

Université de Montréal

**Le porte-parole patronal en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail d'un centre de services scolaire du Québec**

*Par*

François Grégoire

**Département d'administration et fondements de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation**

Essai doctoral présenté en vue de l'obtention du grade de doctorat (D.Éd.)

en administration de l'éducation

Mars 2023

© François Grégoire, 2023



Université de Montréal

Département d'administration et fondements de l'éducation

Faculté des sciences de l'éducation

---

*Cet essai doctoral intitulé*

**Le porte-parole patronal en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail d'un centre de services scolaire du Québec**

*Présenté par*

**François Grégoire**

*A été évalué par un jury composé des personnes suivantes*

**Alexandre Beaupré-Lavallée, Ph. D.,**  
Président-rapporteur

**Roseline Garon, Ph. D.,**  
Directrice de recherche

**Emmanuel Poiré, Ph. D.,**  
Codirecteur

**Julie Leclair**  
Examinatrice externe



## Résumé

Cette recherche traite de la négociation intraorganisationnelle (négociation intra) sous l'angle du praticien, porte-parole patronal à la direction des ressources humaines dans un centre de services scolaires, lors du déroulement d'une situation de négociation collective. La négociation intra est une négociation qui se révèle lors de conflits internes pouvant survenir entre les acteurs d'une même organisation. Dans le cas présent, il s'agit d'acteurs appelés à intervenir au sujet des propositions de négociation que le porte-parole présente à ses mandants. La négociation intra est souvent méconnue et identifiée par certains auteurs comme étant la « boîte noire » de la négociation collective. La question principale au cœur de cet essai est de connaître ce que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra d'un centre de services scolaire pour obtenir ses mandats de négociation?

Au moyen de l'approche écologique du développement humain de Bronfenbrenner (1979, 1986; Johnson, 2008), je fais appel aux systèmes mobilisés (micro, méso, exo, macro, onto et chronosystème) afin de fournir une description systémique de la situation de pratique professionnelle du porte-parole relevant de la question principale. Une recension des écrits de la négociation intra m'a permis d'en identifier les éléments principaux que j'ai regroupés, selon moi, en cinq thématiques (processus, intérêts divergents, communication, stratégie, interdépendance) qui posent les jalons du cadre d'analyse retenu pour cette recherche de type qualitatif.

C'est à l'aide d'entretiens d'explicitation (Vermersch, 1991) auquel je me suis soumis, à titre de chercheur praticien, ainsi que trois de mes homologues vivant une situation de pratique professionnelle similaire à la mienne, que les données sont obtenues. La transcription verbatim des entretiens a été analysée à l'aide de codes émergents qui ont été par la suite associés aux cinq thématiques de la recension des écrits.

Les analyses réalisées ont permis d'identifier 95 comportements clés, rassemblés en 15 actions spécifiques du porte-parole en situation de négociation intra. Ainsi, les résultats mettent en évidence, qu'en fonction de la situation de négociation intra auquel il est confronté, le porte-parole mobilise ses actions en ayant recours aux comportements clés émanant des cinq

thématiques pour obtenir ses mandats de négociation. En outre, les techniques d'animation utilisées occupent une place notoire. Par ailleurs, en permettant notamment aux gestionnaires en administration de l'éducation et aux praticiens en relations du travail, de situer leurs actions en fonction d'un cadre d'analyse branché sur la réalité d'un praticien, cette recherche contribue au développement de mes propres zones de développement professionnelles et à celles d'autres praticiens. Enfin, le développement d'indices permettant d'orienter la stratégie utilisée par le porte-parole en situation de négociation intra est identifié, parmi d'autres, comme étant l'une des pistes à explorer à l'avenir pour les praticiens de la gestion.

**Mots-clés :** négociation, intraorganisationnelle, porte-parole, explicitation, écologie humaine.

## Abstract

This research deals with intra-organizational negotiation (intra-negotiation) from the perspective of the practitioner, the employer spokesperson in the department of human resources in a school service center, during a collective bargaining situation. Intra-negotiation is a negotiation that occurs during internal conflicts that may arise between the actors of the same organization. In this case, these actors are called upon to intervene on the negotiation proposals that the spokesperson presents to his mandators. Intra-negotiation is often misunderstood and identified by some authors as being the « black box » of collective bargaining. The focus of this doctoral essay is to understand how the employer spokesperson of the human resources department deals with a situation of intra-negotiation in a school service center to obtain negotiation mandates?

Based on Bronfenbrenner's ecological approach to human development (1979, 1986; Johnson, 2008), I refer to mobilized systems (micro, meso, exo, macro, onto and chronosystem) to provide a systemic description of the professional practice of the spokesperson concerning this issue. A literature review of intra-negotiation has enabled me to identify the main elements that I have grouped, in my opinion, into five themes (process, divergent interests, communication, strategy, interdependence) which lay the groundwork for the analysis framework retained for this qualitative research.

It is with the help of explicitation interviews (Vermersch, 1991) that I, as a practitioner-researcher, along with three of my counterparts in a similar professional practice obtained the data. The verbatim transcription of the interviews was analyzed using emerging codes that were then associated with the five themes of the literature review.

The analysis carried out made it possible to identify 95 key behaviors, grouped into 15 specific actions of the spokesperson in an intra-negotiation situation. Thus, the results show that, depending on the intra-negotiation situation with which he is confronted, the spokesperson mobilizes his actions by resorting to the key behaviors emanating from the five themes to obtain negotiation mandates. In addition, the facilitation techniques used are of particular importance. Also, allowing the human resources directorate, school administration and practitioners in labor relations to guide their actions in keeping with an analytical framework connected to the reality

of a practitioner, the research contributes to the development of my own areas of professional development and to those of other practitioners.

Lastly, the development of indices is identified to promote and guide the strategy used by the spokesperson in a situation of intra-negotiation and is identified, among others, as being one of the avenues to be explored in the future for practitioners in management.

Keywords: negotiation, intraorganizational, spokesperson, explicitation interviews, human ecology.

# Table des matières

Résumé.....	5
Abstract.....	7
Table des matières.....	9
Liste des tableaux.....	14
Liste des figures.....	15
Liste des sigles et abréviations.....	17
Remerciements.....	23
Introduction.....	25
Chapitre 1 – Situation problème.....	27
1. Mise en contexte.....	27
1.2 Les pertinences de l'étude du problème.....	33
1.2.1 Pertinence ontogénique.....	34
1.2.2 Pertinence locale.....	35
1.2.3 Pertinence professionnelle.....	36
1.2.4 Pertinence sociale.....	38
1.2.5 Pertinence scientifique.....	39
1.3 Question générale de recherche.....	40
Chapitre 2 - Analyse systémique de la situation problème.....	41
2.1 Description systémique.....	41
2.1.1 Microsystème.....	42
2.1.2 Ontosystème.....	48
2.1.3 Mésosystème.....	50
2.1.4 Exosystème.....	53
2.1.5 Macrosystème.....	55
2.1.6 Chronosystème.....	56
2.1.6.1 Ligne du temps de la négociation des adaptations locales.....	57
Chapitre 3 – Cadre conceptuel et recension des écrits.....	61
3.1 Le concept de négociation intra.....	61
3.1.1 Définition de la négociation.....	61
3.1.2 Les configurations structurelles de la négociation.....	65

3.1.3 La négociation intraorganisationnelle.....	68
3.2 Recension des écrits sur la négociation intraorganisationnelle .....	73
3.2.1 Les processus administratifs impliqués.....	75
3.2.1.1 Le processus juridique.....	76
3.2.1.2 Le processus consultatif .....	77
3.2.1.3 Le processus décisionnel.....	78
3.2.1.4 Présentation des thématiques propres à la négociation intraorganisationnelle ..	81
3.2.2 Les intérêts divergents .....	82
3.2.2.1 Le pouvoir.....	82
3.2.2.1.1 L'exercice du pouvoir .....	84
3.2.2.1.2 Les jeux de pouvoir .....	86
3.2.2.2 Les pressions internes .....	87
3.2.2.3 Les conflits.....	88
3.2.3 L'apport de la stratégie .....	92
3.2.3.1 Le dilemme du négociateur.....	92
3.2.3.1.1 La relation de mandat .....	94
3.2.3.2 Les types de négociation .....	95
3.2.3.3 La préparation et la vision globale .....	97
3.2.3.4 Les techniques et tactiques.....	99
3.2.3.5 Les choix des acteurs patronaux .....	102
3.2.4 Les communications.....	106
3.2.5 L'interdépendance des acteurs.....	113
3.2.5.1 Les rapports sociaux.....	115
3.2.5.2 Le centre de services comme système de flux.....	117
3.2.5.3 Coopération, opposition et retrait .....	119
3.3 Questions spécifiques de recherche .....	121
Chapitre 4 – Cadre méthodologique .....	125
4.1 Description de la méthode.....	125
4.2 Les collectes des données .....	128
4.2.1 Ma pratique comme source de données .....	129
4.2.1.1 Le journal de bord .....	129

4.2.1.2 L'entretien d'explicitation .....	130
4.2.2 La pratique d'homologues .....	136
4.2.2.1 Étapes préparatoires à la collecte des données .....	137
4.2.2.1.1 Appropriation de la technique .....	137
4.2.2.1.2 Recrutement des participants.....	138
4.2.2.1.3 Déroulement des entretiens d'explicitation auprès des homologues .....	139
4.3 Stratégies d'analyse des données .....	141
4.3.1 Retranscription des entretiens d'explicitation.....	142
4.3.2 Validation auprès des participants.....	142
4.3.3 Décontextualisation des données.....	143
4.3.4 Vérification des codes .....	144
4.3.5 Recontextualisation.....	144
4.3.5.1 Fusion et retrait de codes .....	145
4.4 Critères de rigueur et éthique .....	146
4.4.1 Éthique .....	147
Chapitre 5 – Résultats et discussion.....	149
5.1 Présentation globale des résultats.....	149
5.2 Résultats par thématique.....	151
5.2.1 Les processus.....	152
5.2.1.1 Le code [préparation].....	153
5.2.1.2 Le code [temps].....	157
5.2.1.3 Les codes [environnement physique] et [aspect financier].....	160
5.2.1.4 Ma pratique et celle de mes homologues .....	161
5.2.2 Les intérêts divergents .....	163
5.2.2.1 Le code [appréhension].....	164
5.2.2.2 Le code [désaccord] .....	169
5.2.2.3 Le code [compromis].....	173
5.2.2.3.1 Ma pratique et celle de mes homologues .....	175
5.2.3 L'interdépendance .....	177
5.2.3.1 Le code [climat organisationnel].....	178
5.2.3.2 Le code [réactions] .....	180

5.2.3.3 Le code [adhésion] .....	181
5.2.3.3.3 Ma pratique et celle de mes homologues .....	184
5.2.4 Les communications.....	186
5.2.4.1 Les conditions favorables .....	187
5.2.4.1.1 Le code [confiance] .....	188
5.2.4.1.2 Le code [ouverture].....	189
5.2.4.1.3 Le code [transparence] .....	190
5.2.4.2 L'agilité .....	191
5.2.4.2.1 Le code [bonne compréhension] .....	192
5.2.4.2.2 Le code [écoute attentive] .....	193
5.2.4.2.3 Les codes [questionne] et [reformulation] .....	195
5.2.4.2.4 Le code [explication] .....	196
5.2.4.2.5 Le code [synthèse] .....	196
5.2.4.2.5.1 Ma pratique et celle de mes homologues .....	198
5.2.5 La stratégie .....	200
5.2.5.1 La phase d'appropriation .....	202
5.2.5.1.1 Le code [connaissance de l'environnement interne].....	203
5.2.5.1.2 Le code [connaissance de l'interlocuteur] .....	204
5.2.5.2 La phase d'orientation .....	206
5.2.5.2.1 Le code [vision].....	206
5.2.5.2.2 Le code [objectif].....	208
5.2.5.2.3 Le code [enjeu].....	208
5.2.5.2.4 Le code [positionnement] .....	210
5.2.5.3 La phase de réalisation.....	212
5.2.5.3.1 Le code [ambiance] .....	213
5.2.5.3.2 Le code [technique d'animation] .....	214
5.2.5.3.2.1 Le volet des techniques d'animation planifiées .....	214
5.2.5.3.2.2 Le volet des stratégies d'animation adaptatives .....	217
5.2.5.4 Ma pratique et celle de mes homologues .....	219
Conclusion .....	225
Références bibliographiques.....	245

Annexe I – Compilation des publications traitant du concept de négociation intra .....	255
Annexe II – Modèle de Walton et McKersie (1965, 1993) .....	265
Annexe III – Formulaire – Journal de bord .....	269
Annexe IV – Canevas d’entretien de l’animateur .....	271
Annexe V – Courriel de sollicitation des participants .....	279
Annexe VI – Formulaire d’information et de consentement .....	281
Annexe VII – Rencontre d’échange et de précision .....	287
Annexe VIII – Confirmation de l’entretien d’explicitation .....	289
Annexe IX – Grille de codage et exemples .....	291

## Liste des tableaux

Tableau 1. –	Comparaison des paradigmes scientifique et professionnel adapté de Van der Maren (2016, p.6) par Poirel, Dembélé, Yvon et Garon (2021, p 158.).....	127
Tableau 2. –	Composantes des thématiques de la négociation intra telles qu'identifiées par la recension des écrits.....	227
Tableau 3. –	Les 13 comportements clés associés à la thématique des processus.....	230
Tableau 4. –	Les 25 comportements clés associés à la thématique des intérêts divergents.....	231
Tableau 5. –	Les 10 comportements clés associés à la thématique de l'interdépendance....	232
Tableau 6. –	Les 20 comportements clés associés à la thématique communication .....	233
Tableau 7. –	Les 27 comportements clés associés à la thématique stratégie .....	234
Tableau 8. –	Association des codes avec les thématiques du cadre d'analyse .....	292

## Liste des figures

Figure 1. – Éléments-clés pour l’obtention d’un accord final en négociation collective.....	28
Figure 2. – Les étapes du déroulement de la négociation collective.....	30
Figure 3. – Ligne du temps de la négociation des adaptations locales.....	57
Figure 4. – Représentation des systèmes mobilisés pour l’étude de la négociation intra adaptée de Johnson (2008) .....	60
Figure 5. – Représentation des configurations structurelles adaptée des écrits de Bourque et Thuderoz (2011).....	66
Figure 6. – Représentation schématique de l’interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués .....	82
Figure 7. – Représentation schématique de l’interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents .....	91
Figure 8. – Représentation schématique de l’interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents, 3) la stratégie .....	105
Figure 9. – Représentation schématique de l’interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents, 3) la stratégie, 4) les communications .....	113
Figure 10. – Représentation schématique de l’interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents, 3) la stratégie, 4) les communications, 5) l’interdépendance des acteurs.....	121
Figure 11. – Démarche de collecte des données.....	140
Figure 12. – Démarche d’analyse inductive.....	146
Figure 13. – Diagramme représentant la séquence du processus de codage.....	150
Figure 14. – Fréquence brute des codes par thématique et par participant .....	151
Figure 15. – Fréquence brute des codes significatifs de la thématique Processus par participant.....	153
Figure 16. – Fréquence brute des codes significatifs de la thématique Intérêts divergents par participant.....	164

Figure 17. – Fréquence brute des codes significatifs de la thématique Interdépendance par participant.....	178
Figure 18. – Fréquence brute des codes significatifs regroupés en catégorie de la thématique des communications par participant.....	187
Figure 19. – Fréquence brute des codes significatifs regroupés en catégorie de la thématique stratégie par participant .....	202
Figure 20. – Stratégie d'analyse des données.....	228
Figure 21. – Représentation de l'utilisation des thématiques et des comportements clés du porte-parole en situation de négociation intra .....	236
Figure 22. – Conception du modèle de négociation collective (Walton et McKersie, 1965, 1993) .....	268

## Liste des sigles et abréviations

AG	Assemblée générale
Art.	Article
BATNA	Best alternative to a negotiated agreement
CA	Conseil d'administration
CC	Conseil des commissaires
CE	Comité exécutif
CCG	Comité consultatif de gestion
CCRH	Comité de coordination des ressources humaines
CDG	Comité de la direction générale
CDRH	Comité de direction des ressources humaines
CEA	Commission d'étude administrative
CED	Comité d'étude et de développement
CEQ	Centrale de l'enseignement du Québec
CEREP	Comité d'éthique de la recherche en éducation et en psychologie
Chap.	Chapitre
COVID-19	Coronavirus disease 2019
CPN	Comité patronal de négociation
CPNCA	Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires anglophones
CPNCF	Comité patronal de négociation pour les centres de services scolaires francophones
CRIMT	Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail
CRT	Comité de relations du travail

CSS	Centre de services scolaire
CSSMI	Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles/Centre de services scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles
CSN	Confédération des syndicats nationaux
HEC	Hautes études commerciales
ÉSSEC	École supérieure des sciences économiques et commerciales
Et al.	Et les autres
Etc	Et cetera
Ex.	Exemple
Ext.	Extérieur
FCSSQ	Fédération des centres de services scolaires du Québec
Fig.	Figure
FTQ	Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec
Intra	Intraorganisationnel
Inter	Intersorganisationnel
ISQ	Institut de la statistique du Québec
Km	Kilomètre
LIP	Loi de l'instruction publique
L.R.Q.	Lois et règlements du Québec
MEESR	ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche
MEES	ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur
MELS	ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport
MEQ	ministère de l'Éducation du Québec

MESORE	Meilleure solution de rechange
MIT	Massachusetts Institute of Technologie
OCEAN	Object, contexte, enjeux, asymétrie, négociateur
ONF	Office national du Film
P.	Page
PON	Program on negotiation
PPCT	Processus, personne, contexte, temps
RLRQ	Recueil des lois et des règlements du Québec
RH	Ressources humaines
SCT	Secrétariat du Conseil du trésor
SIP	Structure administrative et instances politiques
S.O.	Sans objet
TAT	Tribunal administratif du travail
TEAMS	Tests of Engineering, Aptitude, Mathematics, and Science.
Temp.	Température
UdeM	Université de Montréal
UL	Université Laval
UQAM	Université du Québec à Montréal
ZAP	Zone d'accord possible
3A	Alternative à l'absence d'un accord
S6	Convention collective du personnel de soutien affiliée à la CSN



*À mon père Gilles, pour m'avoir montré l'importance du travail bien fait.*

*« N'allez pas là où le chemin peut mener.  
Allez là où il n'y a pas de chemin et laissez une trace »  
(Ralph Waldo Emerson (1803-1882))*



## Remerciements

L'écriture d'un essai doctoral est un travail qui nécessite du temps, de la discipline et surtout, de la persévérance. Sans le soutien des personnes suivantes, je n'aurais pas été en mesure d'effectuer ce travail. Je remercie d'abord chaleureusement ma directrice de recherche, la professeure Roseline Garon, pour son accompagnement indéfectible, ses conseils judicieux, la profondeur de ses réflexions, ses retours rapides et surtout, sa capacité à faire progresser ma pensée me permettant ainsi de devenir un meilleur praticien.

Je remercie également mon codirecteur, le professeur Emmanuel Poirel, pour la finesse de ses recommandations et sa capacité à me ramener sur le chemin de la pratique professionnelle lorsque mes visées étaient davantage théoriques. Sans la richesse de ses commentaires, ce travail n'aurait pu être terminé.

Je remercie très sincèrement les personnes suivantes qui ont su m'influencer, me motiver et enrichir mon parcours par leurs façons d'être, leurs conseils, leurs décisions et leurs supports : M. Constantin Fotinas, M. Jean Vernier et M. Harold Stolovitch. Sans oublier mes proches, ma fille Émilie, mon épouse Martine ainsi que ma mère Pâquerette.

Enfin, je remercie les membres du jury pour le temps accordé à la lecture de cet essai et à leurs commentaires constructifs dans le but de l'améliorer. J'en suis profondément reconnaissant.



## Introduction

Au sein d'une commission scolaire<sup>1</sup> québécoise, le porte-parole en relations du travail à la direction des ressources humaines est confronté à des réalités multiples dans l'accomplissement de ses fonctions, dont celle de la négociation collective. Pour le bon fonctionnement de l'organisation, il doit négocier des ententes de toutes sortes, entre autres, avec la partie syndicale. Mais pour réaliser ces ententes, il doit d'abord obtenir les mandats des décideurs de son organisation et de ce fait, négocier simultanément avec ses collègues de la partie patronale. Dans cette situation, il fait régulièrement face à des « conflits internes entre les acteurs de sa propre organisation (négociation intraorganisationnelle) » (Walton et McKersie, 1993, p.281) et il doit être attentif à leurs résolutions afin de répondre à ses obligations. Dans la littérature, ce type de négociation est considéré comme étant un aspect un peu obscur de la négociation collective.

C'est à partir de ma pratique professionnelle, à titre de porte-parole patronal en relations du travail pour le personnel de soutien au sein de la direction des ressources humaines d'un centre de services scolaires francophones (CSS) du Québec lors d'une négociation collective portant sur les adaptations locales<sup>2</sup> du personnel de soutien, que j'interroge la réalité afin de mieux comprendre le phénomène de la négociation intra. Il s'agit en fait de réfléchir à mes actions en situation de négociation intra et de comparer celles-ci avec d'autres homologues occupant des fonctions similaires de manière à identifier des comportements-clés émergents, ce que je tente de faire au moyen de l'entretien d'explicitation, auquel je me suis soumis à titre de chercheur-participant et effectué auprès d'autres porte-paroles occupant des fonctions comparables aux miennes.

Pour ce faire, il est question dans un premier temps de mettre en contexte la situation problème de pratique professionnelle que j'ai rencontrée, les pertinences d'étudier le phénomène, une description systémique des éléments constituant cette situation problème, pour terminer cette

---

<sup>1</sup> À la suite de la sanction de la *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaire* le 8 février 2020, les commissions scolaires francophones sont remplacées par des Centres de services scolaires francophones en date du 15 juin 2020. L'abréviation CSS est également utilisée dans le texte.

<sup>2</sup> Il s'agit des adaptations prévues au chapitre 11-0.00 de la convention collective nationale (S6) 2015-2020.

partie par un cadre d'analyse issu de la recension des écrits et par les questions spécifiques suivantes :

- 1) Quel est l'apport des processus (juridiques, consultatifs, décisionnels) dans ma quête de mandats de négociation ?
- 2) Comment parer aux intérêts divergents rencontrés ?
- 3) Quelle stratégie est déployée pour obtenir les mandats de négociation ?
- 4) Comment les communications sont-elles exploitées pour l'obtention des mandats de négociation ?
- 5) Comment se manifeste l'interdépendance des acteurs ?

Ensuite, dans un deuxième temps, j'aborde le cadre méthodologique et les stratégies d'analyse des données mobilisées. Ces données reposent, d'une part, sur ma pratique professionnelle en fonction de la description systémique effectuée et, d'autre part, sur celle de mes homologues effectuant des tâches similaires aux miennes. Dans un troisième temps, je fais part des résultats de l'analyse des données recueillies et présente l'interprétation et la discussion de ces résultats. Enfin, je conclus cet essai doctoral en résumant les constats effectués à partir des 95 comportements-clés identifiés, allant des comportements pouvant être qualifiés de structurants à ceux davantage prévenants, attentionnés, tout en jetant les bases du chemin qui reste à parcourir sur le sujet.

Les actions du porte-parole patronal en relations du travail à la direction des ressources humaines en situation de négociation intra semblent méconnues auprès des acteurs du système éducatif du réseau scolaire québécois. Je considère qu'elles doivent être mises en lumière, notamment pour l'avancement des connaissances sur le sujet, pour tous ceux et celles qui s'intéressent à la négociation collective, qui passe nécessairement par la négociation intra d'abord, particulièrement dans le secteur de l'éducation au Québec.

# Chapitre 1 – Situation problème

Ce chapitre présente la situation problème de ma recherche. À la suite d'une mise en contexte, j'aborde la pertinence d'étudier ce phénomène selon divers points de vue (ontogénique, locale/institutionnelle, professionnelle/scientifique et sociale). Ensuite, je procède à une description systémique de ma situation de pratique professionnelle à partir d'un modèle d'analyse qui témoigne de la complexité de celle-ci. Enfin, je conclus en posant ma question générale de recherche.

## 1. Mise en contexte

Dans ma pratique professionnelle quotidienne, en tant que directeur adjoint au service des ressources humaines et porte-parole patronal pour la négociation des adaptations locales pour le personnel de soutien, j'observe régulièrement que les rapports collectifs de travail sont formés de situations qui nécessitent de nombreuses interactions, discussions et tractations entre ce que l'on identifie comme étant les « acteurs d'organisations » (Dion, 1986). Ces derniers sont directement impliqués à la résolution de problèmes spécifiques comme l'octroi des congés pour les salariés, ou l'actualisation de mandats précis de négociation tels que les critères d'accès à la liste de priorité d'embauche, auprès de la direction des ressources humaines. Ce jeu d'acteurs, souvent organisé (Crozier et Friedberg, 1977), prend l'allure de négociation dans bon nombre de cas.

En relations du travail, on dit souvent qu'une négociation entre deux organisations (ex. : l'une patronale, l'autre syndicale) nécessite trois accords : l'accord final entre les deux entités (résultat de la négociation interorganisationnelle<sup>3</sup>), mais aussi les deux accords parallèles au sein de chacune de ces entités (résultat de la négociation intraorganisationnelle<sup>3</sup>) (Bourque et Thuderoz, 2011; Dunlop, 1993; Morel, 2009). En lien avec la négociation intra, je constate dans le cadre de mes fonctions au sein d'un centre de services scolaire, que j'interviens quotidiennement (directement ou indirectement) auprès des gestionnaires (ex. : direction des écoles primaires,

---

<sup>3</sup> Afin de ne pas alourdir le texte, nous utiliserons la plupart du temps désormais, l'appellation « négociation inter » pour désigner la négociation interorganisationnelle et l'appellation « négociation intra » pour désigner la négociation intraorganisationnelle.

secondaires, centres, services, générale) afin de satisfaire des objectifs collectifs (ex. : autorisation des absences et congés) et, par le fait même, je suis appelé à négocier des ententes collectives de toutes sortes résultant de ces négociations intra.

En réalisant la mission même de la direction des ressources humaines, je suis amené à négocier avec mes propres collègues du centre de services. En effet, « il ne peut y avoir négociation entre deux (ou plusieurs) parties, sans qu’au préalable et durant son déroulement et sa conclusion, il n’y ait une négociation interne à ses parties » (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 163). C’est bien ce que je constate sur le terrain de ma pratique professionnelle lorsque je tente d’obtenir un mandat de négociation des adaptations locales pour le personnel de soutien auprès de mes mandants. Je dois d’abord obtenir un accord sur le contenu du texte à négocier avec mes propres collègues (gestionnaires des ressources humaines et membre de mon équipe de négociation) pour ensuite obtenir l’accord des autres gestionnaires du centre de services (directions des écoles primaires et secondaires, des centres et des services) et ultimement, obtenir le mandat de la direction générale pour, enfin, négocier le texte en question avec l’autre partie. La figure 1 suivante illustre les trois éléments-clés propres à l’obtention d’un accord final en situation de négociation collective.

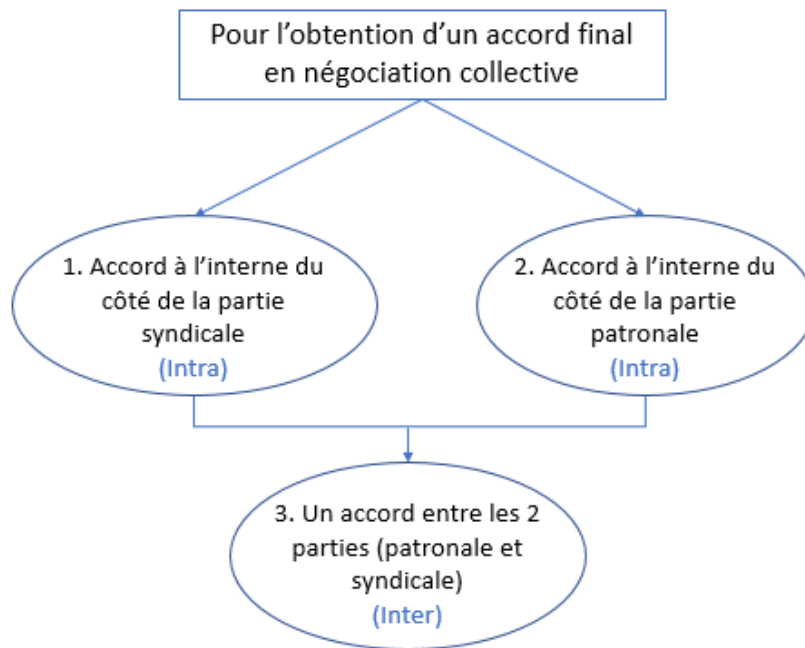


Figure 1. – Éléments-clés pour l’obtention d’un accord final en négociation collective

C'est à partir de ces considérations que je m'attarde à décrire comment s'obtiennent les mandats de négociation collective à l'intérieur même de l'organisation patronale d'un centre de services scolaire, soit dans le cadre de négociation intra, et ce, du point de vue de ma pratique professionnelle à titre de porte-parole patronal en relations du travail à la direction du service des ressources humaines.

Dans ma pratique, j'observe que la négociation intra s'inscrit dans le processus complexe de la négociation des adaptations locales du personnel de soutien. Elle se révèle à partir des conflits internes qui émergent en raison des intérêts parfois divergents entre les parties impliquées au sein même de mon centre de services (direction des écoles primaires, secondaires, centres, services et générales). Ces conflits prennent forme non seulement avant la négociation des adaptations locales avec la partie syndicale, mais pendant celle-ci (Morel, 2009). Cette réalité est omniprésente tant du côté patronal que syndical, et ce, à tous les niveaux décisionnels des organisations : plutôt qu'à l'échelle locale, entre les gestionnaires d'un centre de services scolaire et, à l'échelle nationale, entre les gestionnaires des Comités patronaux de négociation (CPN) et du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Afin de bien circonscrire le problème soulevé dans ma recherche, il m'apparaît pertinent dès le départ d'avoir une vision globale des principales étapes inhérentes à la négociation collective. Pour y parvenir, j'ai recours à mon expérience professionnelle sur le terrain, au sein de mon centre de services scolaire, afin d'identifier les principales étapes de la négociation des adaptations locales du personnel de soutien nécessaire à la compréhension du phénomène de la négo intra.

D'entrée de jeu, il faut savoir que la négociation d'une entente collective de travail, tant à l'échelle locale que nationale, n'est pas statique. Elle doit être vue comme étant un cycle répétitif, qui reprend vie en fonction de la durée de l'accord convenu préalablement (ex. : durée de 3 ans, 5 ans, etc.). Mon expérience permet d'observer que la négociation collective se déroule généralement selon les quatre phases importantes suivantes, illustrées à la figure 2 : 1) la préparation et la consultation, 2) la négociation à la table principale, 3) l'écriture des textes et 4) la signature des textes et la mise en application. Aux fins de ma recherche, je ne procède pas à l'analyse ni à la description de chacune de ces étapes. Je me concentre seulement à l'une d'entre

elles, c'est-à-dire celle qui m'apparaît particulièrement importante dans la quête de mandat de négociation collective par le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines. Il s'agit de la première étape, celle de la préparation et de la consultation.

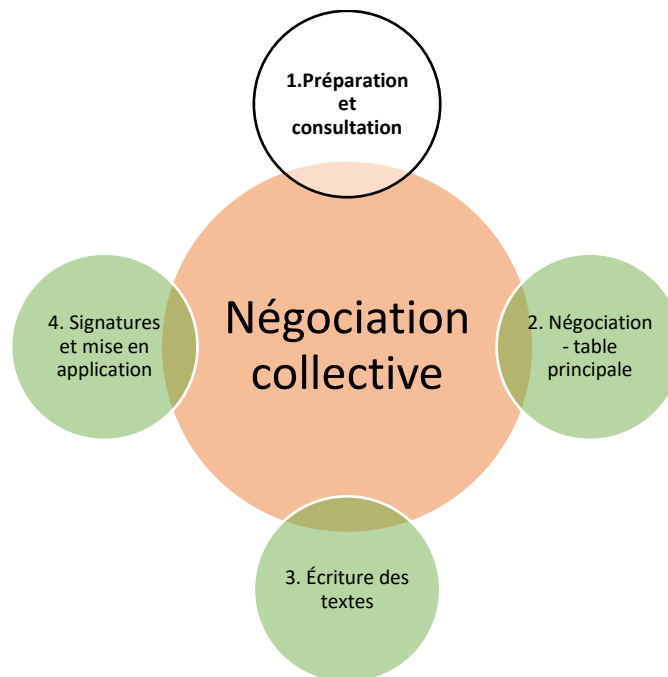


Figure 2. – Les étapes du déroulement de la négociation collective

En effet, bien qu'il existe de nombreuses situations de négociation intra tout au long de chacune des étapes du déroulement de la négociation des adaptations locales du personnel de soutien, mon expérience m'indique que la phase de préparation et de consultation, à l'intérieur de laquelle on retrouve spécifiquement l'obtention des mandats de négociation, comporte davantage de difficultés pour moi à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines. Cette étape est celle, entre autres, de la confrontation des idées, des valeurs, des pratiques et par le fait même, elle est propice à la divergence d'opinion et de positions pouvant générer des conflits dans ma quête de mandats de négociation.

Dans une structure administrative où les orientations de négociation collective reposent sur une vaste consultation des acteurs (direction des écoles primaires, secondaires, centres, service et générale) avant d'obtenir la décision ultime de la direction générale pour négocier un texte en

particulier, je dois d'abord proposer des idées (ex. : un nouveau texte à négocier) afin de constituer le cahier des offres patronales. Puis, je dois m'entendre avec mes collègues gestionnaires en ressources humaines (ex. : directions, coordonnateurs, conseillers). Je dois ensuite présenter les propositions de texte à négocier auprès de mes mandants (directions des écoles primaires, secondaires, centres, services et générale). C'est seulement après l'obtention de leurs accords que je pourrai entamer les pourparlers avec la partie syndicale. Dans ce va-et-vient des consultations, discussions et décisions auprès des acteurs patronaux, je suis appelé à prendre pleinement conscience que je négocie avec mes propres mandants pour parvenir ultimement à la conclusion d'un accord avec la partie syndicale.

Cette première étape de la négociation collective (consultation et préparation) annonce l'amorce des négociations intra entre mes mandants et moi à titre de porte-parole de la direction des ressources humaines. Les difficultés observées proviennent, entre autres, du fait que je négocie pour d'autres :

[...] lors d'une négociation d'affaires, d'une négociation d'entreprise ou d'une négociation diplomatique, les négociateurs ne négocient pas pour eux-mêmes, mais pour d'autres qu'eux-mêmes. Ce sont des mandataires (ou des mandatés) : ils négocient pour le compte d'autres personnes, qu'on appelle leurs mandants (Bourque et Thuderoz, 2011, p.164).

Cette relation entre mandants (direction d'écoles primaires, secondaires, centres, services et générale) et mandaté (moi à titre de porte-parole) comporte son lot de défis. Je dois négocier en tenant compte des orientations de mes mandants. Tout au long de ce processus, je dois adapter mes stratégies et mes façons de faire pour m'assurer d'obtenir les mandats de négociation dont j'ai besoin afin de parvenir à un accord avec la partie syndicale.

Dans cette phase de consultation et de préparation, je dois être stratégique en fonction du contexte de la négociation intra dans lequel je me situe auprès de mes mandants. Sont-ils réceptifs ou non aux propositions de négociation que j'amène? Dois-je considérer le fait que la direction générale souhaite restreindre l'octroi des congés étant donné la rareté des ressources? Ce sont autant de situations que je dois prendre en considération dans ma quête de mandats. Je dois lire entre les lignes, être à l'écoute du milieu et sensible à l'environnement (interne, externe). Je dois évaluer les commentaires de mon équipe et m'assurer que les sujets abordés lors de la

négociation intra avec mes mandants répondent en tout point aux orientations stratégiques du centre de services telles que décidées par la direction générale et entérinée par le Conseil des commissaires<sup>4</sup>. Je dois utiliser mes qualités personnelles et relationnelles pour faire passer mon message auprès de mes mandants. De toute évidence, je dois comprendre les rouages de la communication formelle et informelle, car la communication est au cœur de mes actions pour la transmission de mes idées. En plus d'avoir une pleine maîtrise du fonctionnement du centre de services, ainsi que des procédures en vigueur, la recherche d'information est capitale pour argumenter et surtout, établir ma crédibilité et ainsi exercer mon pouvoir d'influence auprès de mes mandants dans l'obtention des mandats de négociation dont j'ai besoin pour accomplir mes fonctions.

Ainsi, je suis souvent confronté à un conflit de rôle (Katz et Kahn, 1966; Walton et McKersie, 1993; Lax et Sebenius, 1986) entre mon devoir de loyauté à l'organisation (ex. : centre de services) et celui de « stratège » chaque fois que je rencontre mes mandants pour obtenir un mandat de négociation. Je dois être pleinement conscient que chacune des occasions de rencontre avec mes mandants (ex. : rencontres aux diverses tables de gestion) est une situation de négociation intra. Je dois utiliser mon pouvoir d'influence et de persuasion auprès de ces derniers afin d'obtenir les « bons » mandats qui me permettront de répondre aux multiples besoins du centre de services (ex. : qualité des services à rendre à la population) et ainsi, bien exercer mon rôle à toutes les étapes du déroulement de la négociation des adaptations locales.

Lorsque cela s'avère nécessaire, lors de la présentation d'une proposition de négociation inter auprès de la direction générale, je dois parfois être en mesure d'effectuer une remise en question de certains principes et de certaines valeurs de l'organisation. À titre d'exemple, en permettant une meilleure conciliation vie privée-travail lors d'une modification à l'application de l'horaire d'été du personnel de soutien, je peux être amené à faire cheminer la direction générale dans ses

---

<sup>4</sup> Une modification à la loi de l'instruction publique (RLRQ, chapitre I-13.3) est entrée en vigueur le 8 février 2020 ayant pour effet de modifier, entre autres, le mode de gouvernance des commissions scolaires du Québec par l'abolition du conseil des commissaires afin de le remplacer par un conseil d'administration. Nos travaux ayant été effectués avant l'entrée en vigueur de la loi, le processus décisionnel demeure celui en vigueur avec le conseil des commissaires.

réflexions et, par conséquent, l'ensemble de l'organisation, aux bienfaits de l'amélioration des conditions de travail tant pour les salariés que pour le centre de services.

Outre le fait que la négociation intra est un élément inséparable de la culture organisationnelle (Morel, 2009), je dois être à l'écoute du milieu (écoles, centres, services) et être sensible aux façons de faire tout au long de la démarche menant à l'obtention de mes mandats. En plus de tenir compte de la multiplicité des acteurs et des interlocuteurs au sein du centre de services (direction d'écoles primaires, secondaires, centres, services et générale), je dois être aux aguets des modes de communication (formelles et informelles) et de la longueur du processus de négociation (ex. : tables de gestion). Ces quelques exemples illustrent bien pour moi l'importance de prendre pleinement conscience des situations de négociation intra qui se présentent dans ma quête de mandats de négociation.

Ainsi, ma recherche pose le problème de la connaissance de mes actions lors de l'obtention de mes mandats de négociation, en situation de négociation intra dans les rapports collectifs de travail du secteur de l'éducation. Elle m'amène et, dans une large mesure, elle amène aussi l'ensemble des gestionnaires, à être pleinement conscients des situations de négociations intra, à réfléchir aux défis que de telles situations présentent et à me permettre d'agir de manière plus éclairée dans la conduite de mes dossiers au quotidien. Cette recherche est centrée sur ma pratique professionnelle à titre de porte-parole patronal en relations du travail à la direction des ressources humaines en situation de négociation intra et s'intéresse particulièrement aux comportements et aux actions posées dans ma quête de mandats de négociation des adaptations locales du personnel de soutien auprès de mes mandants. Afin de soupeser l'importance de ce problème, il est nécessaire de m'attarder maintenant aux diverses pertinences d'étudier ce problème.

## **1.2 Les pertinences de l'étude du problème**

La présente recherche vise à mieux connaître ma pratique en tant que porte-parole patronal à la direction des ressources humaines en situation de négociation intra. Dans cette section, je m'attarde à justifier le bien-fondé de ma recherche à partir de ma pratique professionnelle en précisant les pertinences ontogénique, locale, professionnelle, sociale et scientifique.

### **1.2.1 Pertinence ontogénique**

La négociation intra semble mystérieuse et suscite de ma part un intérêt marqué. Puisqu'il ne s'agit pas d'une réalité apparente, il m'apparaît important de documenter le phénomène à partir de mes propres pratiques afin d'améliorer globalement mes actions dans ma quête de mandat de négociation contribuant ainsi à mon développement professionnel.

Une meilleure compréhension de mes pratiques en situation de négociation intra vise entre autres, à accroître mon efficacité au quotidien dans ma prise de décision en étant conscient des principaux éléments qui sont en jeu et des défis à relever. Elle pourrait améliorer mes façons de travailler en me permettant de mieux anticiper l'action en situation de négociation intra. Elle pourrait contribuer aussi à l'amélioration de mon savoir-être en me permettant une meilleure lecture de mon environnement de travail. Conséquemment, l'identification des embûches potentielles, telles que les signes d'opposition des mandants face à un mandat à obtenir se verrait facilitée, et ainsi pourrait réduire mes appréhensions et mes craintes pour obtenir les mandats de négociation dont j'ai besoin dans l'accomplissement de mes fonctions. Une meilleure compréhension du phénomène me permettrait d'adapter mes comportements et mes stratégies auprès des décideurs de l'organisation, tant lors de ma préparation que lors des rencontres auprès de mes mandants.

Il s'agit aussi d'une occasion unique pour questionner mes méthodes de travail, mes attitudes, mes comportements, mes relations interpersonnelles et mes modes de communication. Cette recherche pourrait me permettre de mieux reconnaître une situation de négociation intra, de poser un regard critique sur mes manières d'agir tout comme sur les stratégies que j'utilise le plus fréquemment. Cette recherche devrait me permettre de mettre des mots sur mes comportements quotidiens et contribuer à me faire prendre conscience de l'importance de mes actions dans la conduite d'un dossier pour actualiser mes mandats de négociation.

Mieux analyser mon travail, tout en précisant les contenus spécifiques de mes activités professionnelles, exige de bien centrer l'action sur moi. Par le fait même, cette recherche devrait contribuer à identifier mes zones de développement professionnel liées à ma préparation et à la présentation de mes dossiers de négociation. Ceci devrait me permettre de prendre pleinement

conscience des réalités auxquelles je suis confronté dans les aléas de mes tâches quotidiennes pour l'obtention des mandats de négociation en situation de négociation intra.

Bref, cette étude devrait m'aider à développer mes pratiques comme porte-parole patronal de la direction de ressources humaines en situation de négociation intra lors de la négociation des adaptations locales du personnel de soutien sachant que je suis un acteur important. Cela dit, je m'attarde maintenant à la pertinence locale du problème que j'ai soulevé.

### **1.2.2 Pertinence locale**

Pour un centre de services scolaires, peu importe sa taille et son importance, la compréhension du phénomène de la négociation intra a un impact sur la gestion globale du centre. En effet, les directions (écoles, centres, services, générales) étant pleinement conscientes que lors de la recherche de mandats de négociation sur un sujet de négociation donné (ex. : les motifs d'octroi des congés), il peut y avoir émergence de conflits entre elles, cela permet à ces dernières d'adapter leurs comportements (collaboration, coopération, dissension, etc.) durant le processus décisionnel. Pour la direction générale particulièrement, la connaissance des attributs et caractéristiques de la négociation intra est l'occasion de constater que lors de la quête de mandats de négociation par le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines, il y aura de nombreuses situations de négociation entre ses plus proches collaborateurs et alliés (directions d'école, centres et services). Ces situations peuvent générer des conflits à l'intérieur du centre de services ayant ainsi un impact tangible sur son bon fonctionnement. En effet, l'obtention d'une position commune sur un sujet spécifique de négociation (ex. : l'octroi des vacances pour le personnel cyclique) peut être plus difficile entre certaines directions. Cette situation peut semer une certaine dissension qui sera une distraction dans le fonctionnement normal du centre de services. Comprendre le phénomène de la négo intra pourrait aider à prévenir ces situations potentielles de conflits qui peuvent avoir des effets directs ou indirects sur le bon fonctionnement du centre de services scolaire.

Pour un centre de services scolaires, la compréhension du phénomène s'avère judicieuse pour les quatre raisons suivantes : (1) elle pourrait permettre de mieux saisir les actions posées par le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines, particulièrement en situation

d'impasse dans le déroulement de la négo inter (ex. : gagner du temps, adopter une position plus ferme sur un sujet donné, etc.); (2) indirectement et, selon les situations, elle pourrait permettre une réappropriation des valeurs organisationnelles par les acteurs en mettant l'accent sur l'engagement, le respect et la collaboration notamment lors de la prise de décision des directions; (3) elle peut donner l'occasion aux acteurs de remettre en question leurs manières d'agir; (4) elle pourrait étaler au grand jour le fait que la négociation intra est au cœur de l'activité managériale des gestionnaires de l'éducation particulièrement, ceux d'un centre de services scolaire. Bref, la compréhension du phénomène est susceptible de générer une prise de conscience des forces et faiblesses de la gestion administrative d'un centre de services scolaire pendant le déroulement d'une négociation inter, tout en identifiant les éléments contributifs menant à l'obtention des mandats de négociation pour le porte-parole patronal.

En arrivant à mieux cerner les zones d'incertitude que peut rencontrer le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en cours de négociation intra, cela permettrait aux décideurs patronaux d'adapter leurs stratégies de négociation, leurs types de communication et leurs comportements en général, afin de maintenir un climat organisationnel propice à l'obtention de mandats de négociation. Le fait d'exposer les actions du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra contribuerait ainsi à une compréhension commune du phénomène. Cette compréhension serait sans doute bénéfique à l'atteinte d'une meilleure harmonie dans les rapports collectifs de travail sur le plan local, entre la direction des ressources humaines et les directions (écoles, centres, services, générales) et, auprès des syndicats locaux et associations du centre de services scolaire. Ce qui m'amène à regarder de plus près la pertinence de cette recherche au niveau professionnel.

### **1.2.3 Pertinence professionnelle**

Dans mes actions quotidiennes de pratique professionnelle, j'observe que les décideurs (directions d'écoles, centres, services, générales) ont une connaissance nébuleuse de ce qu'est la négociation intra et par le fait même, s'en préoccupe peu. En fait, ces derniers se soucient davantage des résultats de la négociation collective, c'est-à-dire de l'entente convenue entre la partie patronale et syndicale, que des actions spécifiques menant à sa conclusion.

La connaissance du phénomène de la négociation intra m'apparaît pertinente sur le plan professionnel à plusieurs égards. D'abord, elle pourrait permettre aux porte-paroles patronaux et aux directions des ressources humaines une meilleure lecture de leurs environnements en prenant conscience de l'interdépendance des acteurs et des conflits potentiels pouvant survenir au sein d'un centre de services scolaire lors de la recherche de mandats de négociation. Ensuite, elle pourrait fournir les outils nécessaires pour analyser les situations similaires et pour favoriser l'adaptation de leurs comportements de gestion au quotidien. Elle devrait contribuer aussi à parfaire les compétences professionnelles propres à la préparation et à la conduite de la négociation.

Puisque la négociation est un élément important de l'activité managériale des gestionnaires, reconnaître spécifiquement les situations de négociation intra et apprendre à les apprivoiser contribueraient potentiellement à optimiser les résultats de la négociation inter et ainsi, à améliorer les rapports sociaux entre les individus de l'organisation. Comme pour moi, la connaissance de la négociation intra pourrait aussi être une source florissante d'information permettant l'identification de ses propres zones de développement professionnel chez l'ensemble des membres de la communauté professionnelle œuvrant en administration de l'éducation, en relations industrielles et en gestion des ressources humaines.

Étant partie prenante de toute négociation inter, les pratiques du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra doivent être approfondies et décrites pour la profession de manière à en saisir les tenants et aboutissants afin d'optimiser les résultats de la négociation inter. La connaissance détaillée des pratiques du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra, par les acteurs concernés par les résultats de cette recherche, permettra une meilleure appropriation des impacts de leurs décisions et de leurs interventions, tant politiques qu'administratives selon le cas, durant une période de négociation inter.

Bien que les mandats de négociation soient donnés par les mandants en fonction d'objectifs organisationnels spécifiques (ex. : augmenter la présence au travail, maintenir la stabilité des équipes de travail, etc.), il me semble opportun d'identifier les contraintes liées à la préparation et à la conduite d'un dossier de négociation intra. Tous ces éléments, bien documentés et

articulés, me permettront d'obtenir une meilleure compréhension de mes pratiques professionnelles dans ma quête de mandat de négociation en situation de négociation intra.

Regardons maintenant de plus près la pertinence que revêt sur le plan social cette recherche.

#### **1.2.4 Pertinence sociale**

J'identifie deux éléments liés à la pertinence sociale propre à la compréhension de la négociation intra. Le premier est celui pour la communauté en général, grâce au maintien de la paix industrielle. En effet, pour parvenir à un accord collectif (négociation inter) à l'échelle locale, portant sur certaines conditions de travail du personnel de soutien œuvrant dans le secteur de l'éducation, la négociation intra est un élément important. Nous savons que pour obtenir ses mandats de négociation, le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines doit négocier avec les acteurs de sa propre organisation et de ce fait, la facilité ou la difficulté à obtenir ses mandats de négociation a un effet immédiat sur les conditions de travail du personnel. En général, un salarié satisfait de ses conditions de travail dans le secteur de l'éducation peut consacrer toute son énergie à l'actualisation de la mission de l'école (instruire, socialiser et qualifier), sans autres distractions ni préoccupations (ex. : le climat de travail, la synergie d'équipe, la reconnaissance de l'employeur, etc.). Je suis d'avis qu'un accord collectif satisfaisant augmente la productivité au travail et réduit l'insécurité des salariés ce qui, par le fait même, contribue à une meilleure qualité de service auprès de la population.

Le second élément de pertinence sociale est celui de l'efficacité organisationnelle qui repose sur la gestion optimale des processus administratifs, dont celui décisionnel. Une connaissance détaillée des pratiques du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra, permettra aux décideurs d'orienter leurs décisions lors de la détermination des objectifs et mandats ayant un impact direct dans la vie quotidienne du personnel. Les acteurs au cœur de la négociation intra seront en mesure de parfaire leurs interventions, d'adapter leurs comportements et d'ajuster leurs communications pour orienter plus efficacement leurs décisions et par le fait même, accroître l'efficience et l'efficacité du centre de services. Au terme de cet exercice, c'est toute la société en général qui pourrait en ressortir gagnante par une économie en coûts de système générée notamment, par une augmentation

potentielle de la productivité des salariés des centres de services scolaires grâce à une organisation plus agile pour répondre aux besoins de la population. Par ailleurs, bien qu'il soit difficile de quantifier les gains que génèrent de saines relations de travail (patronales/syndicales), l'impact de celles-ci sur le développement et le maintien d'un climat de travail sain et sécuritaire pourrait être significatif et contribuer à la réussite éducative des élèves jeunes et adultes. Ainsi, la connaissance des pratiques du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra est une pièce importante dans les rouages de la négociation inter. Sa compréhension serait susceptible de contribuer au maintien de la paix industrielle dans un secteur important de l'économie québécoise, soit l'éducation, et de faciliter par ricochet l'atteinte des cibles de réussite éducative qui seraient salutaires au développement de la société en général.

Je poursuis maintenant avec les retombées potentielles de ma recherche d'un point de vue scientifique.

### **1.2.5 Pertinence scientifique**

La présente recherche contribuera à documenter le type de négociation spécifique qu'est la négociation intra pour les praticiens et chercheurs dans les domaines de l'administration de l'éducation, des relations industrielles et de la gestion des ressources humaines, d'abord, par l'identification de pratiques spécifiques du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra. La direction des ressources humaines d'un centre de services scolaire est au cœur des négociations collectives et son porte-parole patronal en est l'artère principale. Ce dernier interagit constamment avec les directions (écoles, centres, services, générales) pour obtenir ses mandats de négociation lorsqu'il doit négocier avec la partie syndicale visant à améliorer la qualité des services.

Cette recherche se veut en outre contributive en relations industrielles d'un point de vue méthodologique. En effet, on peut observer dans les écrits scientifiques que la négociation intra a été étudiée, surtout par l'entremise de questionnaires (Kochan, Hubert et Cummings, 1975) ou par l'observation participante (Morel, 2009). L'entretien d'explicitation (Vermersch, 1991; Faingold, 2011), comme j'en ferai état au chapitre 4, pourrait permettre une analyse critique de

celle-ci en pareille situation et être l'occasion de susciter la réflexion auprès des acteurs de ce champ de connaissance.

Au terme de la présentation des principales voies de pertinence mobilisées pour ma recherche, je suis en mesure de poser ma question générale.

### **1.3 Question générale de recherche**

J'ai fait état du problème que soulève la négociation intra pour le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines d'un centre de services scolaire ainsi que la pertinence de mieux la connaître et la comprendre. Ma pratique quotidienne m'incite à me poser la question générale suivante :

**Que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra d'un centre de services scolaire pour obtenir ses mandats de négociation?**

Avant de répondre à cette question, il est utile d'utiliser un modèle d'analyse systémique qui permet de témoigner de la complexité de la pratique professionnelle du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra. Cette analyse fera l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre 2 - Analyse systémique de la situation problème

Dans ce chapitre, je présente le modèle d'analyse systémique mobilisé pour interpréter ma réalité. Après avoir posé les jalons du modèle, j'aborde en détail chacune de ses composantes me permettant ainsi de parfaire ma compréhension de la négociation intra dans ma pratique professionnelle.

### 2.1 Description systémique

La description systémique de mon contexte de pratique en tant que porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra sera effectuée à l'aide de la théorie de l'écologie du développement humain de Bronfenbrenner (1979, 1986; Johnson, 2008). Cette théorie s'appuie sur les travaux de Kurt Lewin (1890-1947) et sur la théorie des systèmes écologiques reposant sur le fait que le comportement est fonction des interactions entre les personnes et leur environnement. Pour El Haye et Reynaud (2014), l'idée centrale de cette théorie est que :

... l'approche écologique considère que le sujet construit son environnement qui, par voie de retour, influe sur la construction du sujet lui-même. Le développement est donc le résultat des interactions continues et réciproques entre l'organisme et son environnement. Ceux-ci s'influencent mutuellement et constamment, chacun s'adaptant en réponse aux changements de l'autre. L'être humain est produit partiellement par l'environnement et est producteur partiel d'environnement (El Haye et Reynaud, 2014, p.6).

La théorie de Bronfenbrenner met de l'avant plusieurs propositions dont l'une d'elles, portant sur le processus de proximité, s'avère particulièrement intéressante dans le cadre de ma recherche. L'auteur nous indique que dès le tout début de son développement et tout au long de celui-ci, l'être humain (ex. : porte-parole) vit en interaction progressive avec des systèmes évolutifs réciproques (ex. : centre de services scolaire). Ensuite, et c'est ce qui est d'intérêt pour ma recherche, Bronfenbrenner précise que la forme, le pouvoir, le contenu et la direction du processus de proximité affectant le développement d'un être humain varient en fonction des caractéristiques biopsychosociales de la personne et de la nature de l'environnement dans lequel il évolue.

Pour Bronfenbrenner, il s'avère important de pouvoir mesurer les effets des interactions entre les facteurs environnementaux sur le développement d'un individu. Afin de permettre cette mesure, il développe une taxonomie des environnements emboîtés. Le développement de l'individu se produit en interaction avec différents types d'environnements : le microsystème, le mésosystème, l'exosystème et le macrosystème, l'ontosystème et le chronosystème.

Ce cadre de référence apparaît approprié pour l'analyse des éléments propres à ma pratique. Dans le cadre de ma recherche, je me servirai de ce cadre pour analyser ma pratique professionnelle en tant que porte-parole patronal de la direction des ressources humaines et son centre de services scolaire. Ainsi, je tenterai d'identifier les relations pouvant exister dans chacun des environnements. Je traite d'abord du microsystème, milieu de proximité où j'œuvre comme porte-parole patronal de la direction des ressources humaines directement auprès de mes mandants. Je poursuis mon analyse avec l'ontosystème, qui correspond à l'ensemble de mes caractéristiques, de mes états, de mes compétences, de mes habiletés ou déficits innés ou acquis qui aident ou nuisent à mon travail de porte-parole. Par la suite, il sera question du mésosystème qui présente notamment l'ensemble des interrelations, des échanges et des communications, entre les divers microsystèmes que je fréquente. J'enchaîne avec l'exosystème qui aborde les endroits ou lieux que je ne fréquente pas, mais dont les activités ou décisions touchent et influencent mes propres activités et/ou mon rôle dans les microsystèmes. Ensuite, il sera question du macrosystème, qui comprend l'ensemble des croyances, des valeurs et des normes impactant mes actions comme porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra. Enfin, je termine par l'ensemble des considérations temporelles, soit le chronosystème, qui caractérise et qui situe très spécifiquement dans le temps ma situation problème. Au terme de cet exercice, je présente à la figure 4, un résumé des liens existants entre chacun des systèmes de la théorie écologique du développement humain adapté à ma situation de pratique professionnelle. Je débute ma présentation par le microsystème.

### **2.1.1 Microsystème**

Mes actions comme porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra comporte plusieurs microsystèmes. Ces derniers se caractérisent par ce que

Bronfenbrenner identifie comme étant des « patterns d'activités », des rôles et des relations interpersonnelles qui se présentent à moi dans l'exercice de mes fonctions. Dans les faits, ce sont autant d'occasions d'établir des liens de proximité entre moi et mes mandants (ex. : supérieure immédiate, directions d'écoles, centres, services, direction générale) contribuant ainsi à mon développement professionnel notamment, par l'interaction que je peux avoir avec ces derniers dans ma quête de mandat de négociation. Dans mon centre de services scolaire, il revient à la direction des ressources humaines (directeur, directeur adjoint), selon la délégation de pouvoir qui lui est attribuée par la direction générale, de « conclure et signer les ententes d'interprétation et d'application des ententes nationales et locales avec les organisations syndicales<sup>5</sup> ». Par le fait même, l'exercice de ces responsabilités lors de la négociation des adaptations locales, engendre nécessairement pour moi, à titre de porte-parole patronal, des rôles et des relations particulières auprès des acteurs de l'organisation. Regardons chacun des microsystèmes que je fréquente plus en détail.

Lorsqu'il est question de conclure une entente collective portant sur les conditions de travail des salariés d'un centre de services scolaire, je concentre d'abord mes interventions sur les relations au sein de mon microsystème « famille », c'est-à-dire mes collaborateurs les plus rapprochés. Dans ma pratique professionnelle, il s'agit de la directrice des ressources humaines (supérieure immédiate), mon équipe de négociation et les comités de gestion de ressources humaines. En effet, j'entretiens des liens privilégiés (une proximité) avec ma directrice qui est ma supérieure immédiate. C'est avec elle que je discute de mes états d'âme, de mes bons coups dans la gestion des dossiers, des défis que je rencontre et des impasses pour la bonne conduite de mon dossier spécifique de négociation qui, dans la situation actuelle, est celui de la négociation des adaptations locales pour le personnel de soutien. C'est à cette personne que je demande avis et conseils et avec qui je peux être moi-même, sans être habité par mon rôle spécifique de directeur adjoint propre au fonctionnement de l'organisation. Il s'agit d'un lien interpersonnel privilégié entre moi et ma directrice bien qu'il existe un lien hiérarchique que je ne peux ignorer. Dans le fonctionnement quotidien du service des ressources humaines, il va de soi que ma directrice a tout intérêt à ce que nos relations soient harmonieuses, car la réussite de mes dossiers a un effet

---

<sup>5</sup> CSSMI (2021), *Règlement de délégation de pouvoirs* (SIP-08), p.24.

direct sur la réussite du service et conséquemment, donne une image positive de l'encadrement et du support que me fournit ma directrice. En fait, ma réussite se veut en quelque sorte la réussite de tout le service et, en ce sens, contribue à une image positive du service des ressources humaines auprès de l'ensemble des directions (écoles, centres, services, générales). Dans le cas contraire, la conduite des dossiers est nettement plus difficile et, par ricochet, envoie un message de dysfonctionnement et de discorde auprès de l'ensemble de l'organisation, ce qui n'est pas optimal pour la conduite d'une négociation avec la partie syndicale.

Ensuite, je retrouve dans un 2<sup>e</sup> microsystème, mes liens avec les membres de mon équipe de négociation pour le dossier spécifique à négocier. Dans le cas présent, selon la structure de mon centre de service où se déroule l'action, il s'agit de l'avocate responsable des dossiers d'ordre juridiques, dont les dossiers de négociation. Il arrive aussi que j'aie recours aux conseils de la conseillère en gestion de personnel responsable du secteur du personnel de soutien, ainsi que des directions d'établissement (primaire, secondaire, centres) membres du comité de relations du travail (CRT). C'est avec ces personnes spécifiques que j'élabore ma stratégie de négociation, que je discute et confronte mes idées et que je rédige et propose des textes à négocier.

Dans ma pratique professionnelle, je retrouve aussi deux comités de gestion à la direction du service des ressources humaines qui constituent des microsystèmes importants pour moi. D'abord, le comité de direction des ressources humaines (CDRH) composé de la direction du service des ressources humaines (supérieure immédiate) et de ses deux adjoints dont je fais partie. Ensuite, le comité de coordination des ressources humaines (CCRH), composé des gestionnaires et professionnels de la direction du service des ressources humaines selon les dossiers traités (agents d'administration, avocat, coordonnateurs, conseillers en gestion de personnel). Dans ces comités de gestion, la négociation intra se manifeste par l'entremise des interactions que je peux avoir étant porteur du dossier de la négociation inter avec mes collègues. Je dois interagir en même temps avec ma direction (supérieure immédiate) et mes collègues, pour élaborer et obtenir mes premiers mandats de négociation qui seront entérinés par la direction générale et qui devront être présentés aux directions (écoles, centres, services) en vue d'une approbation finale. Dans mes actions régulières, je dois préparer des propositions de texte qui feront l'objet de discussion aux deux comités de gestion. Dans ces situations, la négociation intra

se manifeste particulièrement dans la défense de mes propositions afin d'obtenir un accord par mes pairs qui possèdent une fine connaissance des relations du travail et de la gestion des ressources humaines. Pour atteindre mes objectifs, je dois utiliser mes habiletés de communication et d'animation pour m'assurer d'obtenir les mandats dont j'ai besoin si je veux bien jouer mon rôle. Je dois prendre en considération mes échéanciers et demeurer aux aguets des problèmes qui pourraient survenir lors de la présentation de mes propositions comme une opposition marquée sur un sujet par un groupe de direction.

Un autre microsystème identifié est celui des relations entre moi et la direction générale. Il y existe un « pattern d'activités » que je qualifie de plus « protocolaire », car il s'agit de présenter les dossiers à la plus haute instance administrative du centre de service. De ce fait, je dois adapter mes communications et comportements en conséquence. Je ne présente pas un dossier à la direction générale de la même manière que je le ferais à un collègue de travail. La présentation d'un dossier est nettement plus étoffée. Chaque dossier doit être résumé, documenté, appuyé, clair et concis, de manière à faciliter la prise de décision en identifiant les avantages et inconvénients des recommandations présentées. Ces recommandations constituent alors les mandats de négociation et pour les obtenir, je dois être capable de bien lire la situation. Je dois être bien préparé. Pour faciliter cette tâche, des outils existent et sont mis à ma disposition (ex. : canevas pour le sommaire de présentation d'un dossier à la direction générale et aux tables de gestion). Je dois repérer les signes de tension, les alliances potentielles et les divergences d'opinions des membres de la direction générale. En pareille situation, je dois être capable de présenter des options réalistes et surtout, rassurer mes interlocuteurs afin que ces derniers puissent se sentir en confiance. Je suggère aussi d'autres pistes de solution.

Outre mes responsabilités quant à la conclusion des ententes collectives auprès des salariés du centre de services, j'accompagne et influence également la direction générale quant au volet humain, et ce, en conformité avec les valeurs du centre de services (engagement, respect et collaboration). Je dois développer et entretenir un lien de proximité et de complémentarité avec la direction générale afin d'obtenir les mandats de négociation nécessaires. Pour ce faire, les communications formelles et informelles sont contributives. Enfin, je dois être soucieux de

maintenir de saines relations avec les membres de la direction générale et en ce sens, les compétences politiques sont importantes.

D'autres microsystèmes identifiés en situation de négociation intra sont ceux des services administratifs et des directions (écoles et centres). Dans le premier cas, les relations que j'entretiens avec les services administratifs sont différentes et parfois similaires avec celles de la direction générale, car les directions de services font partie de la catégorie des cadres supérieurs du centre de services et sont au cœur du fonctionnement de celui-ci. Tout en étant à l'écoute des directions d'établissement (écoles, centres), ce sont les services administratifs qui orientent le fonctionnement du centre de services par leurs conseils et expertises, auprès de la direction générale. C'est à ce niveau que j'agis davantage en collégialité avec mes collègues, car nous partageons de manière naturelle les mêmes réalités. En effet, il existe des affinités entre les directions de services liés aux dossiers à traiter, ou simplement par intérêts personnels, facilitant ainsi l'obtention de mandats de négociation. À titre d'exemple le dossier de relations de travail portant sur la formation des groupes au secteur secondaire est d'intérêt pour les services éducatifs, l'organisation scolaire, les ressources financières et dans certains cas, les ressources matérielles et les technologies de l'information. C'est également l'endroit où peuvent se vivre des « conflits » émanant de positions divergentes quant à un dossier spécifique à traiter. Une illustration concrète de cette situation serait le recours aux compressions budgétaires afin de maintenir l'équilibre budgétaire du centre de services. Selon le contexte, cette position sera sans doute défendue ardemment par la direction des ressources financières tandis que, pour la direction des ressources humaines, et conséquemment, pour ma part, cette position engendrera peut-être des retombées négatives pour l'engagement de personnel ou le développement des ressources humaines (salariés), complexifiant ainsi ma position sur ce sujet spécifique lors de la négociation inter, le cas échéant. Conséquemment, ce type de dossier alimentant la négociation intra, je dois ajuster la préparation de mes propres dossiers en fonction de ces nouvelles réalités.

Dans le microsystème auprès des directions (écoles, centres), quand vient le temps d'obtenir un mandat de négociation, ils s'attendent à être consultés et à être partie prenante des orientations que j'ai dégagées. Selon le dossier à traiter, il existe plusieurs activités de consultation auprès des directions. Il peut s'agir d'une consultation par secteur géographique, par secteur

d'enseignement (jeunes, adultes et formation professionnelle), par tables de gestion (primaire, secondaire, centres) ou par comité restreint, portant sur un sujet précis, qui sera composé de directions déléguées par leurs pairs. J'observe dans ma pratique professionnelle que la consultation formelle par écrit ou par questionnaire est rarement utilisée faute de temps ou de ressources. De plus, les gestionnaires souhaitent pouvoir échanger et confronter leurs idées entre eux, ceci ayant pour effet de favoriser les rencontres de groupe. Lors de ces rencontres, je dois m'assurer d'être bien préparé, d'utiliser mon rôle-conseil et d'exercer mon leadership et mon influence pour obtenir mes mandats de négociation. Mes habiletés de communication et d'animation sont encore une fois, fortement mobilisées. Selon l'ordre d'enseignement et selon le dossier à traiter, il peut y avoir des alliances ou des divergences d'opinion ou d'intérêts pouvant complexifier l'obtention de mandats. Je dois m'assurer d'une consultation complète qui permet l'expression des idées tout en respectant les orientations exprimées par la direction générale.

Enfin, le dernier microsystème identifié est celui des deux tables politiques que sont la Commission d'étude administrative (CEA) et le Conseil des commissaires (CC)<sup>6</sup>. Dans ces deux lieux de prise de décision, composé de citoyens élus par la population conformément à la Loi de l'instruction publique (RLRQ chapitre, I-13.3) et des membres de la direction générale, j'interviens à titre d'expert-conseil, personne-ressource responsable du dossier de négociation inter. Ces rencontres sont l'occasion de négociation intra, car il ne peut y avoir de conclusion d'une entente finale avec la partie syndicale en négociation inter sans qu'il n'y ait eu au préalable approbation de l'entente à conclure avec l'instance « suprême » du centre de services scolaire, soit le Conseil des commissaires. Je ne dois pas négliger ces instances, car elles constituent une partie importante dans la conduite de mon dossier de négociation inter et nécessairement, sur celui de la négociation intra.

En somme, les liens de proximité que je maintiens sont ceux avec ma supérieure immédiate (directrice), mon équipe de négociation (avocate, conseillère en gestion de personnel, directions d'établissements membres de mon CRT), les comités de gestion des ressources humaines, sans négliger toutefois les liens avec la direction générale qui s'avèrent essentiels pour obtenir mes

---

<sup>6</sup> Depuis le 15 juin 2020, date d'entrée en vigueur des modifications à la LIP créant les Centres de services scolaire (CSS), le Conseil des commissaires est remplacé par un conseil d'administration (CA).

mandats de négociation. Je poursuis maintenant ma description systémique, en regardant de plus près l'ontosystème.

### **2.1.2 Ontosystème**

L'ontosystème doit être abordé sous l'angle spécifique et individuel de ma pratique à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra. Pour ce faire, j'ai identifié une liste de caractéristiques qui pourraient être regroupées en catégories et qui m'apparaissent nécessaire à la bonne conduite de la négociation intra. Pour ce faire, je m'inspire de situations vécues basées sur mes expériences professionnelles de négociation intra.

Tout d'abord, je retrouve mes propres qualités interpersonnelles à titre de porte-parole patronal porteur du dossier de négociation inter. Des caractéristiques telles que le contrôle de mes émotions, une bonne présentation, l'entregent, l'ouverture, l'écoute, la collaboration, le fait d'être souriant ou la fermeture, des traits austères ou une approche maladroite, sont autant d'éléments qui ont des répercussions sur le bon déroulement d'une négociation intra. J'identifie ensuite des caractéristiques fonctionnelles et procédurales telles que l'organisation, la planification et la préparation de mes dossiers. Ce sont des incontournables afin de mener à terme une négociation intra. Négliger ces éléments mène tout droit à un échec ou, à tout le moins, contribue largement à ne pas atteindre mes objectifs de la négociation intra qui repose sur l'obtention de mandats de négociation qui me mèneront ultimement à la conclusion d'un accord en négociation inter. Pour être en pleine maîtrise d'une négociation intra, la recherche d'information est fondamentale et s'inscrit dans le cadre des activités de préparation à la négociation. L'analyse et le traitement des informations doivent être effectués avec rigueur afin de bien circonscrire les données pertinentes et pour m'assurer que celles-ci contribueront à l'atteinte des objectifs de la négociation intra.

Une autre caractéristique importante est celle de la communication (formelle et informelle) et l'établissement d'un réseau de relations humaines tant auprès de mes collaborateurs immédiats (ex. : équipe de négociation, avocat, direction et gestionnaires des ressources humaines), qu'auprès de mes mandants. La communication est un élément central, car elle contribue à

l'atteinte ou non des objectifs de la négociation intra. De fait, les discussions entourant les mandats de négociation à obtenir, dans un contexte parfois moins formel, aident à la découverte de nouvelles approches et permettent d'avoir une perspective différente sur un sujet donné. Je citerai à titre d'exemple le dossier de la conciliation vie privée-travail et les motifs pour l'octroi des congés. La mise à jour des motifs permettant une souplesse dans l'octroi des congés aux salariés peut être l'occasion de revoir l'encadrement administratif du centre de services et ainsi développer de nouvelles façons de travailler. Dans ces situations, les diverses formes de communication (formelles, informelles) contribuent à l'évolution de la pensée, tant celles des décideurs que la mienne, et permettent ainsi la progression des discussions à la table de négociation inter. Par ailleurs, dans toute négociation intra, il est très important de se doter d'informations valides, mais encore faut-il être en mesure de les communiquer adéquatement auprès de ses interlocuteurs, tant en conversation privée que lors des présentations qui doivent être effectuées auprès des diverses tables de gestion (écoles, centres, services, direction générale). Cette communication est primordiale et agit en quelque sorte d'objet « liant » sur l'ensemble des éléments que je dois présenter.

J'identifie aussi, comme caractéristique de ce qui me décrit, tout le volet de la connaissance que je possède des types de négociation (distributif, intégratif) et de l'anticipation de leurs effets lors du déroulement d'une négociation intra. Le type de négociation choisi peut s'avérer bénéfique ou non dans ma quête de mandats de négociation intra. Les actions déployées de ma part doivent être adaptées en fonction de la négociation intra et être modifiées au gré du contexte administratif et politique dans lequel elle se déroule.

Enfin, j'identifie les compétences suivantes qui représentent un défi pour moi. La pleine maîtrise des habiletés politiques me permettant de mieux anticiper les actions, tout comme ma sensibilité aux comportements non verbaux de mes interlocuteurs, tout en demeurant centré sur mes objectifs, demeurent à développer. Il en est de même pour ma gestion de l'ambiguïté qui, en situation de stress intense, peut parfois ralentir ma prise de décision et, ce faisant, me placer dans une position inconfortable auprès de mes interlocuteurs. Les défis identifiés combinés à l'ensemble de mes qualités interpersonnelles, mes compétences (fonctionnelles, procédurales), mes connaissances, ma recherche d'informations, mes communications (formelles, informelles)

et ma capacité à établir un réseau de relations humaines significatives, sont bien présents en situation de négociation intra. Regardons maintenant de plus près le mésosystème.

### **2.1.3 Mésosystème**

Le mésosystème consiste en l'ensemble des relations pouvant exister entre des microsystèmes distinctifs (section 1.1). Dans ce système particulier, je ne suis pas directement impliqué dans la situation, car il s'agit de liens indirects. Cependant, ces relations intermicrosystémiques ont un impact sur mes actions en tant que porte-parole patronal en situation de négociation intra dans ma quête de mandats de négociation, car la prise de décision ou la détermination d'une orientation spécifique par les acteurs composant chacun des mésosystèmes ont pour effet de modifier la rédaction des textes à présenter à la partie syndicale en situation de négociation inter. Ici, on se préoccupe de la continuité et de la compatibilité pouvant exister entre chacun des microsystèmes.

Dans ma pratique professionnelle, je dois surtout composer avec des mésosystèmes administratifs et un mésosystème politico-administratif. Je prends un moment pour décrire les dyades observées. Du côté administratif, j'identifie d'abord tous les liens bidirectionnels possibles entre ma supérieure immédiate et l'ensemble des comités et tables de gestion à l'exception de ceux politiques. En effet, dans la structure de fonctionnement de mon centre de services scolaire, il existe un profond respect des rôles et responsabilités administratives et politiques. Il n'existe pas de chevauchement entre les deux réalités, c'est-à-dire que tout ce qui relève de l'administratif est traité strictement par les directions et tout ce qui est d'ordre politique est traité uniquement par les élus. Il revient à la direction générale d'agir à titre de « courroie de transmission » entre ce qui est d'ordre administratif et ce qui est d'ordre politique. En ce sens, aucune direction n'intervient auprès d'un élu politique pour le traitement d'un dossier administratif. Cette précision étant apportée, j'observe dans ma pratique professionnelle que ma supérieure immédiate interagit auprès des comités de gestion des ressources humaines (CDRH et CCRH) et du comité de négociation. Ces interventions ont souvent pour effet de faciliter mon travail en appuyant mes propositions. À l'inverse, si elle s'oppose à mes actions, cela a pour effet de complexifier mon travail puisque je devrai réécrire des textes ou revoir ma façon d'amener le

sujet de négociation auprès des autres acteurs du centre de services. Ma directrice interagit aussi auprès des tables de gestion (écoles, centres, services) composée des directions du secteur primaire, du secteur secondaire, des centres de la formation générale aux adultes et de la formation professionnelle ainsi que des services administratifs. Ces interventions ou ces prises de position aux tables de gestion ont un impact direct sur la conduite de mes dossiers de négociation. Je remarque également d'autres situations qui se retrouvent dans la collaboration étroite qu'entretient directement ma directrice avec le comité de la direction générale (CDG), le Comité d'étude et de développement (CED) et le Comité consultatif de gestion (CCG). Ces comités hautement stratégiques pour la gouvernance du centre de services font régulièrement appel à la directrice des ressources humaines pour guider leurs actions. Que ce soit pour l'embauche du personnel, le perfectionnement, la santé, la rémunération et les avantages sociaux, les relations du travail ou l'application des conventions collectives, les orientations prises par ma directrice auprès de ces comités viennent encadrer mes actions. En effet, lorsque je tente d'obtenir le mandat auprès de la direction générale au sujet des libérations syndicales des membres de l'exécutif de la partie syndicale et que ma directrice n'est pas en accord avec l'orientation que j'envisage de présenter, elle n'a qu'à convaincre la direction générale des impacts négatifs d'une telle position et en agissant ainsi, je n'obtiendrai pas le mandat nécessaire au règlement de ce dossier. C'est pour cette raison d'ailleurs qu'il doit y avoir une forte complicité dans les positions défendues, auprès de la direction générale tout comme aux comités stratégiques du centre de services, entre ma directrice et moi de manière à faciliter la négociation intra pouvant survenir et ainsi obtenir les mandats nécessaires.

J'observe également qu'il existe des liens bidirectionnels entre les comités de gestion des ressources humaines (CDRH, CCRH) et le comité de négociation. Les orientations prises à ces comités me permettent de peaufiner mes dossiers de négociation et d'anticiper l'impact d'une proposition sur un autre secteur d'activité tel que la rémunération ou la dotation. Je constate qu'il n'existe pas de liens spécifiques entre le comité de négociation et les autres comités ou tables de gestion, car les interactions se déroulent par mon entremise. Des interactions sont aussi observables entre les tables de gestion et la direction générale. Il n'existe pas de liens spécifiques entre la direction générale et les autres comités puisque les rôles et fonctions administratifs font

en sorte que la direction générale transige de façon régulière et habituelle avec ma supérieure immédiate. Bien sûr, il existe un lien entre la direction générale et les tables politiques.

Du côté politique, on retrouve la Commission d'étude administrative (CEA), composée de commissaires nommés par le Conseil des commissaires, et le Conseil des commissaires lui-même (CC), composé de parents élus par la population. Ces entités réunissent l'ensemble des décideurs du centre de services et sont des endroits importants de négociation intra pour la direction des ressources humaines et, par concordance, la gestion de mes dossiers de négociation, étant donné que le conseil détient l'autorité suprême pour approuver les textes à négocier.

En fait, je réalise que les relations intermicrosystémiques sont autant d'occasions de négociation intra, car en fonction des dossiers que je traite, chacun des comités ou tables de gestion prennent des décisions qui ont un impact dans mes dossiers. Pour en arriver à ces décisions, il y a nécessairement des discussions pouvant engendrer des situations conflictuelles entre les acteurs mêmes de ces comités ou tables de gestion et aussi entre ceux-ci. Les relations intermicrosystémiques, ou mésosystème, sont contributives à l'avancement ou aux écueils du bon déroulement de la négociation collective, car elles ont un impact direct sur le processus décisionnel menant à l'obtention de mes mandats de négociation. L'étude de ces relations, contribue à mieux définir mes pratiques en situation de négociation intra. Ces relations témoignent de la complexité du phénomène. L'apport du mésosystème, me permet de prendre conscience des enchevêtrements de la prise de décision des directions impliquées dans la négociation intra. En fonction de leurs réalités, elles exercent leur pouvoir et influencent parfois directement ou indirectement mon travail de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra pour mener à terme la négociation inter.

Bref, l'interaction de ma supérieure immédiate auprès des nombreux acteurs et instances de l'organisation combinée aux liens existants entre les comités de gestion des ressources humaines, le comité de négociation et ceux entrent la direction générale, les tables de gestion et les instances politiques de l'organisation, sont autant d'éléments impactant ma pratique en situation de négociation intra. Je poursuis maintenant ma description systémique en regardant de plus près ce qu'est l'exosystème.

### 2.1.4 Exosystème

Lorsqu'il est question de l'exosystème, Bronfenbrenner (1979) indique qu'il s'agit de systèmes qui ne sont pas fréquentés par le sujet en tant que participant, mais dont les activités ou décisions touchent et influencent ses propres activités et/ou son rôle dans les microsystèmes. En d'autres termes : « l'exosystème réfère aux milieux qui ont une influence sur le développement de la situation mais où les acteurs des microsystèmes ne sont pas directement influents » (Absil et al. 2012). Dans ma pratique professionnelle, il s'agit des systèmes externes à la situation de négociation intra à l'étude. J'observe qu'il existe plusieurs lieux de discussions et de prise de décisions éloignés de ma situation. La négociation intra étant partie prenante à la négociation inter, je suis confronté à des acteurs externes qui colorent, à leurs façons, les aléas de ma quête de mandat de négociation.

J'identifie quatre grands regroupements. Le premier est celui composé des organismes tels que la Fédération des centres de services scolaires du Québec (FCSSQ), le Comité patronal de négociation pour les centres de services scolaires francophones (CPNCF), et les professionnels externes, tels que les bureaux d'avocats et experts en négociation, qui agissent à titre de consultant pour diverses questions propres à la négociation nationale. Étant donné que la négociation des adaptations locales pour le personnel de soutien à l'échelle locale prend sa source dans la convention collective nationale (S6, art. 11-2.00), les acteurs mentionnés orientent la teneur des discussions de la négociation intra. Certaines décisions prises par les instances nationales ont un impact direct sur mes actions en négociation intra en fonction de la teneur du dossier. À titre d'exemple, un règlement intervenu à l'échelle nationale au sujet de la période de pause du personnel de soutien modifie l'organisation du travail à l'échelle locale et, conséquemment, nécessite un ajustement de ma proposition d'aménagement du temps de travail pour la période estivale et aura des effets sur la présentation de ce dossier aux tables de gestion.

Le second regroupement que j'identifie est celui composé des instances syndicales telles que le Comité exécutif (CE) de la partie syndicale, l'Assemblée générale (AG) des membres du syndicat et les membres (salariés) eux-mêmes. Les acteurs de cet exosystème influencent le cours du

déroulement de la négociation intra puisque leurs décisions ou orientations sont au cœur des textes à négocier. En effet, il ne peut y avoir de recherche de mandats de négociation intra sans avoir au préalable, un texte à négocier avec la partie syndicale en négociation inter, émanant d'une proposition syndicale ou de sa contrepartie, une proposition patronale. Dans ces situations, ce sont autant de lieux où les décisions qui sont prises par ces instances peuvent venir contrecarrer mes orientations, car, à titre d'exemple, la modification d'une position syndicale nationale a nécessairement des répercussions à l'échelle locale et, pour cette raison, je peux être amené à ajuster mes actions et mes façons de faire en situation de négociation intra si je veux être capable de mener à terme la négociation inter.

Outre les éléments mentionnés, le troisième regroupement à ne pas négliger, particulièrement lorsqu'il est question de négociation inter à l'échelle locale d'un centre de services scolaire, est le fait que le centre de services scolaire est tributaire de l'État, qui est lui-même l'employeur de tous les salariés du secteur de l'éducation. Ce dernier dispose du pouvoir législatif de décréter les lois et par le fait même, d'imposer les conditions de travail aux salariés du secteur de l'éducation. La prise en compte des lois du travail, dont le Code du travail (RLRQ, c C-27) et la loi 37 (RLRQ, c R-8.2) portant sur les régimes de négociation dans les secteurs publics et parapublics, encadrent le fonctionnement des rapports collectifs de travail et par le fait même, la négociation inter à l'échelle locale et, conséquemment, la négociation intra pour le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines. De cette réalité, il faut aussi prendre en compte les contraintes budgétaires liées à la marge de manœuvre financière de l'État, le caractère politique imposant dû à l'importance du nombre de salariés de ce secteur et du fait que les bénéficiaires des services sont à la fois électeurs et contribuables. Tous ces éléments rassemblés colorent dans une large mesure le déroulement de la négociation inter au niveau local et, par le fait même, mes pratiques en situation de négociation intra.

Enfin, au-delà des valeurs et idéologies propres à l'organisation patronale et à celles syndicales, il faut ajouter la structure administrative de fonctionnement qui regroupe une panoplie de normes, politiques et procédures qui ne peuvent être ignorées lorsque je suis en quête de mandats de négociation. Ces normes, politiques et procédure encadrent le processus décisionnel du centre

de services et, conséquemment, agit sur les actions que je dois poser en situation de négociation intra.

En résumé, ce sont les organismes patronaux externes, les instances syndicales ainsi que les membres du syndicat, l'État employeur et la structure administrative de fonctionnement du centre de services qui ne peuvent être négligés en situation de négociation intra. Dans l'analyse des systèmes impliqués dans la compréhension de la négociation intra, je m'attarde maintenant au macrosystème.

### **2.1.5 Macrosystème**

Le macrosystème consiste à la prise en compte des croyances, des valeurs, des normes et des idéologies de la communauté dans laquelle se situe ma recherche. Ces dernières guident les conduites individuelles et institutionnelles de chacune des parties impliquées à la négociation intra. Elles sont au cœur de mes actions à tout moment dans la conduite de mes dossiers notamment, celui de la négociation. Dans ce contexte, les valeurs refuges patronales de ma situation sont d'abord celles prescrites par le plan stratégique 2011-2016 du centre de services scolaire où se déroule l'action et celles de la direction du service des ressources humaines elle-même. Pour le centre de services, il s'agit, d'une part, de l'engagement envers la persévérance et la réussite de tous les élèves en faisant preuve d'ouverture et de bienveillance. D'autre part, on retrouve la coopération basée sur la confiance et caractérisée par le travail d'équipe et la concertation. Enfin, le respect s'exprime par la civilité dans les relations, l'équité dans les décisions et la loyauté envers l'organisation.

Par ailleurs, dans un contexte de négociation collective avec la partie syndicale, il ne faut pas oublier que le syndicat est également habité par ses propres valeurs et que sa mission, qui consiste notamment à défendre les intérêts sociaux et économiques de ses membres, exerce une pression sur le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra dans sa quête de mandats. En effet, dans un contexte de négociation inter, les propositions syndicales sont souvent différentes des propositions patronales ce qui engendre nécessairement une difficulté pour moi, car je dois rallier à la fois, la partie syndicale et mes mandants, pour parvenir à un accord commun. De plus, les statuts et règlements de la partie

syndicale sont aussi des éléments à prendre en considération, car ils orientent le fonctionnement tant décisionnel que politique de cette partie. Cela a pour effet de modifier la position syndicale tout comme celle patronale et, par concordance, modifier la présentation de mon dossier de négociation auprès des directions relançant ainsi la négociation intra.

La négociation collective des conditions de travail des salariés à l'échelle locale d'un centre de services scolaire est teintée par sa mission première qui est résolument centrée sur la réussite et la persévérance de tous les élèves, jeunes et adultes et qui se veut ouvert sur sa communauté. Le centre de services a pour mission d'organiser, au bénéfice des personnes relevant de sa compétence, les services éducatifs prévus à la loi et au régime pédagogique. Il vise à promouvoir et valoriser l'école publique sur son territoire, à veiller à la qualité des services éducatifs et à la réussite des élèves en vue de l'atteinte d'un plus haut niveau de scolarisation et de qualification de la population. Il vise également à contribuer au développement social, culturel et économique de sa région.

La mission, la vision et les valeurs du centre de services sont importantes et agissent à titre de guide pour mes actions et comportements en situation de négociation intra. Ce sont des éléments qui sont constamment en toile de fond lors de la préparation et la conduite de mes dossiers de relations du travail. En situation de négociation intra, ils agissent à titre de point d'ancrage me permettant parfois de recentrer l'action et faciliter ainsi la prise de décision menant à l'obtention de mandat de négociation.

Tous les systèmes mentionnés précédemment se réalisent dans un espace-temps bien défini. C'est pour cette raison que je complète ma présentation du modèle systémique en m'attardant au chronosystème.

### **2.1.6 Chronosystème**

Sans entrer dans tous les détails d'ordre juridique, il faut savoir que la négociation intra dans un contexte de négociation collective au sein d'un centre de services scolaire est encadrée par le Code du travail québécois (RLRQ, c C-27) et par la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs publics et parapublics (RLRQ, c R-8.2 aussi nommé loi 37). En effet, c'est à partir de la loi 37 que l'on retrouve les délais précis de négociation collective à l'échelle

nationale qui ont un effet direct sur la négociation collective à l'échelle locale. De plus, dans ma situation de pratique professionnelle, les dispositions de l'article 11-2.00 de la convention collective nationale du personnel de soutien CSN (S6) viennent préciser les sujets et le fonctionnement propres à la négociation des adaptations locales. C'est à partir de ces dispositions nationales que j'ai négocié les adaptations locales du personnel de soutien me permettant ainsi d'analyser les situations de négociation intra que j'ai vécues à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines. Regardons de manière détaillée, les principaux moments de la négociation des adaptations locales ayant une incidence sur mes pratiques en situation de négociation intra.

### 2.1.6.1 Ligne du temps de la négociation des adaptations locales

Pour mieux comprendre les situations de négociation intra auxquelles je suis partie prenante, j'ai créé une ligne du temps des principaux moments (figure 3). Cette figure est une représentation schématique de l'ensemble du processus menant à la signature des adaptations locales du personnel de soutien. En orange, sont identifiés les moments forts de la négociation intra au cœur de ma pratique professionnelle à titre de porte-parole patronal à la direction des ressources humaines, lors de la négociation collective des conditions de travail à l'échelle locale du personnel de soutien. Le moment indiqué à l'aide d'une flèche orange dans la figure 3 est celui auquel je m'attarde particulièrement dans le cadre de cet essai.

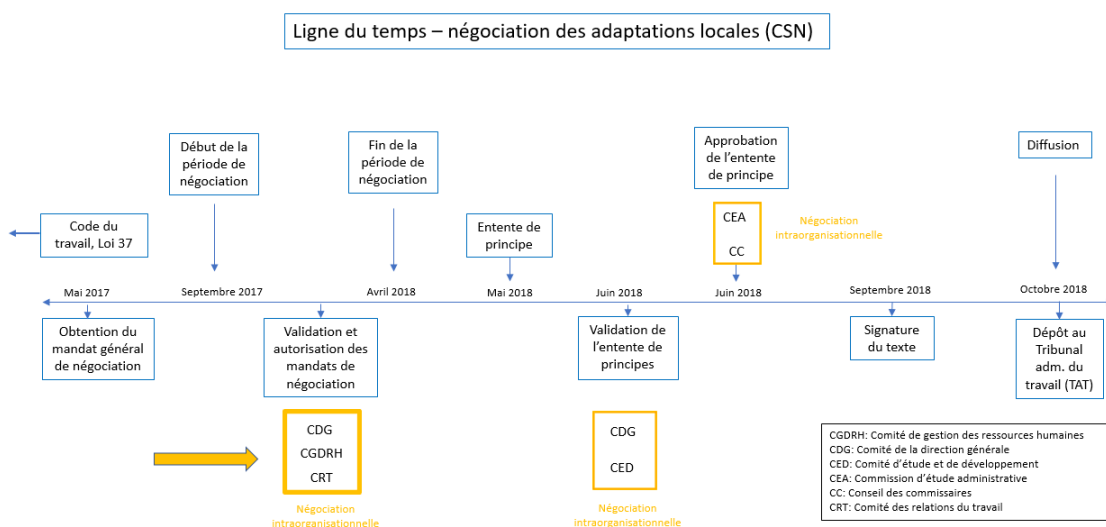


Figure 3. – Ligne du temps de la négociation des adaptations locales

Puisque la négociation intra s'actualise lors de la négociation collective des adaptations locales du personnel de soutien d'un centre de services scolaire, j'ai placé en début du processus le Code du travail (RLRQ, c C-27) et la Loi 37 (RLRQ, c R-8.2) qui déterminent le début de la période possible de négociation des adaptations locales.

De manière spécifique, le processus de négociation collective s'amorce par l'obtention du mandat général de négocier à l'échelle locale, c'est-à-dire l'autorisation d'entreprendre des discussions exploratoires auprès de la partie syndicale afin de cibler quels seront les principaux sujets qui feront l'objet de négociation. S'ensuit une période de consultation qui nécessite une validation et une autorisation des mandats de négociation auprès des autorités compétentes (directions écoles, centres, services, générales). Cette validation s'effectue auprès des acteurs suivants : membres patronaux du comité des relations de travail (CRT), le comité de gestion de la direction du service des ressources humaines (CGDRH), les tables de gestion (primaire, secondaire, centres, services), le comité d'étude et de développement (CED) et finalement, le comité de la direction générale (CDG). Ces moments spécifiques sont autant d'occasions de négociation intra de ma part auprès des acteurs impliqués, car je dois présenter les sujets devant être négociés et défendre le bien-fondé de ceux-ci. Dans ce long processus de consultation, de discussion et de décision qui s'échelonne parfois sur plusieurs mois, il revient à la direction générale d'autoriser mes mandats finaux de négociation.

La suite du processus de négociation des adaptations locales se poursuit sur la base des mandats obtenus jusqu'à la fin de la période de négociation et l'atteinte d'une entente de principe. Lorsque cette entente est convenue entre les parties, elle nécessite une validation de contenu auprès des instances appropriées (Comité de la direction générale [CDG], Comité d'étude et de développement [CED]), pour m'assurer que ce qui a été déterminé répond bien aux mandats de négociation obtenus et que ceux qui auront à appliquer les textes comprennent bien les impacts. À cette étape, la négociation intra est fortement présente, puisque les répercussions de l'entente de principe auprès des directions et l'ensemble des salariés de l'accréditation nécessitent bien souvent des explications et des précisions en profondeur de ma part afin que ces derniers saisissent intégralement le sens du texte convenu.

Au sein de mon centre de services, le processus s'enchaîne par la suite avec une approbation de l'entente de principe auprès de la Commission d'étude administrative (CEA) et du Conseil des commissaires (CC). À cette étape, la négociation intra est tout aussi présente, mais, bien qu'il s'agisse d'un moment fort de la négociation inter, car il appartient au conseil d'approuver ou non le texte convenu, la négociation intra est de moindre intensité. En effet, puisqu'il y a eu au préalable de nombreuses présentations de ma part et des moments d'échanges afin que je puisse répondre aux questions à propos du contenu de l'entente de principe, ceci a pour effet qu'il est rare que le conseil n'entérine pas le texte présenté. Cependant, à cette étape, il ne faut rien tenir pour acquis, ce qui fait en sorte qu'elle est déterminante dans l'ensemble du processus de négociation inter. Au terme de l'ensemble de ces étapes, s'ensuit la signature des textes officiels, la diffusion des informations auprès des gestionnaires et des salariés et à la toute fin, un dépôt officiel des textes signés au Tribunal administratif du travail (TAT) afin que ceux-ci puissent avoir force de loi tel que le prévoit le Code du travail.

De l'ensemble de ces considérations, je suis à même de constater l'existence de la multiplicité des acteurs et de l'environnement complexe de ma situation de pratique professionnelle. Comme porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra dans le contexte de la négociation collective des adaptations locales du personnel de soutien d'un centre de services scolaire, je suis un acteur central et je dois composer avec l'ensemble des systèmes décrits précédemment (micro, onto, méso, exo, macro et chronosystème). Afin d'imager le tout, j'ai esquissé une représentation graphique de ma situation de pratique professionnelle où je me place au cœur des activités en situation de négociation intra, dans le long processus de négociation collective des adaptations locales du personnel de soutien. La figure 4 suivante est une adaptation de Johnson (2008). Chaque couleur réfère à un système spécifique : au centre en violet, l'ontosystème, en bleu, les microsystèmes, en rose, le mésosystème, en vert, l'exosystème et en orange, le macrosystème. Les flèches unidirectionnelles et bidirectionnelles indiquent les relations entre chacune des composantes et la ligne continue bidirectionnelle en noir au bas de la figure, représente le chronosystème comme étant un cycle temporel.

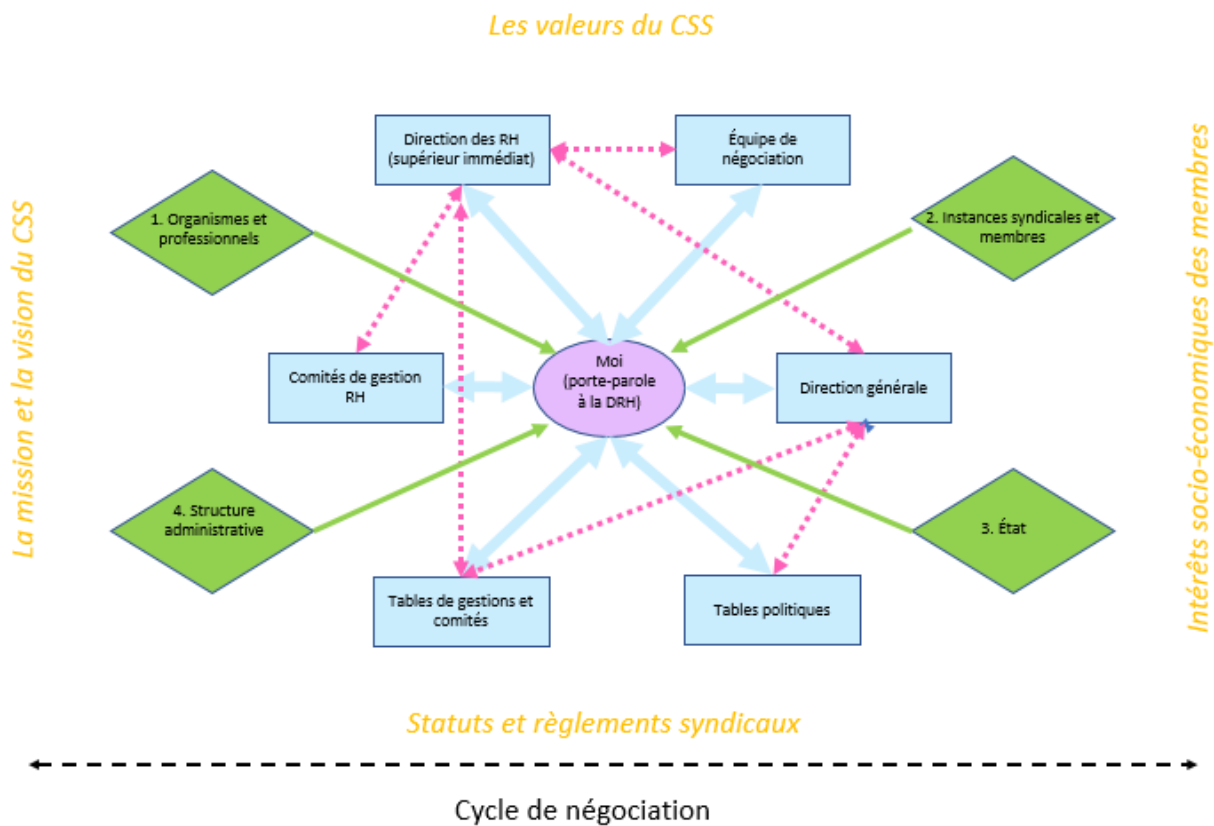


Figure 4. – Représentation des systèmes mobilisés pour l'étude de la négociation intra adaptée de Johnson (2008)

Cette figure complète la description des systèmes mobilisés afin de mieux comprendre ce que je fais à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra dans les rapports collectifs de travail du secteur de l'éducation.

En somme, la description des systèmes mobilisés en situation de négociation intra me permet de prendre pleinement conscience des réalités auxquelles je suis confronté. Les systèmes présentés contribuent à une meilleure compréhension de la situation. Cependant, pour parfaire mes connaissances, il est nécessaire d'avoir un cadre d'analyse étoffé qui permet de rendre compte de toutes les subtilités de la négociation intra. Ce cadre d'analyse fera l'objet d'une présentation au chapitre suivant.

## **CHAPITRE 3 - CADRE CONCEPTUEL ET RECENSION DES ÉCRITS**

Au cours des chapitres précédents, j'ai abordé le problème que soulève la négociation intra ainsi que la pertinence de l'étudier. J'ai également traité la négociation intra en la décrivant de manière exhaustive en m'inspirant de l'approche écologique du développement humain de Bronfenbrenner (1979, 1986) et Johnson (2008). Le temps est maintenant venu de brosser un portrait des principaux auteurs ayant écrit sur le sujet de la négociation intra et d'approfondir le sujet.

Dans ce chapitre, il est question dans un premier temps, de définir le concept de la négociation, pour en arriver à bien circonscrire la négociation intra. Dans un deuxième temps, je présente une recension des écrits comportant des ouvrages théoriques et des études empiriques du sujet à l'étude. Dans un troisième temps, je procède au résumé des idées recensées et introduis mes questions spécifiques de recherche.

### **3.1 Le concept de négociation intra**

Pour comprendre, ce qu'est la négociation intra, il faut d'abord s'attarder au concept de « négociation ». Par la suite, je mettrai à l'avant-scène le fait qu'au-delà de la signification propre des termes qui la composent (négociation, intra, et organisationnelle), la négociation intra et ses nombreuses spécificités sont l'une des configurations structurelles de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2011).

#### **3.1.1 Définition de la négociation**

La négociation s'exerce dans les champs les plus divers et a été étudiée de nombreuses façons au fil des ans, et ce, dès l'époque de la Renaissance au XIV<sup>e</sup> siècle<sup>7</sup>. Plus près de nous, Jacques Rojot (2006) identifie les principaux courants ayant contribué à sa compréhension comme étant ceux des sciences de la gestion, de l'économie, de la théorie des jeux, de la théorie de la décision, des

---

<sup>7</sup> Pour en connaître davantage sur la genèse de la négociation, le lecteur pourra consulter Dupont, C. (2006). *La Négociation post-moderne : Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives*. Paris : Publibook.

sciences politiques, de la sociologie, de la psychologie, du droit, de l'éthique et, plus récemment, j'ajouterais celui de l'ingénierie de la négociation (Stimec, 2014). En somme, la négociation a été analysée et décortiquée sous plusieurs angles.

Il existe autant de définitions de la négociation qu'il y a d'auteurs sur le sujet. Dans le cadre de mes travaux, deux auteurs en relations industrielles, Richard E. Walton et Robert B. McKersie, s'avèrent des incontournables. Selon Thomas Kuhn (1962), ils ont contribué à une véritable « révolution scientifique » à l'époque dans le domaine des relations industrielles en changeant les paradigmes, allant des fondements historiques et institutionnels vers ceux des sciences sociales, ouvrant ainsi la voie toute grande aux sciences comportementales. Ces auteurs abordent la négociation en relations du travail comme étant « une interaction volontaire entre deux ou plusieurs unités sociales complexes qui tentent de définir, ou de redéfinir, les termes de leur interdépendance » (Walton et McKersie, 1993, p.3). Cette définition introduit le concept « d'unités sociales complexes » en référence aux attitudes des acteurs et aux aspects organisationnels propres à ce type de négociation. Ils soulèvent également la « définition ou la redéfinition » d'une interdépendance des acteurs (Bourque et Thuderoz, 2011) qui se façonne au gré de leurs discussions, car elle est au cœur de toute négociation.

Pour leur part, Lax et Sebenius (1986) font plutôt état d'un « processus d'interactions opportunistes entre deux ou plusieurs parties qui, en apparence, semblent vivre un conflit et qui décident conjointement de poser des actions pour résoudre leurs différends en pensant faire mieux ensemble que seul » (traduction libre de Lax et Sebenius, 1986, p.11). Je note dans cette définition l'introduction des concepts « d'opportunisme » et de « résolution de problèmes ». Le premier concept me porte à croire que la négociation est en constante régulation, car les acteurs en présence ne peuvent présager des arguments ou de la position de l'autre partie durant leurs échanges, ouvrant ainsi la porte à l'incertitude et à la nouveauté. Le second m'interpelle dans l'exercice de ma pratique professionnelle. Au-delà de la conclusion d'un accord entre les parties, la négociation m'amène à poser des questions, à réfléchir différemment, à proposer des alternatives, d'où la quête d'une solution pour parvenir à un accord.

D'autres auteurs comme Christian Dupont (1994) m'enseignent que la négociation est :

...une activité qui met en interaction plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable » (Dupont, 1994, p. 11).

Je remarque ici, une similitude avec la définition de Lax et Sebenius au sujet du concept « d’opportunisme » tout en mettant l’accent sur trois éléments soit l’interaction, l’interdépendance et la recherche d’une solution qui se veulent mutuellement acceptables pour les parties. Comparativement aux deux définitions précédentes, celle de Dupont introduit le concept « de solution mutuellement acceptable », ce qui renvoie au concept d’interdépendance des acteurs.

Pour Georg Simmel (1995) :

...toute négociation suppose un conflit (de la diversité, l’absence de pensée unique, ou de convergence spontanée) qui rend nécessaire de dialoguer pour régler un problème en cherchant un accord mutuellement acceptable.

Il est intéressant de noter que Simmel introduit le concept de conflit tout comme Lax et Sebenius (1986) et met l’accent sur le fait que la négociation tend à résoudre un problème, ce qui s’apparente aussi à la recherche d’une solution propre à Dupont (1994).

Je remarque ainsi que les concepts utilisés pour définir la négociation s’entrecroisent et se chevauchent : la divergence et le conflit, le règlement d’un problème et la recherche d’une solution, l’interaction volontaire et l’opportunisme, l’interdépendance et l’accord mutuellement acceptable. Ces concepts semblent essentiels à la définition.

Une autre définition de la négociation est celle de Bellenger (1984) qui rejoint tous les concepts émis précédemment, bien que sous des vocables différents, tout en y ajoutant deux nouveaux, soit le « rapport de force » et la « construction d’une solution ». La définition se présente comme suit :

Une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force, présentant un minimum de volonté d’aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence, afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu’ils s’étaient donnée (Bellenger, 1984, 2015, p.28).

Cette définition met l'accent sur la « confrontation », le « rapport de force », qui est une forme d'expression, de « communication » et qui exprime souvent une « divergence » (Dupont, 2006; Rojot, 2006). De plus, elle confirme l'importance de « l'interdépendance » des acteurs tout en introduisant le fait qu'il doit y avoir un « minimum de volonté » pour convenir d'un accord. Cet accord se réalise en fonction des objectifs identifiés et de la marge de manœuvre que possède chacun des acteurs impliqués dans la négociation.

En poursuivant mon étude, je me suis attardé à la définition proposée par Journé et Stimec (2015) qui exprime de manière condensée, ce qu'est la négociation. Ces derniers la définissent comme étant :

Toute situation remplissant trois conditions : (1) l'existence d'un dialogue donc, une communication (2) l'existence d'un problème à résoudre donc, un processus de prise de décision et (3), la recherche d'un accord formel mutuellement acceptable donc, une interdépendance (Journé et Stimec, 2015, p. 6).

Cette définition met au premier plan le rôle central de la communication, ce qui est tout à fait conforme aux propos de Lax et Sebenius (1986). En ce qui a trait aux processus de prise de décision et à l'interdépendance, les propos de Journé et Stimec s'inscrivent dans la même lignée que Dupont (1994) et Simmel (1995).

Cependant, la dernière définition, comme les précédentes, parle peu selon moi, d'un élément fondamental qui est celui de l'exercice d'une pression, tant interne qu'externe, que peuvent subir les acteurs dans le cadre du processus de communication ou de décision. Cette pression, qui émane souvent soit des conflits d'objectifs, d'intérêts ou de rôles des acteurs (Walton et McKersie, 1993), influe nécessairement sur le processus décisionnel (Friedman, 1994; Putnam, 1988).

Cela dit, afin de mieux comprendre ce que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra, je retiens une définition qui englobe tous les éléments des auteurs que j'ai consultés, ce qui en fait, à mon avis, une définition complète, tout en restant claire et concise. Il s'agit de la définition de Dion (1986), inscrite au Dictionnaire canadien des relations du travail, qui se lit comme suit :

Processus par lequel des personnes ou des groupes possédant des intérêts divergents entrent en pourparlers parfois accompagnés de pression afin d'en arriver à un accord qui leur sera mutuellement bénéfique dans le règlement d'une affaire (Dion, 1986, p.309).

Cette définition de la négociation occupera une place importante dans mes travaux de recherche, car le contenu met en évidence des éléments importants de la négociation intra. Au-delà de la définition de la négociation, et selon le contexte dans lequel elle se déroule, les auteurs utilisent des termes bien spécifiques pour qualifier le type de négociation auquel les acteurs seront confrontés. C'est l'objet de la prochaine section.

### **3.1.2 Les configurations structurelles de la négociation**

Bourque et Thuderoz (2011) se sont penchés sur une façon de décrire l'activité de négociation. Ils en arrivent à trois configurations structurelles en matière de négociation<sup>8</sup> : (1) la négociation interpersonnelle, où les individus s'engagent seuls, directement, sans consulter d'autres personnes ou instance au sujet de leurs transactions ; (2) la négociation inter, qui renvoie aux discussions entre des représentants de différentes organisations lors d'une négociation et (3) la négociation intra correspondant à des discussions entre les membres d'une même organisation impliqués dans une négociation. Selon Morel (2009), trop souvent les observateurs concentrent leurs intérêts sur la négociation inter et négligent les deux autres. Pourtant, elles jouent un rôle majeur dans la négociation inter. Si les négociations interpersonnelles restent intéressantes, la négociation intra constitue une composante inhérente à mon travail, ce qui en fait un sujet de recherche privilégié pour moi. La négociation intra présente en effet des caractères de complexité qui méritent d'être explorés.

À partir des écrits de Bourque et Thuderoz (2011), j'ai conçu une figure qui exprime les liens existants entre la négociation et les trois configurations structurelles mentionnées (figure 5). À l'extrémité gauche, on y trouve d'abord la négociation, coiffant sa définition, qui constitue en soi le point de départ. Il s'agit du socle sur lequel s'appuient les trois configurations structurelles. Ensuite les flèches unidirectionnelles de gauche vers la droite partant de la négociation, nous

---

<sup>8</sup> Les auteurs se réfèrent à la typologie de March et Simon (1958, 1993) : conflits individuels, interorganisationnels et organisationnels.

amènent aux deux premières configurations soient (1) interpersonnelle et (2) intra. La négociation interpersonnelle consiste en une négociation entre des individus, alors que la négociation intraorganisationnelle implique des acteurs, qui peuvent être des individus ou des groupes, à l'intérieur même d'une organisation. Au centre, on remarque des flèches bidirectionnelles entre la configuration interpersonnelle et intra, car des négociations interpersonnelles peuvent influencer des négociations intra et vice versa. En poursuivant vers la droite, des flèches bidirectionnelles allant des configurations interpersonnelles et intra vers la négociation interorganisationnelle indique que cette dernière est influencée et influence en retour à la fois les négociations interpersonnelles et intra. Étant donné que la négociation inter se déroule entre des organisations distinctes, entre des acteurs sociaux différents, les négociations qui y ont cours font appel, selon le contexte, tant à la négociation interpersonnelle qu'intra de leur organisation respective.

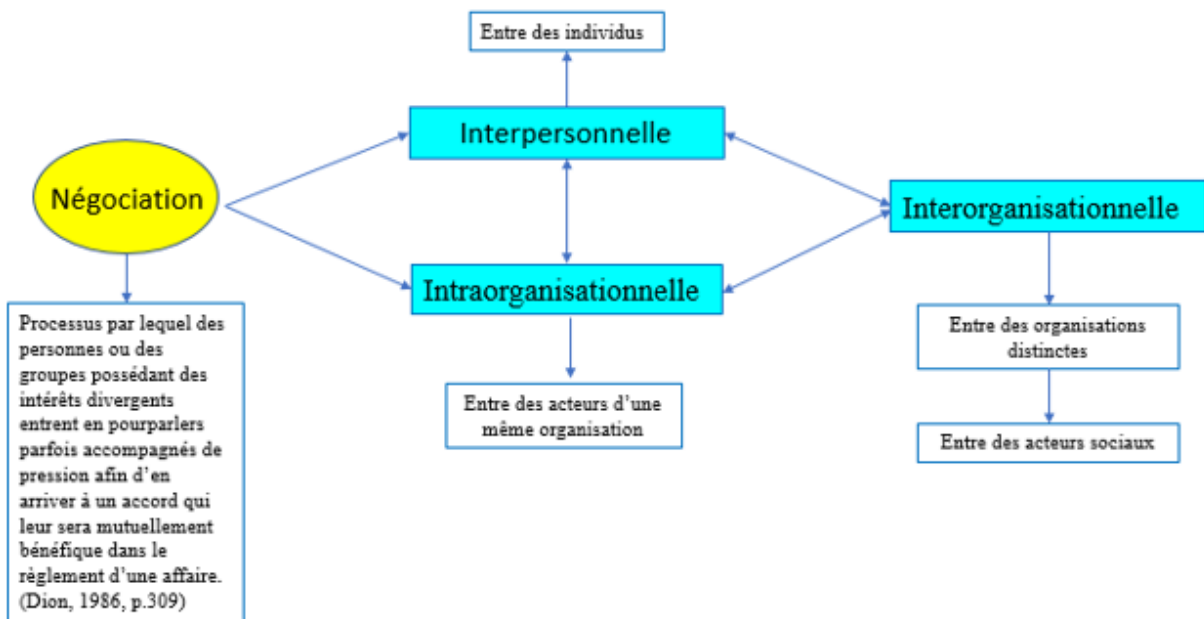


Figure 5. – Représentation des configurations structurelles adaptée des écrits de Bourque et Thuderoz (2011)

Cela dit, pour les besoins de mon essai doctoral, il importe de comprendre dès le départ les distinctions entre négociation « interpersonnelle », « interorganisationnelle » et « intraorganisationnelle ».

Rojot (2006) parle de négociation individuelle (interpersonnelle) lorsque :

un individu négocie uniquement pour son propre compte sans avoir ni mandant, ni commettant, ni constituant. La responsabilité et la prise en compte des conséquences ne se font qu'au niveau de l'intéressé auquel elles s'arrêtent (Rojot, 2006, p.128).

Je perçois ici le caractère spécifiquement personnel de la négociation, ce qui soulève nécessairement le fait que les décisions sont prises uniquement par l'individu sans aucun autre intermédiaire.

Bourque et Thuderoz (2011) définissent la négociation inter comme étant « une négociation entre deux ou plusieurs ensembles organisés » (Bourque et Thuderoz, 2011, p.177). Ce type de configuration mobilise plusieurs organisations et est tributaire d'un accord entre la totalité des parties prenantes à la négociation. On dit souvent qu'il faut un accord à l'interne, un accord à l'externe et un accord global entre les parties (Dunlop, 1993) pour conclure une affaire (voir chapitre 1). La négociation inter définit en soi de nouvelles formes de gouvernance. Elle contribue aux renforcements des structures de régulation de l'organisation (ex. : la communication, la consultation, les comités, le positionnement, etc.) et sa conclusion implique une négociation parallèle entre les membres de sa propre organisation.

Enfin, la négociation intra traite de conflits internes, c'est-à-dire de conflits qui se vivent à l'intérieur d'une même organisation (Walton et McKersie, 1993) et peut prendre des formes multiples d'où son caractère polymorphe. Cette négociation évolue en tant que processus secondaire de la négociation inter. Elle dessine d'importantes relations de pouvoir étant donné la proximité et la familiarité des acteurs, ce qui lui confère la spécificité d'être parfois à l'origine de problèmes de gouvernance au sein des organisations. Elle peut amener l'organisation à progresser dû au fait que les acteurs de la négociation intra sont regroupés soient par contraintes, intérêts ou projets, favorisant ainsi une plus grande coopération organisée entre les individus.

En somme, je retiens que la négociation interpersonnelle s'effectue seule sans aucun intermédiaire, que la négociation inter nécessite d'abord la résolution préalable de la négo intra, alors que la négociation intra se déroule entre les membres d'une même organisation.

Au terme de ces distinctions, il est temps de m'attarder plus spécifiquement et de manière détaillée à la négociation intraorganisationnelle.

### **3.1.3 La négociation intraorganisationnelle**

Pour aborder la négociation intraorganisationnelle, les écrits de Morel (2009) sont particulièrement intéressants. En effet, cet auteur est parvenu à détailler la négociation intra à partir d'observations participantes effectuées au cours de ses 30 ans d'expérience personnelle de négociation intra dans de grandes entreprises. Selon Morel, en dehors des grands classiques de la négociation comme Walton et McKersie (1965, 1993), Dunlop (1993), Reynaud (1989) et Strauss (1991) qui définissent et mettent de l'avant le processus de la négociation intra, du moins jusqu'en 2009 au moment où il a publié son texte, il n'existe pas d'analyses approfondies et fondées sur des monographies significatives du sujet. C'est à partir d'une expérience concrète de négociation menée lors de la fermeture d'une usine d'un grand groupe de la métallurgie, que l'auteur identifie les caractéristiques propres à la négociation intra que je présente dans les lignes qui suivent.

La négociation intra « est d'abord le **reflet de l'organisation** qui est engagée dans une négociation externe » (Morel, 2009, p.184). C'est-à-dire qu'elle prend forme du seul fait qu'il existe une négociation externe nécessitant des discussions entre les acteurs d'une même organisation afin de pouvoir répondre aux questions que soulève cette négociation externe.

La négociation intra est peu visible, car elle est **largement informelle**. Elle se déroule souvent sans structure spécifique étant donné que les acteurs impliqués se côtoient directement ou indirectement dans leurs actions quotidiennes. À titre d'exemple, je pourrais être appelé à présenter un dossier particulier à la direction générale de mon centre de services et, en traitant le dossier, obtenir des informations qui me seront bénéfiques afin de conclure une autre négociation.

Dans ce type de négociation, à l'intérieur même de l'organisation, le **nombre d'acteurs individuel et collectif** avec lequel le négociateur principal (moi à titre de porte-parole patronal) doit composer peut atteindre un nombre élevé. Selon mon expérience, comme je l'ai montré dans l'analyse écologique de la situation problème (chapitre 2), cette observation de Morel, en milieu industriel, correspond aussi à ce que j'observe dans le secteur de l'éducation lors de négociations avec la partie syndicale. En effet, je dois échanger avec mes collègues gestionnaires du service des ressources humaines, les autres gestionnaires des services administratifs, la direction générale et les directions d'établissements impliquées. Il en est certainement de même pour la partie syndicale de son côté.

La négociation intra ne se limite pas strictement à mettre en accord deux personnes, deux services organisationnels, deux groupes, mais bien la multitude des combinaisons possibles entre le négociateur principal (moi à titre de porte-parole patronal) et ses mandants<sup>9</sup> (ex. : direction générale, directions d'établissement). La négociation intra peut aller jusqu'à former un **élément inséparable de la culture organisationnelle**<sup>10</sup> : « elle lui est intimement liée » (Morel, 2009, p. 185). En effet, les mandats de négociation sont souvent influencés par les valeurs organisationnelles<sup>11</sup> partie intégrante de la culture organisationnelle. À titre d'exemple, l'engagement, le respect et la collaboration sont des valeurs qui sont parties prenantes du plan stratégique du centre de services scolaire d'où provient ma situation de négociation intra qui est l'objet de ma recherche. Comme ces valeurs colorent l'ensemble des actions administratives de tout le centre de services, la négociation intra y est soumise et doit en tenir compte.

Les négociations internes sont généralement issues de **longs processus** qui en fonction du dossier à traiter peut varier de quelques semaines (ex. : modification pour un appel d'offres, modèle de répartition des ressources, etc.) à plus d'une année (ex. : élaboration ou mise à jour d'une politique organisationnelle, négociations locales, etc.). Ce faisant, leurs calendriers peuvent entrer en conflit avec celui de la négociation inter. Il existe parfois des décalages temporels qui

---

<sup>9</sup> Il s'agit d'une personne qui donne un mandat (Dion, 1986, p.290).

<sup>10</sup> Il s'agit de l'ensemble des manières d'être, de penser et d'agir que partagent un groupe d'individus (Rouleau, 2007, p. 237).

<sup>11</sup> Il s'agit d'un élément essentiel et fondamental d'une personne, d'une société, d'une organisation, d'un domaine de savoir ou d'activités (Legendre, 1988, p.627).

gènèrent des incompréhensions et des conflits entre le négociateur principal (moi à titre de porte-parole patronal) et les acteurs internes (directions d'établissements) de l'organisation, car le premier et les seconds ne vivent pas la même temporalité. En effet, c'est bien ce que ma pratique me permet d'observer lorsque, à titre de porte-parole patronal, je dois convenir d'une proposition de texte avec mon équipe de négociation et que, pour ce faire, je dois obtenir un mandat de la direction générale de mon centre de services scolaire qui se réunit à un moment précis chaque semaine. Cette obligation qui engendre un délai peut parfois « casser » le « rythme » à la table de négociation inter avec la partie syndicale.

D'autre part, on dit de la négociation intra qu'elle est **faiblement institutionnalisée** dû au fait qu'elle implique une coordination informelle dans le travail collectif entre les acteurs de l'organisation. À titre d'exemple, il peut s'agir de discussions téléphoniques, dans les couloirs du centre de services, au sortir d'une réunion de gestion des directions (écoles, centres, services, DG), etc.) Ceci engendre le problème principal des délais, car on peut avoir un calendrier spécifique pour la négociation inter (ex. : négociation des adaptations locales) et non pour la négociation interne (ex. : négocier pour obtenir un mandat). Les propos de Morel prennent tout leur sens dans la situation où j'observe sur le terrain que certains sujets de négociation sont parfois abordés indirectement en rencontre de gestion et me permettent à titre de porte-parole de faire progresser ma pensée, sans nécessairement avoir obtenu de mandats formels. De plus, j'observe qu'il peut y avoir un décalage entre les règles d'organisation rigoureuse de la négociation inter et la négociation intra, car la première s'inscrit souvent dans un échéancier prédéterminé en fonction des objectifs de départ, même si elle en déroge parfois, et que la seconde, qui en dépend, doit forcément s'ajuster en conséquence.

Une autre caractéristique de la négociation intra est celle de la **communication tacite**. En effet, il arrive que les acteurs de l'organisation se coordonnent par des anticipations croisées, telles que l'établissement d'un horaire de travail pour un salarié par une direction et l'application des règles en vigueur pour la modification d'horaire prévue à la convention collective appliquée par le service RH, sans correspondre explicitement, c'est-à-dire sans que les deux situations correspondent, ce qui peut occasionner des dissensions.

Morel identifie une des difficultés engendrées par la communication tacite comme étant « le biais de l'unanimité » (Morel, 2009, p.186), où chacun croit qu'il y a unanimité de points de vue dans son propre camp; on ne vérifie donc pas de façon explicite l'existence de cette unanimité et l'on découvre trop tard que ce n'est pas le cas. Cela explique que la négociation intra « se révèle » souvent, non pas avant la négociation, mais pendant celle-ci. C'est souvent la négociation inter elle-même qui déclenche la négociation intra et non l'inverse. Le caractère informel et même tacite de la négociation intra s'accompagne d'une caractéristique voisine que l'auteur qualifie de « **douloureusement amicale** » (Morel, 2009, p. 186). Comme la négociation intra se déroule entre des personnes qui sont des alliés (ex. : porte-parole, gestionnaires en ressources humaines, directions d'établissement, direction générale, commissaires), des proches, des complices, les conflits peuvent être exacerbés. Entre les personnes que l'on côtoie régulièrement et que l'on connaît très bien, un petit différend est plus vite interprété comme une trahison, selon Morel (2009). On formalise moins les discussions, ce qui ouvre la porte aux malentendus dévastateurs. De plus, le fait de vivre au travail les uns avec les autres génère des sources de tension et, entre collègues, il existe moins de procédures organisées de résolution des conflits ou l'on y a moins recours.

Lorsqu'il est question de négociation intra, il est possible de penser qu'elle est strictement interne, c'est-à-dire qu'elle n'ait pas assujetti à une quelconque forme d'influence externe. En réalité lors de la négociation collective, chacun des deux « adversaires » de la négociation inter (partie patronale, partie syndicale) cherche à anticiper les éléments de négociation intra de l'autre pour essayer d'y exercer une influence en présentant des propositions qui susciteront nécessairement des débats. Aux fins de ma recherche, cela signifie qu'à titre de porte-parole patronal, je dois être vigilant à ce que le porte-parole syndical amène à la table de négociation inter en me questionnant constamment sur les impacts de ce qui sera discuté auprès de ses membres. En effet, la négociation intra joue un rôle considérable dans la façon dont la négociation inter va se jouer. Il s'agit souvent de tenter d'interpréter comment les mandants de la partie « adverse » seront réceptifs aux propositions formulées et ainsi anticiper quel sera le comportement idéal à adopter pour la poursuite de la négociation. Maîtriser en partie la façon dont les points de vue vont converger chez l'autre partie peut constituer un atout majeur, on

parle alors « **d'intranégociations croisées** » (Morel, 2009, p.187). Ce type de négociation peut prendre des formes multiples telles que : les discussions directes en parallèle avec des acteurs de l'autre partie, le contrôle des mandats adverses par l'utilisation de tactiques spécifiques, telles que poser des conditions à la signature de l'entente, la négociation séparée avec les différentes composantes de la partie adverse afin de gérer ou contrôler soi-même la synthèse de la négociation ou le fait de maintenir une présence directe dans l'instance même de la négociation.

Morel observe aussi que la négociation intra est **doctrinale**, c'est-à-dire qu'elle porte sur les valeurs, les grands principes, les axes directeurs de l'action, la culture organisationnelle. Elle révèle et met en jeu les grands principes. En effet, comme je l'ai mentionné préalablement, étant donné que la négociation avec un acteur externe engendre nécessairement des discussions chez l'autre partie avec ses propres acteurs internes et qu'il y a fort à parier que les acteurs externes possèdent une manière différente de concevoir les choses, c'est-à-dire une rationalité différente (Crozier et Friedberg, 1977), il est possible d'anticiper une confrontation. Cette confrontation réveille par le fait même, au sein de chaque organisation, des débats de fond. À titre d'exemple, c'est bien ce que j'observe sur le terrain de ma pratique professionnelle lorsqu'il est question du dossier portant sur l'implantation d'un projet-pilote pour l'affectation du personnel. En modifiant le moment d'attribution des postes durant l'année scolaire et celui de l'entrée en fonction du personnel, cette nouvelle façon de procéder soulève toute la question de la qualité des services lors de l'entrée en fonction et l'insertion professionnelle des salariés au sein de chacune des unités administratives du centre de services scolaire.

Enfin, la négociation intra est victime de ce qui est communément appelé « **le syndrome de Stockholm** ». Il s'agit du fait d'éprouver de la sympathie pour son adversaire et, ce faisant, être davantage disposé au compromis. En effet, à titre de porte-parole patronal, je suis en contact direct avec la partie « adverse » et je peux être enclin à développer ce syndrome, contrairement aux acteurs internes du centre de services qui sont sans contact direct avec l'autre parti (ex. : directions d'établissement, direction générale, membre du conseil des commissaires). Ces derniers comprennent moins bien la problématique, perçoivent de loin la menace et voient moins la nécessité d'un compromis. Ils ne sont pas impliqués sur le plan affectif et ils risquent ainsi de s'opposer plus rapidement à la volonté de conciliation du porte-parole patronal qui est mandaté :

L'existence d'une fracture entre le négociateur et ceux qui le mandatent semble être une loi universelle de la négociation. Même quand le mandaté est aussi déterminé que les mandants, il finit toujours par se distinguer des autres dès qu'il dialogue directement avec l'adversaire (Morel, 2009, p.189).

Cette réalité est bien présente et ne doit pas être négligée tout au long du déroulement de la négociation inter, mais j'ai aussi intérêt à en être bien conscient quand je négocie à l'interne.

Je peux donc constater que la négociation intra est un processus qui n'est pas simple en soi. Du fait que la négociation intra se déroule de façon secondaire et se module au gré de la négociation inter. Cependant, les caractéristiques identifiées par Morel, qui complètent et recourent en partie ceux de Bourque et Thuderoz (2011)<sup>12</sup>, me permettent d'effectuer un pas de plus dans ma compréhension du phénomène.

J'examinerai maintenant comment le concept de « négociation intra » a été étudié au fil des études tant théoriques qu'empiriques menées par des chercheurs investis dans différents champs de recherche. Cependant, puisque ma recherche se concentre sur ma pratique professionnelle à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra dans les rapports collectifs de travail du secteur de l'éducation au Québec et qu'il n'existe aucune étude spécifique dans le domaine de l'éducation, j'ai choisi des études qui proviennent principalement du secteur des relations industrielles.

### **3.2 Recension des écrits sur la négociation intraorganisationnelle**

Avant d'amorcer ma recension des écrits, je dois effectuer une brève mise en contexte du processus de repérage effectué. Pour me guider dans ma recherche documentaire, j'ai consulté au départ cinq professeurs réputés œuvrant dans le domaine des sciences de la gestion et des relations industrielles. Deux entrevues individuelles ont été réalisées à Montréal, l'une auprès du professeur émérite, M. Maurice Lemelin de l'École des Hautes études commerciales (HEC Montréal), et la seconde auprès de M. Michel Grant, professeur associé à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) et notamment, ancien coordonnateur du front commun québécois FTQ-CEQ-

---

<sup>12</sup> Ces auteurs identifient les caractéristiques suivantes : faiblement institutionnalisée, complexe, processus structurant, représentativité des négociateurs, polymorphe et processus secondaire (Bourque et Thuderoz, 2011, p.170-172).

CSN<sup>13</sup> lors des négociations nationales dans le secteur public à la fin des années 1960 et début des années 1970. Ensuite, lors de communications par courriel, j'ai consulté M. Jean-Noël Grenier, professeur titulaire à l'Université Laval de Québec (UL), de M. Patrice Jalette, professeur titulaire de l'Université de Montréal (UdeM) et, le professeur Thomas Kochan de la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis.

À la suite des informations obtenues, j'ai consulté les bases de données suivantes : ATRIUM, CAIRN, ERIC, ÉRUDIT, LABORSTA, MAESTRO, OVID, PSYCHINFO, POPYRUS, PROQUEST, REPÈRE, WEB OF SCIENCE et WORLDCAT. J'ai recensé les études publiées dans les domaines des sciences politiques, des relations industrielles (négociation et négociation collective), des relations internationales, des communications, de la sociologie des organisations, de la sociologie du travail, de la sociologie de la négociation, de la sociologie des réseaux sociaux, des sciences de l'administration et du droit. De plus, j'ai consulté les documents produits par le « Program on negotiation (PON) » de Harvard Law School aux États-Unis, de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (ÉSSEC Business school) de Paris et du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) du Québec.

Les mots-clés suivants ont été utilisés pour ma recherche documentaire : conflit intraorganisationnel, communication intraorganisationnelle, négociation, négociation collective, négociation intraorganisationnelle, négociation interorganisationnelle, négociation secteur public, processus décisionnel, pouvoir, pouvoir de négociation, réseaux et réseaux de communication. À la lecture des documents, j'ai constaté que c'est en 1965, année de publication de l'ouvrage « A behavioral theory of labor negotiation » par Walton et McKersie que le concept spécifique de « négociation intraorganisationnelle » proprement dit est utilisé et c'est donc, à partir de cette date que j'ai recensé les ouvrages empiriques pertinents pour ma recherche. Le lecteur retrouvera à l'annexe I, une compilation des publications traitant du concept de « négociation intraorganisationnelle ».

---

<sup>13</sup> FTQ : Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec, CEQ : Centrale de l'enseignement du Québec, CSN : Confédération des syndicats nationaux.

Les écrits recensés ont été classés en fonction des champs de recherche suivants : communication (Harinck et Ellemers, 2006; Tenhiälä et Salvador , 2014), droit (Morissette, 2008), gestion des ressources humaines (Cho, 2008 ; Liu, 2013), management (Barreto et Patient, 2013; Kipnis, Schmidt et Wilkinson, 1980; Lax et Sebenius, 1986; Melin, 2014; Xavier, 2007; Soarin-Iborra, 2006; Srivastava, 2015), sciences politiques (Farrell et Héritier, 2004), relations industrielles (Boivin, 1993; Déom, 1981; Enia, 2009; Friedman, 1994; Grant, 1993; Lax et Sebenius, 1986; Kochan et Baderschneider, 1978 ; Kochan, Huber et Cummings, 1975 ; Lemelin, 1984; Walton et McKersie, 1993), relations internationales (Bourque et Hennebert, 2010) et sciences de la santé (Cochran et White, 1981; Goldrick, Leclair et Larson, 1994).

Comme je l'ai indiqué précédemment, la négociation intra est un type particulier de la négociation inter. Des approches méthodologiques qualitatives et quantitatives sont utilisées pour l'étudier allant entre autres, de la recherche-action (Melin, 2014) à l'analyse du discours (Friedman et Kampf, 2014), en passant par l'analyse de contenu (Putnam, 1988), l'étude comparative croisée (Kochan, Huber et Cummings, 1975) et l'observation participante (Morel, 2009). À ma connaissance, il n'y a rien qui a été fait selon la perspective d'un praticien en action dans le domaine des relations du travail du secteur de l'éducation, à l'exception de Morel (2009), dans le secteur des relations du travail, et c'est pour cette raison que je lui ai réservé une place particulière dans cet essai. J'ai regroupé les informations recueillies de ces auteurs en cinq thématiques identifiées à l'aide de la définition de la négociation intra abordée plus tôt. Il s'agit 1) des processus impliqués dans ce type de négociation, 2) des intérêts divergents des membres à l'intérieur de l'organisation, 3) de l'apport des stratégies pour faire évoluer la négociation intra vers des solutions, 4) des communications qu'on y retrouve et 5) de l'interdépendance des acteurs dans l'organisation. Chacune de ces thématiques fera l'objet d'une présentation détaillée.

### **3.2.1 Les processus administratifs impliqués**

Pour obtenir un mandat de négociation sur un sujet spécifique, tel que l'octroi des congés sans traitement pour les salariés, à titre de porte-parole patronal, je dois nécessairement procéder dès le départ à l'élaboration d'une proposition en considérant d'abord les contraintes d'ordres juridiques possibles. Dans ma démarche, cette situation nécessite une consultation, et souvent

même, une négociation, entre moi et mes collègues de la direction des ressources humaines (direction, direction adjointe, coordonnateurs, conseillers) quant aux impacts possibles sur le plan administratif de ma proposition. Ensuite, une négociation entre moi et les autres directions (écoles, centres, services, direction générale) du centre de services scolaire s’amorce afin d’en arriver ultimement à une décision (le mandat) qui pourra être négocié avec la partie syndicale. J’ai identifié dans ma pratique à titre de porte-parole patronal, trois processus principaux au cœur de la négociation intra. Il s’agit des processus juridiques, consultatifs et décisionnels.

#### 3.2.1.1 Le processus juridique

Lorsqu’il est question des rapports collectifs de travail, on a dit que la négociation intra est tributaire de la négociation inter. Or, le contexte législatif (Déom, 1981; Grant, 1993, Lemelin, 1984) exerce une influence significative sur l’ensemble du processus de négociation collective et peut aller jusqu’à l’imposition d’une structure de négociation inter. Mon expérience professionnelle à titre de porte-parole patronal me permet de constater que, lorsqu’il est question de négocier à l’échelle locale les conditions de travail des salariés de mon centre de services scolaire, cette négociation inter découle la plupart du temps des obligations légales imposées à l’annexe B<sup>14</sup> de la loi portant sur le régime de négociation dans les secteurs public et parapublic (loi 37). En effet, cette loi impose des sujets de discussion entre les parties à l’échelle locale et, de ce fait, vient dicter le fonctionnement de la négociation intra pour l’obtention des mandats de négociation. Les discussions s’amorcent à la suite de la conclusion d’une entente relative aux conditions de travail des salariés à l’échelle nationale et c’est à partir de ce moment, que s’enclenchent les activités administratives menant à l’obtention des mandats de négociation en négociation intra. C’est ce que Bourque et Hennebert (2010) identifient, à partir des écrits de Strauss (1978), comme étant l’importance des « contextes structurels<sup>15</sup> » et de l’encadrement juridique propres aux processus de négociation. Autrement dit, dans le cadre de la négociation

---

<sup>14</sup> Gouvernement du Québec (2020). *Loi sur le régime de négociation dans les secteurs public et parapublique*, RLRQ c. R-8.2.

<sup>15</sup> Strauss (1978) définit le « contexte structurel » comme étant le cadre général des négociations incorporant des structures et institutions qui conditionnent les stratégies des parties négociantes en leur imposant des contraintes et des modalités d’action (Bourque et Thuderoz, 2002, p. 60).

inter dans mon centre de services, à titre de porte-parole patronal, je n'ai souvent d'autres choix que de consulter mes collègues du centre sur des sujets prédéterminés, ce qui oriente considérablement, par le fait même, la négociation intra pour l'obtention de mes mandats spécifiques de négociation.

### 3.2.1.2 Le processus consultatif

Dans la réalisation de ma recherche, à titre de porte-parole patronal, je suis le représentant de la direction générale et, de ce fait, de l'ensemble des gestionnaires du centre de services scolaire auprès de la partie syndicale lors de la négociation inter. Pour amorcer les discussions avec la partie syndicale, je dois donc obtenir des mandats de négociation auprès de mes mandants, c'est la négociation intra. Pour ce faire, le processus de consultation occupe une place importante. En effet, bien que les sujets de négociation soient prescrits par la loi, une consultation sur les enjeux actuels du centre de services portant sur ces sujets doit être réalisée pour s'assurer qu'ils seront abordés adéquatement à la table de négociation inter. Cette consultation, inhérente à la préparation de la négociation inter, soulève des enjeux de négociation intra allant de la coalition des acteurs sur un sujet donné (Walton et McKersie, 1993; Morissette, 2008), aux divisions internes (Friedman, 1994), en passant par l'identification des buts et objectifs (Kochan, Huber et Cummings, 1975). À titre d'exemple dans ma pratique professionnelle, il peut s'agir d'une coalition formée par les directions du secteur de la formation générale aux adultes et à la formation professionnelle concernant l'application de l'horaire d'été pour leurs salariés qui ne vivent pas les mêmes réalités que ceux du secteur des jeunes étant donné la différence d'application des programmes de formation, entre autres, durant la période estivale. Au sujet des divisions internes, celles-ci peuvent être de nature « idéologique », notamment lorsqu'il est question de l'attribution des congés sans traitement pour les salariés. Ces divisions entre les directions en fonction de leurs réalités (écoles, centres, services) reposent souvent sur la dualité entre le bien-être individuel et le bien collectif. Enfin, l'identification des buts et objectifs correspond, notamment, à ce que l'organisation souhaite obtenir au terme de la négociation et amène la réflexion propre au maintien de la paix industrielle et du climat organisationnel.

Par ailleurs, les structures de représentation collective (Bourque et Hennebert, 2010), telle que les tables de gestions des directions, affectent de manière importante le processus de consultation dans son ensemble et, par le fait même, la négociation intra, car elles imposent une façon de travailler. Elles me permettent à titre de porte-parole patronal, de me forger une idée concrète de l'adhésion des acteurs aux orientations de négociation mises de l'avant dans la négociation inter. À titre d'exemple, cette situation peut se produire lorsque je cherche à obtenir un mandat de la direction générale sur un sujet donné (ex. : autorisation des congés) et que celle-ci questionne l'orientation retenue par les directions d'école du secteur des jeunes versus l'orientation retenue par les directions de la formation générale aux adultes et de la formation professionnelle. Dans ce cas, il est alors plus facile pour moi à titre de porte-parole patronal, d'exprimer le résultat des discussions émanant des rencontres à ce sujet aux tables de gestion (secteur des jeunes, secteur de la formation générale aux adultes et de la formation professionnelle) que d'expliquer la position individuelle de chaque direction.

### 3.2.1.3 Le processus décisionnel

Je viens d'aborder le fait que les négociations intra, ne serait-ce qu'en raison des incontournables consultations, sont généralement confrontées à de longs processus (Morel, 2009) qui nécessitent un réseau de coordination interne important (Cutcher-Gershenfeld, 2015). Lorsqu'une proposition est élaborée de ma part, elle doit ensuite être discutée au comité de la direction générale avant d'être présentée à l'ensemble des comités de gestion (écoles, centres, services, comité de développement, comité consultatif de gestion). Ce n'est que lorsqu'il y a accord de la majorité, que cette proposition est ensuite présentée à la table de négociation inter auprès de la partie syndicale. Dans ce long processus, des décisions administratives sont prises par les différents acteurs du centre de services, ce qui affecte nécessairement le mandat de négociation présenté. Tout au long du processus décisionnel, la prise en compte des aspects relationnels des acteurs (Cutcher-Gershenfeld, 2015), c'est-à-dire, entre autres, des affinités potentielles de ma part à titre de porte-parole patronal avec certains acteurs clés, dont la direction générale, ne doivent pas avoir pour effet d'impacter le résultat final du mandat de négociation en modifiant le contenu de la proposition de départ.

La structure décisionnelle entre le porte-parole patronal, les gestionnaires en ressources humaines, la direction générale, les directions d'établissement et ultimement, le conseil d'administration d'un centre de services scolaire devrait être en mesure de s'adapter au contexte de la négociation inter (flexibilité et rapidité décisionnelle), ce qui n'est pas nécessairement observé de ma part sur le terrain de ma pratique professionnelle. Selon Grant (1993), les structures de négociation collective c'est-à-dire, la structure formelle de négociation inter et celle plus informelle propre à la négociation intra, doivent s'adapter aux conditions de l'environnement (économique, juridique, socio-économique) et doivent refléter les besoins organisationnels des parties tout en respectant les choix stratégiques des acteurs (patronaux, syndicaux). La structure de négociation collective s'exprime entre autres, par la représentativité des équipes de négociation qui sont composées des acteurs de chacun des milieux (direction d'écoles, centres, services). Ces équipes doivent prendre en considération la réalité concrète des milieux et adapter leur mode de fonctionnement à la table de négociation inter (représentation par secteur d'enseignement ou par problématiques ciblées). Il en est de même pour le processus décisionnel en négociation intra qui devrait s'adapter en fonction de l'évolution des discussions quand vient le temps de parvenir à la conclusion d'un accord mutuellement satisfaisant pour les deux parties.

Enfin, toute organisation est formée de groupes et d'individus qui ne partagent pas toujours les mêmes intérêts et les mêmes valeurs (Bourque et Thuderoz, 2011). Selon ma pratique professionnelle, cette différence d'intérêts du côté patronal se manifeste en fonction de la structure même de l'organisation. Le centre de services étant constitué d'écoles et de centres, répartis en cinq secteurs géographiques, en plus des neuf services administratifs, commande une structure de consultation et de prise de décision adaptée à cette réalité. Il existe une structure décisionnelle administrative et une structure décisionnelle politique. Du côté administratif, on retrouve d'abord, au service des ressources humaines, un comité de coordination (CCRH) et un comité de direction (CDRH). Le premier est composé de gestionnaires en ressources humaines et d'un professionnel (direction, direction adjointe, coordonnateurs et conseillers en gestion de personnel, agents d'administration, avocat) et le second, est composé seulement de la direction du service et des deux directions adjointes. Ensuite, on retrouve le comité de la direction générale (CDG), composée du directeur général et des quatre directions générales adjointes, un comité

d'étude et de développement (CED), composé des membres de la direction générale, des directions des services administratifs et des représentants des secteurs primaires, secondaires et des centres. S'ajoute à ces comités, les diverses tables de gestion des secteurs primaires, secondaires, des centres et des services qui sont composés des directrices et directeurs de chacun de ces secteurs. En contexte de négociation collective, il faut ajouter à cette structure, le comité de négociation, composé du porte-parole patronal et de son équipe, le comité aviseur de négociations, composés de directions d'écoles, centres et services, ainsi que le comité des relations du travail, composé de représentants patronaux et syndicaux qui peuvent parfois être interpellés sur des sujets spécifiques. En ce qui a trait à la structure décisionnelle politique, on retrouve la Commission d'étude administrative (CEA), composée de commissaires<sup>16</sup> et de la direction générale, du conseil exécutif (CÉ) et du conseil des commissaires (CC) qui sont tous les deux composés de commissaires et de la direction générale. Les directions des services administratifs participent au besoin, en fonction des dossiers traités. Il est donc facile de percevoir que cette structure organisationnelle colore le processus de prise de décision ne serait-ce que par la multiplicité des tables de gestion en vigueur qui, par le fait même, allonge le processus de prise de décision et crée autant de situations de négociation intra pour l'obtention de mes mandats de négociation. Enfin, le fait qu'une même direction (écoles, centres, services, générale) peut être appelée à participer à plusieurs tables de gestion, a pour effet d'augmenter le pouvoir d'influence de cette dernière et par le fait même, la prise de décision.

Afin de mieux comprendre ce que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra, cela m'amène à réfléchir à une forme de présentation visuelle pouvant imaginer le tout pour accompagner le lecteur dans la compréhension du phénomène de la négociation intra. Cette présentation est aussi créée dans le but de m'aider à prendre pleinement conscience des phénomènes qui se produisent lorsque je suis en situation de négociation intra. La présentation que j'ai retenue sous forme d'une figure, est construite au fur

---

<sup>16</sup> Il est bon de rappeler qu'à la suite de la sanction de la *Loi modifiant la Loi sur l'instruction publique relativement à l'organisation et à la gouvernance scolaire* le 8 février 2020, les commissions scolaires francophones sont remplacées par des Centres de services scolaires francophones en date du 15 juin 2020. À cet égard, au moment d'écrire ces lignes, le terme « commissaire » était toujours en vigueur.

et à mesure de ce chapitre par l'identification des thématiques propres à la négociation intra. Elle fait l'objet d'une description à la section suivante.

#### 3.2.1.4 Présentation des thématiques propres à la négociation intraorganisationnelle

Afin d'imager les thématiques propres à la négociation intra, la figure retenue par analogie est celle de l'atome. Il s'agit d'une image, d'une figure, qui me place à titre de porte-parole patronal en son centre, au cœur du noyau, et autour duquel se trouvent les composantes c'est-à-dire, les principales thématiques de la négociation intra. Ces composantes de la négociation intra gravitent autour du noyau de manière plus éloignée et en sont également les parties constituantes de manière plus rapprochée. Je désire exprimer par cette figure de l'atome, le mouvement perpétuel des thématiques de la négociation intra, l'énergie qui s'en dégage et le dynamisme non statique des actions qui ont cours tout au long du processus de la quête de mandats de négociation.

Dans l'exercice de ma pratique professionnelle, j'observe que le noyau que je représente est situé au cœur de l'action, au cœur de la négociation intra. À ce noyau, se greffent les cinq thématiques identifiées issues de la recension des écrits, comme étant les éléments constituants de la négociation intra et qui expriment la complémentarité des thématiques et la synergie qu'elles ont avec moi à titre de porte-parole patronal à la direction des ressources humaines lorsque je suis en situation de négociation intra. Ces mêmes thématiques sont présentes lors des interactions avec les différents acteurs de mon centre de services qui sont représentés à l'aide des anneaux plus éloignés du noyau.

Enfin, ma présentation du phénomène n'a rien à voir avec les principes propres à la physique ou à la chimie de l'atome, mais plutôt, elle se veut une figure qui exprime la mouvance des thématiques dans l'actualisation du phénomène de la négociation intra.

Les processus impliqués dans la négociation intra, identifiés par la couleur turquoise, sont à la fois une partie constituante de celle-ci et s'inscrivent en même temps dans un mouvement non statique et dynamique représentée par la figure de l'atome. Les processus impliqués sont une des composantes au cœur de la négociation intra et se greffent à mes actions à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines tout en étant aussi en mouvement avec les

autres thématiques partie prenante à la négociation intra. La figure 6 présente la première thématique pour l'actualisation de la négociation intra.

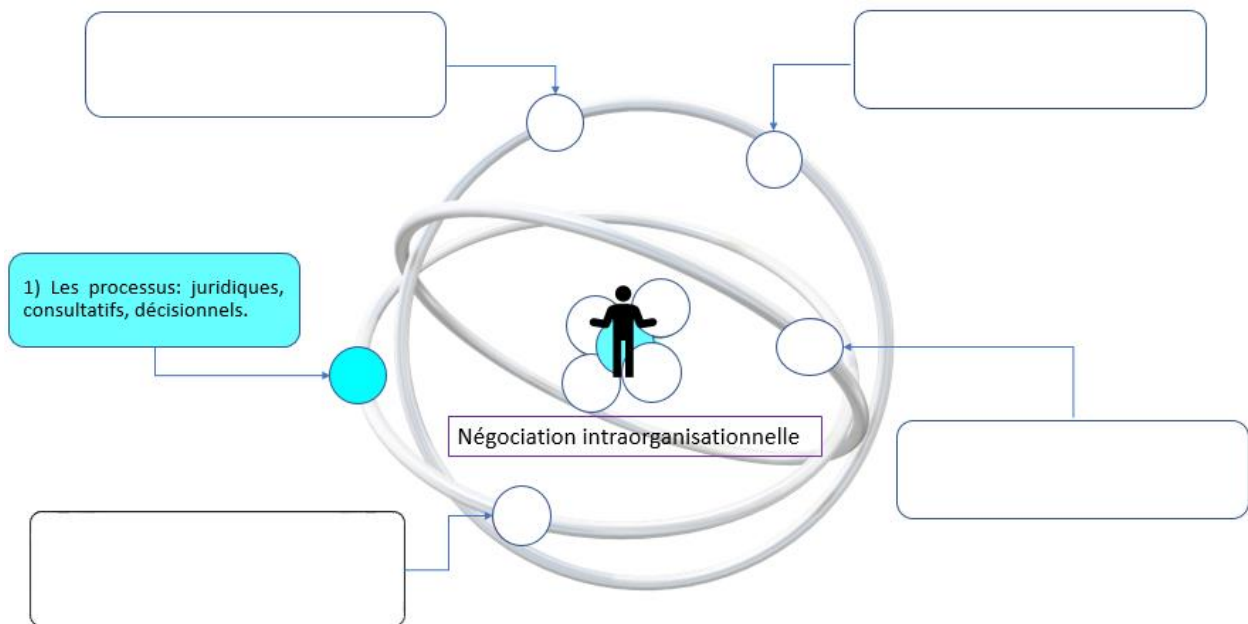


Figure 6. – Représentation schématique de l'interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués

J'enchaîne maintenant avec la seconde thématique identifiée qui est celle des intérêts divergents.

### 3.2.2 Les intérêts divergents

La thématique des intérêts divergents est intéressante, car je constate que plusieurs auteurs abordent la négociation intra, sans la nommer, lorsqu'ils réfèrent aux conflits internes (Bourque et Thuderoz, 2011; Cutcher-Gershenfeld, 2015; Friedman, 1994; Lax et Sebenius, 1986; Walton et McKersie, 1993). Ces conflits internes sont souvent l'expression d'intérêts divergents de nombreux acteurs impliqués et ils sont bien présents dans le cadre de la négociation à l'échelle locale dans un centre de services scolaire. De la recension des écrits, j'ai d'identifié les notions de pouvoir, de pression internes et de conflit en situation de négociation intra.

#### 3.2.2.1 Le pouvoir

D'entrée de jeu, Crozier et Friedberg (1977) mentionnent que « toute analyse sérieuse de l'action collective doit mettre le pouvoir au centre de ses réflexions » (Crozier et Friedberg, 1977, p.25).

Ce concept du pouvoir peut prendre des formes variées (pouvoir de négociation, pouvoir de marchandage, pouvoir de redressement, pouvoir d'achat, etc.) et, dans la situation présente de négociation intra, il s'agit davantage du pouvoir de décision des acteurs du centre de services dont il est question.

Le pouvoir décisionnel est défini comme étant : « l'autorité que possède une personne, à l'intérieur d'une organisation, de poser un acte ou de mettre une action en branle sans avoir à s'en rapporter à d'autres instances d'un degré plus élevé » (Dion, 1986, p.357). Je remarque qu'en situation de négociation intra, aucune des parties prenantes à cette négociation, en partant du porte-parole patronal de la direction des ressources humaines, n'a le pouvoir de décider puisque chacun doit se rapporter à une instance supérieure. Cependant, l'article 174 de la Loi sur l'instruction publique<sup>17</sup> (RLRQ, chapitre I-13.3) permet au conseil d'administration, qui est l'instance suprême de gouvernance d'un centre de services scolaire, de déléguer certains pouvoirs à la direction générale. C'est effectivement ce que l'on observe sur le terrain, puisqu'il existe un Règlement de délégation de pouvoir (CSSMI, SIP-08, 2020), qui précise les droits, pouvoirs et obligations des acteurs dans le cadre du fonctionnement administratif de mon centre de services. De plus, en complément à ce règlement, il existe un organigramme de la structure administrative précisant les liens fonctionnels entre chacune des entités (écoles, centres, services, comités), ainsi qu'une pratique de gestion indiquant les comités administratifs et légaux relevant de la direction générale. Bien sûr, chaque école, centre et service possède son propre organigramme de fonctionnement. De l'ensemble de ces documents administratifs, j'identifie que dans mon centre de services, le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines relève de sa direction de service qui, elle-même, relève de sa direction générale adjointe, qui, elle-même, relève du directeur général, qui lui, se rapporte au conseil des commissaires. Les directions (écoles, centres et services) relèvent de leur direction générale respective et ainsi de suite. Les tables de gestion relèvent de la direction générale, tout comme

---

<sup>17</sup> Une modification à la loi de l'instruction publique (RLRQ, chapitre I-13.3) est entrée en vigueur le 8 février 2020 ayant pour effet de modifier, entre autres, le mode de gouvernance des commissions scolaires du Québec par l'abolition du conseil des commissaires afin de le remplacer par un conseil d'administration. Nos travaux ayant été effectués avant l'entrée en vigueur de la loi, le processus décisionnel demeure celui en vigueur avec le conseil des commissaires.

le comité d'étude et de développement, le comité des relations du travail et le comité aviseur de négociation. Le comité d'études administratives relève du conseil des commissaires. On voit bien qu'il existe des liens entre chacune de ses entités et, ce faisant, un lien décisionnel et fonctionnel selon les dossiers traités.

Bref, en situation de négociation intra, le pouvoir décisionnel des acteurs est très limité et circonscrit par la structure administrative de fonctionnement (Bourque et Hennebert, 2010). Chacun des acteurs est libre d'exprimer ses idées en fonction de ses rôles et responsabilités et surtout, en fonction de la structure administrative ou politique à laquelle il est appelé à participer (comités, tables de gestion). Ce faisant, la manifestation des intérêts divergents menant potentiellement à des conflits internes relève davantage de la manière dont le pouvoir décisionnel est exercé et comment les jeux de pouvoir qui peuvent se créer dans la conduite d'un dossier de négociation intra, prennent forme. Ainsi, je m'attarde un moment à l'actualisation de l'exercice du pouvoir.

#### *3.2.2.1.1 L'exercice du pouvoir*

L'exercice du pouvoir se concrétise de diverses façons autant dans les intérêts divergents que dans les stratégies qui seront abordées un peu plus loin dans ce chapitre. Aux fins de ma recherche, lorsqu'il est question de l'exercice du pouvoir, je parle du pouvoir formel, soit du pouvoir légitime associé aux rôles respectifs qu'occupent les acteurs (directions d'écoles, des centres, des services, DG) dans la structure administrative du centre de services. En fonction de l'entité à laquelle le porte-parole patronal présente le dossier de négociation (direction des ressources humaines, direction générale, directions d'école, directions des centres et services), la « structure » impose d'elle-même une forme de pouvoir. En effet, il n'existe pas la même hiérarchie des pouvoirs (Morissette, 2008) entre le porte-parole patronal et sa direction de service, ni entre le porte-parole patronal et la direction générale, ni entre le porte-parole patronal et les directions d'établissements. Chaque relation est singulière et spécifique, car il existe des frontières organisationnelles (Melin, 2014) propres à chaque secteur d'activités. C'est ce que Bourque et Hennebert (2010), s'inspirant des écrits de Strauss (1978), qualifient de prise en compte des « contextes structurels » tel que mentionné lorsque j'ai traité du processus juridique

préalablement. Ils considèrent qu'ils sont centraux et qu'ils conditionnent les stratégies des parties négociantes en imposant des contraintes de toutes sortes.

Lorsqu'à titre de porte-parole patronal je prépare un projet de texte à négocier qui sera présenté à la direction générale, il existe toute une séquence décisionnelle (Enia, 2009) pour y arriver. Dans mon centre de services, j'aurai des discussions avec mes collègues gestionnaires des ressources humaines, l'avocate du service des ressources humaines, en passant par ma direction de service. À chaque discussion, je peux exercer mon pouvoir d'influencer les perceptions des acteurs en présence (Lax et Sebenius, 1986) afin d'orienter les propositions et la suite des actions à mener. Cette séquence décisionnelle se vit également aux autres paliers décisionnels de mon centre de services (direction générale, tables de gestion) et c'est ce qui fait dire à Putnam (1988) qu'il existe des liens synergiques entre ces paliers décisionnels.

Lors de la présentation de mon dossier de négociation auprès des comités et tables de gestion (écoles, centres et services) du centre de services, il peut y avoir un affrontement des forces sociales (Morissette, 2008; Poulantza, 1978) étant donné les réalités bien différentes de chacun des milieux (primaire, secondaire, formation générale aux adultes et à la formation professionnelle, administratif). En effet, sans entrer dans tous les détails, la réalité des écoles primaires est bien différente de la réalité des services administratifs et de ce fait, les idées exprimées par les directions peuvent diverger. Un autre auteur tel que Melin (2014) parle plutôt d'autonomie stratégique opérationnelle pour exprimer cette réalité, ce qui s'apparente à ce que Crozier et Friedberg (1977) nomment « degré de liberté » des acteurs. Chaque direction est autonome et exerce son pouvoir dans son milieu, mais lorsque regroupées au sein d'une même entité (ex. : tables de gestion), l'exercice de ce pouvoir doit prendre une forme différente. La direction se doit de défendre les orientations de son milieu auprès de ses autres collègues directions, car il en va de sa crédibilité auprès de son équipe-école à son retour.

L'exercice du pouvoir se constate aussi par la crédibilité (Friedman et Kampf, 2014) du porte-parole patronal auprès de ses interlocuteurs. Cette crédibilité contribue au pouvoir d'influence que je possède lorsque je présente mon dossier de négociation auprès des instances consultées de mon centre de services. Un porte-parole qui est bien documenté, bien préparé et articulé dans son discours augmente sa crédibilité et aura sans doute plus de chance d'obtenir ses mandats de

négociation auprès de ses interlocuteurs, qu'un porte-parole qui maîtrise peu ou pas ses dossiers et qui n'est pas très structuré.

Enfin, la présentation de mon dossier de négociation auprès des instances de mon centre de services fait en sorte que je tente souvent d'obtenir un consensus à l'interne (Cutcher-Gershenfeld, 2015) avant de pouvoir négocier auprès de la partie syndicale. Cette recherche de consensus n'est pas toujours facile et, dans ma quête de mandat, l'exercice du pouvoir que j'exerce peut souvent prendre des allures timides, car je sais que j'ai peu de marge de manœuvre. Ma marge de liberté (Crozier et Friedberg, 1977) est nettement contrainte par les forces de la collectivité (écoles, centres et services). Ce qui m'amène à regarder de plus près le concept des jeux de pouvoir.

#### *3.2.2.1.2 Les jeux de pouvoir*

La notion des jeux de pouvoir évoque instantanément dans mon esprit celle des rapports de force (Boivin, 1993). Dans mon centre de services, je remarque que le rapport de force, lors du traitement du dossier de la négociation des adaptations locales pour le personnel de soutien, peut se manifester de trois façons. Premièrement, il peut être exprimé à mon égard par la direction des ressources humaines (supérieure immédiate) lors de l'élaboration d'une proposition de texte à négocier et lorsqu'elle me questionne au sujet de certains éléments. Deuxièmement, le rapport de force se manifeste aussi envers moi par la direction générale lorsqu'elle me demande d'apporter des modifications au texte que je propose, car elle est en désaccord sur un point spécifique. Et troisièmement, lors de la présentation de mon dossier de négociation auprès des tables de gestion, les gestionnaires en présence exercent un rapport de force sur moi par secteur d'activités (formation générale des jeunes, formation générale aux adultes et à la formation professionnelle, services administratifs), ce que je ne peux ignorer. En effet, les réalités du terrain doivent être prises en considération et se refléter dans la proposition de négociation que j'amène à la table de négociation avec la partie syndicale.

Dans mon centre de services, les jeux de pouvoir s'exercent aussi aux tables de gestion (écoles, centres et services) lorsque des directions d'un même secteur d'activités (formation générale des jeunes, formation générale aux adultes et de la formation professionnelle, services administratifs)

se regroupent par intérêts ou par contraintes et créent des factions ou des coalitions (Cyert et March, 1963, 1992; Friedman, 1994; Lax et Sebenius, 1986; Morissette, 2008; Putnam, 1988; Walton et McKersie, 1993) afin que leurs idées triomphent dans l'élaboration de mes propositions du texte à négocier avec la partie syndicale. Ce jeu a un impact (Lemelin, 1984; Enia, 2009, Putnam, 1988) sur moi et sur les autres membres de la direction des autres secteurs, ce qui a pour effet d'influencer la négociation intra.

Il arrive également que certaines directions militent en faveur d'une idée propre à leur milieu sans avoir de vision d'ensemble du centre de services et qu'ils recherchent le support d'autres directions (Déom, 1981). Dans ces cas, il me revient, à titre de porte-parole patronal ou à la direction générale responsable de la table de gestion, de recentrer les discussions afin que la situation ne dégénère pas en conflit. Il peut se créer plusieurs types de conflits (Bourque et Thuderoz, 2011) tels que ceux de rôles, partisans, de valeur ou d'objectifs qui ont aussi un impact sur la négociation intra.

En fait, l'exercice du pouvoir se vit constamment tout au long des présentations que j'effectue aux différentes tables de gestion du centre de services et entre les collègues à toutes les étapes de l'élaboration d'une proposition de texte à négocier. La raison de ce phénomène me semble bien simple. En effet, l'élaboration d'une proposition de texte à négocier avec la partie syndicale, initie une réflexion intra auprès des gestionnaires sur leurs activités de gestion (ex. : critères d'octroi de congé sans traitement) et, de ce fait, exerce une impulsion dans le centre de services pour apporter un changement aux pratiques de gestion en vigueur. Cette réalité est ce que Strauss (1992) qualifie « d'ordre négocié ». Cet ordre se module au gré des pressions exercées par les directions du milieu. Ce qui m'amène à regarder de plus près le concept de pression interne des acteurs.

#### 3.2.2.2 Les pressions internes

Il existe d'innombrables sources de pressions internes (Enia, 2009; Kochan, Huber et Cummings, 1975; Lemelin, 1984; Morel, 2009; Putnam, 1988) dans un centre de services scolaire. Aux fins de ma recherche, les pressions internes réfèrent à l'exercice du pouvoir informel qui relève davantage de l'influence mutuelle existant entre moi et les directions (écoles, centres, services,

DG) lorsque je suis à la recherche de mandats de négociation. Que ce soit lors de la préparation du texte initial, entre moi à titre de porte-parole, mes collègues en ressources humaines et ma direction de service, ou lors de la présentation du texte à la direction générale, une certaine pression s'exerce sur moi afin que je réponde à l'ensemble des besoins du centre de services sans toutefois contraindre mes activités de gestion et diminuer ma qualité de services.

Cette pression se vit également entre les acteurs impliqués dans la négociation (directions, porte-parole), ce qui fait dire à Friedman (1994), dans son approche portant sur les rapports sociaux, que ces pressions internes correspondent à une « dynamique interne » nécessaire avant l'obtention d'un accord. Dans un centre de services scolaire, il arrive parfois qu'une position très affirmée d'une direction d'établissement ou d'un secteur (primaire, secondaire, centres et services) lors d'une présentation à la table de gestion nécessite un certain « recadrage » de la part de la direction générale adjointe responsable de cette direction ou de ce secteur. Cette même situation peut également se produire entre moi et ma direction de service ou auprès de mon équipe de négociation rapprochée lorsqu'une position s'avère difficile d'application sur le terrain. Dans ces cas, des rencontres sous forme de « caucus<sup>18</sup> » avec mon équipe ou la direction générale et les directions d'un secteur donné, permettront de gérer la division interne qui semble se créer et ainsi maintenir l'unité dans le centre de services (Friedman, 1994). En dernier lieu, il m'apparaît nécessaire de m'attarder à l'une des formes importantes de division interne qui est celle du conflit. En effet, de fortes pressions internes peuvent mener à des conflits entre les acteurs de l'organisation. Ces potentielles situations conflictuelles méritent une attention particulière contribuant ainsi à mon analyse de la négociation intra.

### 3.2.2.3 Les conflits

Les conflits et les situations conflictuelles sont au cœur de la négociation intra (Kochan, Huber et Cummings, 1975; Walton et McKersie, 1993). Dans mon centre de services scolaire, je suis très impliqué dans mes actions quotidiennes auprès de la partie syndicale. De ce fait, je peux être

---

<sup>18</sup> Il s'agit d'un terme utilisé davantage dans le monde anglo-saxon qui signifie la réunion de personnes, généralement des sympathisants ou membres de mouvements politiques. Son sens exact varie en fonction du contexte. Lorsqu'il est question de négociation en relations du travail, il s'agit d'une rencontre entre les membres d'une même équipe de négociation, soit patronale ou syndicale.

porté à élaborer une proposition de texte à négocier qui rejoint davantage les préoccupations de la partie syndicale que celle de la direction générale ou des directions. Je dois me méfier du syndrome de Stockholm (Morel, 2009) et ne pas confondre les demandes effectuées par la partie syndicale en négociation inter avec mes propres mandats de négociation. Il en est de même lorsque je procède à l'élaboration des propositions de texte à négocier qui seront soumises à mes mandants en situation de négociation intra. Ce faisant, je me retrouverais devant un conflit d'objectif qui est l'un des déterminants du conflit organisationnel tel que le présente Kochan, Huber et Cummings (1975).

J'ai déjà abordé la question des aspects juridiques dans la thématique précédente portant sur les processus impliqués. Cependant, l'ambiguïté de juridiction (Kochan, Huber et Cummings, 1975) peut aussi être une source de conflit intra. En effet et à titre d'exemple dans mon centre de services, la négociation de l'horaire d'été pour le personnel de soutien s'avère être un sujet de négociation des adaptations locales. Or, les dispositions menant à la rémunération des heures supplémentaires effectuées dans le cadre de l'application de l'horaire d'été ne le sont pas. La négociation de l'un, ayant un impact sur l'autre, peut amener les directions à vouloir inscrire dans la proposition de texte à négocier avec la partie syndicale, des modifications à la rémunération, ce qui s'avère impossible compte tenu de la juridiction applicable.

Par ailleurs, au-delà de la divergence d'objectifs possible (Lax et Sebenius, 1986; Kochan, Huber et Cummings, 1975) entre moi et les directions, la divergence des valeurs des parties est une caractéristique primordiale dans la compréhension de l'émergence d'un conflit au sein même d'une relation (March et Simon, 1958 ; Axelrod, 1970 ; Pondy, 1969 ; Deutsch, 1971 ; Cormick, 1971). Aux fins de ma recherche, cela peut se manifester par le fait que je connais en profondeur les visées de la partie syndicale quant à l'amélioration des conditions de travail des salariés et que la direction générale ou les directions possèdent davantage une préoccupation pour l'amélioration de la qualité des services à rendre aux élèves que pour la bonification des conditions de travail, ce qui est tout à fait normal. Ce sujet demeure toutefois paradoxal, car l'obtention de l'un (bonification des conditions de travail) n'est pas nécessairement liée à l'autre (amélioration de la qualité des services).

L'interdépendance des acteurs peut également créer des conflits entre ceux-ci. Bien que cet aspect sera traité en profondeur un peu plus loin dans ce chapitre, il ne peut être ignoré à cet étape. En effet, à titre de porte-parole patronal, je suis un acteur central (Bourque et Hennebert, 2010; Friedman, 1994; Lax et Sebenius, 1986; Morel, 2009) dans l'élaboration des propositions de négociation et dans la communication (Friedman et Kampf, 2014; Grant, 1993; Morel, 2009; Putnam, 1988) de celles-ci auprès des directions concernées de mon centre de services. De plus, il existe une interdépendance naturelle (Cutcher-Gershenfeld, 2015; Melin, 2014; Walton et McKersie, 1993) entre ces acteurs. Pour accomplir mes fonctions, j'ai nécessairement besoin de ma direction des ressources humaines qui, elle-même, a besoin de la direction générale pour confirmer les orientations mises de l'avant pour la négociation. Les directions d'établissements, de centres et de services sont également interdépendantes entre elles, car, bien qu'elles vivent des réalités différentes dans leur secteur respectif, le centre de services doit avoir une vision globale des conditions de travail (ex. : la gestion de l'horaire d'été) pour l'ensemble de son personnel de soutien. En fonction des rôles et responsabilités de chacun, les directions peuvent vivre une dispersion de leur pouvoir (Kochan, Huber et Cummings, 1975), c'est-à-dire qu'une orientation pour un secteur donné (ex. : secteur d'enseignement primaire) peut être écartée par un autre secteur (ex. : secteur d'enseignement secondaire) puisque l'organisation du travail des salariés varie selon l'horaire d'ouverture et de fermeture des établissements. Cette interdépendance des acteurs entre lesquels le pouvoir est partagé fait souvent en sorte qu'elle caractérise les interactions conflictuelles (March et Simon, 1958; Walton et McKersie, 1993; Walton, Dutton et Cafferty, 1969). Il en est de même pour la dispersion du contrôle des décisions qui se vit entre la direction générale et les directions d'écoles, centres et services ou de moi et ma direction de service.

En dernier lieu, lors de la présentation des propositions de texte à négocier auprès de mes interlocuteurs (collègues des ressources humaines, direction des ressources humaines, directions [écoles, centres et services], direction générale), je dois être attentif à ne pas confondre, et surtout, à séparer les conflits de valeurs, d'objectifs ou d'intérêts avec les comportements conflictuels de mes interlocuteurs (ex. : haussement de ton ou comportements hostiles) qui peuvent émerger d'une situation donnée (Pondy, 1967; Axelrod, 1970; Fox, 1971; Deutsch, 1971

et Cormick, 1971). Ces événements sont peu fréquents, mais sont tout à fait réalistes dans un milieu aussi passionné entre professionnels de la gestion que celui de l'éducation.

De l'ensemble de ces contenus, je retiens que la manifestation des intérêts divergents en situation de négociation intra dans mon centre de services s'exprime par le pouvoir, l'exercice du pouvoir et les jeux de pouvoir des acteurs impliqués à l'élaboration d'une proposition de texte à négocier avec la partie syndicale. Les intérêts divergents se manifestent aussi par les pressions internes qui existent et l'émergence des conflits potentiels et réels vécus par les acteurs. Tout comme les processus impliqués dans la négociation intra, les intérêts divergents sont présents de manière continue et sont une partie importante de la négociation intra qu'un porte-parole patronal doit prendre en considération. Ce qui m'amène à bonifier ma présentation du schéma de la négociation intra par l'ajout de la thématique des intérêts divergents à la figure 7 suivante.

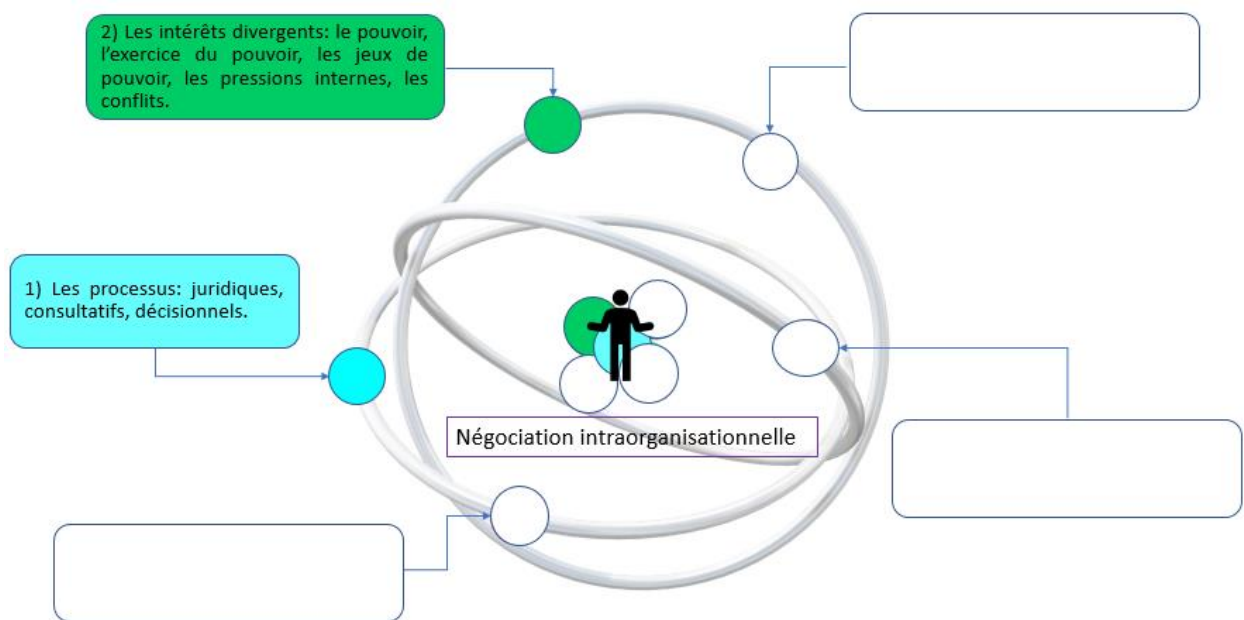


Figure 7. – Représentation schématique de l'interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents

Je vais maintenant me concentrer à la prochaine thématique portant sur l'apport des stratégies afin de poursuivre ma compréhension de la négociation intra.

### 3.2.3 L'apport de la stratégie

En situation de négociation intra, l'apport de la stratégie s'avère être un élément indispensable pour les acteurs dans la conduite de la négociation (Crozier et Friedberg, 1977; Dupont, 2006; Friedman, 1994; Grant, 1993; Lax et Sebenius, 1986; Rojot, 2006; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Cette stratégie s'actualise notamment au moyen des nombreuses rencontres auprès de mes interlocuteurs (directions écoles, centres, services, DG) lorsque je présente mon dossier de négociation. Certaines seront également abordées à la section suivante portant sur la communication.

Quelle que soit la négociation, je dois avoir une stratégie pour obtenir mes mandats. La stratégie se concrétise par toutes sortes de techniques et de tactiques qui me permettront d'atteindre mes objectifs. Selon Dupont (1994), une stratégie correspond à la manière dont le négociateur envisage le processus de négociation dans son ensemble. Une technique est la manière dont le négociateur, compte tenu de sa stratégie globale, va « jouer » à l'intérieur de cette stratégie, en cherchant à maîtriser le déroulement du processus de négociation. Une tactique est la manière dont les techniques seront mises en œuvre.

Dans cette section, j'aborderai ces sujets au moyen d'exemples émanant de ma pratique professionnelle. Je débute par la thématique de la stratégie en positionnant d'abord le dilemme du négociateur, la relation de mandat et les types de processus de négociation. J'enchaîne avec la préparation et la vision globale que je dois avoir, faisant ainsi appel aux facteurs environnementaux, aux valeurs et à la culture organisationnelle. Je traite par la suite des techniques et des tactiques de négociation possibles et complète avec les choix des acteurs patronaux.

#### 3.2.3.1 Le dilemme du négociateur<sup>19</sup>

Dans mon centre de services, à titre de porte-parole patronal en situation de négociation intra, je suis constamment confronté à la façon dont j'aborde la négociation intra auprès de mes mandants (directions d'école, centre, service, générales). Je fais face à un dilemme : dois-je

---

<sup>19</sup> Pour une présentation détaillée du phénomène, on peut consulter entre autres, Rojot (2006) p.239-246.

coopérer avec mes mandants afin d’obtenir un gain qui sera mutuel ou dois-je tenter d’optimiser mes propres gains aux dépens de mes mandants? Dans la littérature, en fait, le dilemme du négociateur est une version particulière du dilemme du prisonnier<sup>20</sup> ayant fait l’objet de plusieurs analyses au fil du temps (Axelrod, 1984; Luce et Raiffa, 1957; Poundstone, 1992; Raiffa, 1982; Rojot, 2006; Walton et McKersie, 1993).

Prenons l’exemple suivant qui consiste à obtenir le mandat de modifier les dates de mise à jour de la liste de priorité d’embauche pour les salariés. Dans cette situation, est-ce que je dois être en accord avec les directions qui souhaitent maintenir le statu quo, créant ainsi une satisfaction mutuelle sur le fait qu’il n’y a aucun changement de pratique dans l’application de la liste de priorité facilitant ainsi la gestion de ce dossier pour les deux parties? Est-ce que je dois plutôt influencer à tout prix mes mandants, pour obtenir le mandat de modifier les dates de mise à jour de la liste de priorité d’embauche afin que je puisse avoir « en poche » un gain que je pourrai présenter à la partie syndicale et ainsi démontrer une ouverture de la partie patronale dans le cadre de la négociation? Fondamentalement, rien n’est jamais parfait et la recherche d’un point d’équilibre devrait me guider. Je dois être à l’écoute de mes mandants tout en privilégiant une approche stratégique qui repose sur l’identification des voies de passage pour atteindre mes objectifs. C’est dans cette situation que le recours à la stratégie, aux techniques et aux tactiques s’avèrera utile. En fait, je suis constamment en situation d’ambivalence dans l’accomplissement de mes mandats quand vient le temps de privilégier une manière de négocier, ce qui fait dire à Dupont (2006) que, s’il existe de nombreux dilemmes en négociation, celui du choix entre domination/conciliation est au premier plan :

il existe une série de dilemmes qui jalonnent le déroulement du processus de négociation. Parmi ceux-ci figure le dilemme central de l’activité : comment choisir entre une conception de la négociation “dure/compétitive tendant à assurer la dominance d’une partie vis-à-vis de l’adversaire” et une conception “accommodante” propre à concilier malgré leurs divergences les “intérêts” (dans un

---

<sup>20</sup> Fondamentalement, il s’agit des trois possibilités que l’on retrouve lorsqu’on interroge deux prisonniers complices sans possibilités de consultation préalable. Ainsi, soit que 1) l’un ou l’autre coopère avec le complice et se tait, alors que l’autre le trahit et l’accuse, 2) les deux trahissent l’autre ou 3) les deux coopèrent. Dans le premier cas, celui qui coopère est plus fortement pénalisé que celui qui trahit. Cependant, la conséquence sera optimale pour les deux s’ils coopèrent, et sera la pire pour les deux s’ils se trahissent mutuellement. La grande différence avec le dilemme du négociateur, c’est que les deux complices ne peuvent pas se consulter.

sens large) des deux parties? Ce dilemme n'est pas le seul dans la négociation, mais il est central et par ailleurs inévitable (Dupont, 2006, p. 51).

Peu importe la manière dont est traité le sujet de négociation, je ne peux ignorer dans ma recherche d'équilibre (Dupont, 2006), que les directions (écoles, centres, services et générale) sont aussi, au même titre que moi, partie prenante à la négociation intra et que la façon d'aborder un sujet de négociation peut s'avérer déterminante pour l'obtention de mes mandats de négociation. Ce qui m'amène à regarder de plus près ce que signifie la relation de mandat.

#### *3.2.3.1.1 La relation de mandat*

La relation de mandat est la relation qui existe entre le mandat, le mandataire et le ou les mandants (Bourque et Thuderoz, 2011). Dans mon centre de services, cette relation se caractérise du côté patronal, par le fait que je (mandataire) ne négocie pas pour moi-même, mais bien pour d'autres (ex. : directions écoles, centres, services et direction générale). Je suis porteur du message (le mandat) que me confient mes mandants (directions écoles, centres, services et direction générale). Le mandat correspond à la « convention » par laquelle la direction générale me donne le pouvoir de poser des actes juridiques en son nom dans des limites précises qu'elle s'est fixée (Dion, 1986). Le mandant, le commettant, le constituant, est la personne qui donne le mandat. Aux fins de ma recherche en situation de négociation intra, il y a plusieurs mandants, soit la directrice du service des ressources humaines, les directions (écoles, centres et services) et la direction générale. Le mandataire quant à lui, est la personne à qui est conféré le mandat. Dans mon centre de services en fonction du règlement de délégation de pouvoir propre à ce dernier, il s'agit de la direction des ressources humaines et dans ma description de tâche, je suis le porte-parole désigné parmi les cadres du service pour négocier les conditions de travail des salariés.

Dans cette relation (mandat, mandants, mandataire), j'agis toujours au nom d'autres personnes et je dois être soucieux de respecter mon engagement contractuel avec mon centre de services (Bourque et Thuderoz, 2011) d'où l'importance d'adapter ma stratégie à cet égard. Je dois toujours avoir en tête les valeurs organisationnelles (Morel, 2009), m'assurer du respect des orientations retenues par les instances du centre de services et surtout, ne pas tomber dans le piège opportuniste que pourrait générer la situation de négociation (Lax et Sebenius, 1986;

Dupont, 2006). Je dois demeurer neutre, garder la tête froide et être attentif à ne pas avoir d'excès de confiance tout au long du processus de négociation. Plusieurs auteurs (Bourque et Thuderoz, 2011; Coriat et Weinstein, 1995; Gomez, 1996; Lempereur et Colson, 2004) se sont intéressés à l'application de la théorie de l'agence<sup>21</sup> pour expliquer la relation de mandat mettant à l'avant-plan le problème de l'engagement contractuel entre le mandaté et les mandants ainsi que la délégation de pouvoir associée. Cette relation est omniprésente en situation de négociation intra et influence les types de processus de négociation que je privilégie pour mener à terme mes mandats de négociation.

### 3.2.3.2 Les types de négociation

À partir du moment où je me mets à la tâche pour l'élaboration des textes à négocier, je dois réfléchir à la façon dont j'aborderai chacun des sujets auprès de mes collègues et mandants. Dès lors se pose la question du type de négociation que je dois utiliser (Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 2006; Lax et Sebenius, 1986; Walton et McKersie, 1993). À la suite des écrits de Walton et McKersie (1993) qui ont modélisé la négociation collective, les théoriciens de la négociation distinguent deux types de négociation (Bourque et Thuderoz, 2011). Il s'agit de la négociation intégrative et de la négociation distributive<sup>22</sup> qui se chevauchent et s'entremêlent tout au long du processus de négociation. À cela, Walton et McKersie ont ajouté deux sous-processus, soit la structuration des attitudes<sup>23</sup> et la négociation intra. Pour ne pas alourdir le texte, une présentation détaillée du modèle de Walton et McKersie (1993) se retrouve à l'annexe II.

Le premier type de négociation, celui intégratif, est qualifié de « gagnant, gagnant ». Dans ma recherche, l'aménagement de l'horaire d'été pour le personnel de soutien en est un exemple. J'aborde ce sujet de manière à atteindre des objectifs communs pour les parties, c'est-à-dire tant pour les salariés que pour les directions et l'ensemble du centre de services dans sa globalité. Le

---

<sup>21</sup> Il s'agit de la relation entre un principal et un agent, donc toute relation entre deux individus dans laquelle la situation de l'un (principal) dépend de l'action de l'autre (l'agent) (Rouleau, 2007, p.99).

<sup>22</sup> Ces deux types de négociation possèdent des significations semblables chez plusieurs auteurs : conflit/coopération (Rojot, 2006); claiming values /creating values (Lax et Sebenius, 1986); forcing/fostering (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994).

<sup>23</sup> Il s'agit des processus d'ajustement des attitudes des négociateurs aux objectifs de négociation définis par leurs mandants et aux stratégies et comportements des négociateurs de ou des parties (Bourque et Thuderoz, 2011 : 93).

texte négocié portant sur l'horaire d'été répond à la fois aux besoins des directions concernant la qualité des services à rendre, et à ceux des salariés, concernant le bien-être au travail de ces derniers. Cette approche plus coopérative (Axelrod, 1984), dans laquelle il y a création de valeurs (Lax et Sebenius, 1986) pour les directions et pour les salariés, s'avère bénéfique pour tous. Un second exemple serait la négociation menant à l'élaboration du projet-pilote portant sur l'affectation du personnel de soutien qui est une négociation où l'on retrouve un développement de contenu « fostering » (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994), basé sur les intérêts des parties et surtout, une résolution de problème (Fisher, Ury et Patton, 2011). Ce projet-pilote permet de répondre aux irritants identifiés par les directions, notamment quant à la période de l'année pour l'affectation des salariés et l'accroissement de la productivité du centre de services, et ce, tout en améliorant l'organisation du travail pour les salariés.

Le second type de négociation est celui distributif qualifié de « gagnant, perdant ». Dans cette situation, le porte-parole cherche à maximiser ses gains, à obtenir une « valeur de réclamation » (claiming value) (Lax et Sebenius, 1986) ou à « inciter fortement » (forcing) (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994) ses vis-à-vis à obtempérer à la demande formulée. C'est bien ce que j'observe avec la situation de la détermination des critères propres à l'octroi des congés sans traitement pour le personnel de soutien. Je présente le sujet auprès des directions (écoles, centres et services) de manière restrictive, sachant que la direction générale souhaite limiter le nombre de congés étant donné le contexte de rareté de la main-d'œuvre dans certains corps d'emplois (ex. : services de garde). Cette dualité entre « coopération/collaboration et conflit/confrontation » (Rojot, 2006, p. 239) marque le pas pour le porte-parole, qui doit constamment s'ajuster. Il est donc important que ce dernier soit bien préparé et possède une vision globale de la situation afin de pouvoir utiliser l'un ou l'autre type de négociation qui s'avérera le plus bénéfique (Bourque et Thuderoz, 2011; Lax et Sebenius, 1986; Fisher, Ury et Patton, 2011; Walton et McKersie, 1993). Ce qui m'amène à regarder de plus près la préparation et la vision que je dois avoir.

### 3.2.3.3 La préparation et la vision globale

En situation de négociation intra, comme dans toute négociation, la préparation est primordiale. Elle n'y fait pas exception dans un centre de service scolaire et je dois avoir une préparation adaptée à la situation de négociation. Selon Rojot (1994) : « il n'y a aucun doute qu'un négociateur (porte-parole) bien préparé a plus d'une longueur d'avance sur ses adversaires, et qu'il réussira le plus souvent beaucoup mieux dans une négociation que celui qui s'y jette impromptu » (Rojot, 1994, p. 171). L'adage voulant qu'il faille toujours être prêt à négocier, mais ne jamais négocier sans être prêt (Bourque et Thuderoz, 2011; Lempereur et Colson, 2010) est bien présent en situation de négociation intra, car comme je suis en interaction régulière avec mes collègues des ressources humaines et les directions (écoles, centres et services), je ne dois jamais rater l'occasion de faire progresser mon dossier de négociation en utilisant mon pouvoir d'influence. Ce pouvoir d'influence « bargaining power » (Lax et Sebenius, 1986) se construit notamment par une bonne préparation des dossiers à négocier.

Je dois bien connaître, dès le départ, tous les éléments impliqués dans la négociation. Comme porte-parole, je dois négocier plusieurs sujets comme la période d'essai, les congés spéciaux, les vacances, l'horaire d'été, etc. (**O**bjets de la négociation). Je dois rester sensible au climat de relation de travail dans les établissements, centres et services (**C**ontexte). J'identifie avec mon équipe que la négociation portant sur les libérations patronales, les griefs patronaux, l'horaire d'été et l'affectation du personnel seront des sujets chauds auprès des directions et de la direction générale (**E**njeux). Et j'évalue de quel côté « penchera la balance » lors de la présentation des sujets à négocier aux tables de gestion entre les directions et mes propositions (**A**symétrie des pouvoirs et **N**égociateur). **OCEAN** est le moyen mnémotechnique que Christian Dupont (1994) propose pour la préparation à la négociation et que je retiens en situation de négociation intra.

De façon complémentaire, j'identifie quels seront les scénarios préférentiels auprès de mes collègues en ressources humaines et des directions. Je connais bien les lieux de présentation aux diverses tables de gestion (comité de gestion des ressources humaines, comité d'étude et développement, direction générale, table du secteur primaire, secondaire et centres). J'identifie mes **M**eilleures **S**olutions de **R**échange (MESORE) (Lax et Sebenius, 1986; Dupont, 2006), mes

options, mes alternatives, mes replis potentiels sur certains sujets. Je suis conscient du temps alloué pour les discussions et je connais des techniques d'animation et des tactiques de présentation qui me permettront d'atteindre mes objectifs. J'identifie les initiatives à prendre, le type d'accord à rechercher de manière à obtenir le consensus le plus large possible et surtout, je me préoccupe de l'avenir de la relation auprès des directions (écoles, centres, services et direction générale).

Je dois avoir une vision de l'ensemble du centre de services, des milieux de travail plus difficiles et des raisons qui font en sorte qu'ils sont plus difficiles (Lax et Sebenius, 1986). Je dois tenir compte des facteurs environnementaux dans lequel se déroule la négociation et qui influencent le choix de ma stratégie (Rojot, 2006). Bien sûr, les valeurs et la culture organisationnelle (Morel, 2009; Schein, 1985) du centre de services orientent mes actions. Le fait que la négociation intra est aussi doctrinale (Morel, 2009), c'est-à-dire qu'elle porte sur les valeurs, les grands principes, les axes directeurs de l'action du centre de services, rend nécessaire l'utilisation de types de processus de négociation (intégrative ou distributive) adaptés au milieu de travail pour actualiser mes mandats de négociation. Le fait de négocier avec des directions qui possèdent des rationalités souvent différentes entre elles (Crozier et Friedberg, 1977) m'amène à adapter mes façons de faire pour traiter les sujets à négocier. Cette confrontation réveille au sein de mon centre de services des débats de fond (Bourque et Thuderoz, 2011) et le caractère public de la négociation (Friedman, 1994) aux tables de gestion ne doit pas être écarté. Lors de la présentation d'un sujet de négociation (ex. : les congés spéciaux) aux tables de gestion, les techniques et tactiques sont différentes lors d'une rencontre plus privée avec le comité de la direction générale que lors du comité de gestion des ressources humaines.

Dans ma vision de la négociation intra auprès des différents collègues et directions, je dois être soucieux de la cohésion patronale (Déom, 1981) qui peut orienter certaines discussions. En effet, un sujet tel qu'une modification à la durée de la période d'essai des salariés peut vite amener les directions à cristalliser une position (favorable ou défavorable), ce qui aura pour effet, soit de me conforter dans ma proposition, ou de me remettre au travail afin que je puisse proposer un texte qui répondra davantage aux orientations patronales (obtenir une période plus longue pour mieux évaluer les salariés). De plus, durant ce va-et-vient aux tables de gestion (écoles, centres et

services) entre moi et les directions, je dois être alerte à la structure de contrôle présente (Kochan, Huber et Cummings, 1975), c'est-à-dire la position émise par les autres tables de gestion et la direction générale. Dans ces situations, la hiérarchie des pouvoirs (Morissette, 2008) à tous les paliers décisionnels (comité de gestion des ressources humaines, tables de gestion, direction générale) oriente ma vision des choses dans la présentation des sujets à négocier.

Lors de l'élaboration de ma vision globale, je dois être conscient qu'il existe des jeux de pouvoir à plusieurs niveaux (Lemelin, 1984; Putnam, 1988). En effet, les prises de position des directions sur un sujet donné tel que les libérations syndicales, entre les directeurs généraux membres du comité de la direction générale et celles des directions du secteur primaire, secondaire, des centres ou des services, ne sont pas les mêmes et, par le fait même, complexifie ma tâche pour parvenir à une proposition qui ralliera la majorité. Dans une vision plus intégrative, en tentant d'obtenir un consensus, je dois inclure la possibilité de délocaliser certains enjeux (Morissette, 2008) (ex. : ne pas mettre l'accent sur les libérations syndicales vs l'attribution de l'horaire d'été). La distribution des gains potentiels et secondaires (Putnam, 1988), tels que le règlement d'un grief patronal portant sur les moyens de pression lors de la dernière négociation nationale impliquant des sommes d'argent considérables et la mise en place du projet-pilote portant sur l'affectation du personnel de soutien, sont des arguments importants dans la présentation des sujets à négocier auprès de l'ensemble des directions et direction générale. Pour mener à terme ma vision de la négociation en situation intra, j'aurai recours à diverses techniques et tactiques.

#### 3.2.3.4 Les techniques et tactiques

En situation de négociation intra, j'utilise des techniques et parfois des tactiques pour présenter les sujets à négocier à mes mandants. En procédant de la sorte, je tente d'influencer mes interlocuteurs dans la direction de ma préparation et de ma vision globale de la négociation avec la partie syndicale (inter). J'aborderai d'abord ce qu'est une technique et ensuite, ce qu'est une tactique. En négociation, une technique correspond à :

la manière dont le négociateur (porte-parole) compte tenu de sa stratégie globale, va "jouer" à l'intérieur de cette stratégie, en cherchant à maîtriser le déroulement du processus de négociation : ses différentes phases, les rapports de force, le jeu sur le temps ou sur les informations (Bourque et Thuderoz, 2011, p. 130).

À titre d'exemple, lorsque je suis auprès de mes mandants et que je présente les séquences de mouvements de personnel pour le personnel de soutien, je peux avoir en tête une stratégie centrée sur les intérêts<sup>24</sup> (Fischer et Ury, 1981) qui consiste à trouver la meilleure solution à un problème commun. En effet, je sais qu'il s'agit d'un sujet important, car il me permettra d'obtenir un gain secondaire pour l'ensemble du centre de services, car il y aura moins de mouvements de personnel durant l'année scolaire améliorant ainsi la stabilité des équipes de travail. En procédant de la sorte, il est tout à fait avisé de ma part d'utiliser une technique qui consiste à fournir le plus d'information possible (documentation, précisions exemples de fonctionnement, etc.) sur les bienfaits de la modification proposée auprès des directions (ex. : un meilleur moment de l'année pour l'entrée en fonction). Je peux aussi utiliser la technique du rapport de forces (Cutcher-Gershenfeld, 2015; Kochan, Huber et Cummings, 1975; Putnam, 1988) qui existe entre les secteurs primaires et secondaires étant donné le nombre d'acteurs (Morel, 2009; Morissette, 2008) qui n'est pas le même (56 écoles primaires vs 13 écoles secondaires). En effet, je peux utiliser dans mon argumentation auprès des autres tables de gestion le fait, par exemple, que le secteur primaire est favorable à une modification et, étant donné leur nombre important dans le centre de services, il est difficile de ne pas donner suite à leur orientation. De plus, je peux aussi utiliser une technique cherchant à maîtriser le déroulement du processus de négociation telle que jouer sur le temps (Bourque et Thuderoz, 2011) lors de la présentation de mon dossier de négociation, pour précipiter ou allonger les discussions en fonction des circonstances, afin de parvenir à une position commune avec les directions. Ces façons de procéder, selon les situations, peuvent s'avérer applicables en effectuant les adaptations nécessaires, autant auprès des tables de gestion (primaire, secondaire, centres et services) que lors du comité de la direction générale ou celui de la direction des ressources humaines.

Concernant les tactiques<sup>25</sup>, elles reposent sur la « manière dont les techniques seront mises en œuvre » (Bourque et Thuderoz, 2011, p.130). Elles se déploient pendant la négociation, en fonction du moment et des circonstances de celle-ci. Les tactiques ont à voir avec les habiletés

---

<sup>24</sup> La négociation intégrative, raisonnée, concertée, centrée sur les intérêts, basée sur la résolution des problèmes, gagnante/gagnante sont tous synonymes (Deschênes, P, Bergeron, J-G., Bourque, R., Briand, A. 2000, p.1).

<sup>25</sup> À titre d'exemple, il n'existe pas moins de 268 tactiques de négociation distributive (Audebert-Lasrochas, 1999).

du négociateur (Dupont, 2006; Walton et McKersie, 1993) et elles sont souvent liées à une question d'opportunité. Elles doivent être cohérentes avec la stratégie et y être subordonnées (Dupont, 2006 : 160). Pour Sexton (2001) reprenant les propos de Dion (1986), la distinction entre stratégie et tactique est claire : « alors que la stratégie embrasse l'ensemble du plan d'action, la tactique regarde son application concrète dans des cas particuliers » (Sexton, 2001, p.95). Dans notre situation, à titre d'exemple, lorsque je me prépare à présenter, auprès de la direction générale, le sujet spécifique de négociation portant sur les libérations syndicales, ma stratégie peut reposer sur celle d'obtenir un gain secondaire par l'obtention du retrait du grief patronal portant sur les moyens de pression lors de la dernière négociation nationale. Pour y parvenir, je peux décider d'adopter, en fonction du moment du déroulement de la négociation, un type de négociation distributif ou intégratif. Dans le premier cas, je suis plus incisif, car je suis déterminé à ce qu'un règlement pour les libérations syndicales se concrétise. J'utilise tous les arguments nécessaires et fais la démonstration de manière explicite auprès de mes mandants qu'il s'agit de la meilleure solution pour obtenir un accord. C'est donc l'interaction de ma stratégie de départ, basée sur l'intérêt commun que j'ai avec mes mandants de trouver une solution aux mouvements de personnel favorisant la stabilité des milieux, combinée aux techniques que j'utilise pendant le déroulement du processus de négociation dans ma quête de mandat de négociation auprès de mes mandants, que je vais déterminer les tactiques à utiliser et adapter mes comportements en conséquence (Rojot, 2006).

Pour atteindre mes objectifs d'obtenir des mandats de négociation qui me permettront de conclure une entente avec la partie syndicale, je peux utiliser la tactique de repositionnement des enjeux (Lax et Sebenius, 1986; Morissette, 2008; Putnam, 1988). Celle-ci consiste, dans la situation actuelle, à amener mes mandants à constater les gains potentiels pour le centre de services lorsque j'aborde les mouvements de personnel et l'horaire d'été comparativement aux libérations syndicales qui constituent une voie de passage pour l'atteinte d'un règlement global. De plus, lorsque j'aborde les sujets à négocier aux tables de gestion, je peux aussi recourir au caucus (Dupont, 2006; Friedman, 1984; Walton et McKersie, 1993) avec mon équipe rapprochée, pour modifier le « momentum » des discussions. Je peux utiliser les forces internes (Déom, 1981; Lax et Sebenius, 1986; Walton et McKersie, 1993) du centre de services, tel que la position

défavorable de la table de gestion des centres concernant l'attribution de l'horaire d'été des salariés, pour influencer les autres directions quant à l'orientation définitive à prendre sur ce sujet.

Selon les circonstances, je peux utiliser une multitude de tactiques allant du positionnement du sujet de négociation à traiter à l'ordre du jour (ex. : inscription du sujet au début, au milieu, à la fin, juste avant la pause, etc.) (Rojot, 2006) aux tables de gestion (écoles, centres et services), en passant par la gestion de l'information, c'est-à-dire mettre à l'avant-plan un sujet ou omettre des informations (Friedman et Kampf, 2014). Pour atteindre mes objectifs en situation de négociation intra, je peux utiliser les liens relationnels des directions (Cutcher-Gershenfeld, 2015) et prendre en compte l'intranégociation croisée (Morel, 2009) aux diverses tables de gestion, en passant par la manipulation ou le mensonge (Friedman et Kampf, 2014). Je dispose de plusieurs moyens pour influencer mes interlocuteurs. Cependant, je dois toujours naviguer dans les eaux tumultueuses des choix stratégiques des acteurs patronaux.

#### 3.2.3.5 Les choix des acteurs patronaux

En situation de négociation intra, je suis constamment en conflit de rôle<sup>26</sup> dans mes fonctions de « porte-parole » au sein de mon centre de services et celui de directeur adjoint du service des ressources humaines auprès de mes mandants (directions d'écoles, centres, services et générales). Ce conflit de rôle se caractérise par ma propre appartenance au centre de services (rôle de direction) et mon appartenance à la négociation, c'est-à-dire comme acteur principal de celle-ci (rôle de représentation), où je ne peux ignorer qu'en situation de négociation intra l'adversaire (mes mandants) sont aussi, au même titre que moi, partie prenante à la négociation (Dupont, 2006) du fait des mandats qu'ils m'octroient. Dans ma quête de mandats de négociation auprès de mes mandants, je dois toujours avoir l'œil ouvert concernant ce que je considère comme étant des « choix stratégiques » que feront les acteurs patronaux (ex. : directions écoles, centres, services, DG) dans leurs prises de position. À titre d'exemple, sur un sujet de négociation donné, prenons celui de la formation du personnel, mes mandants peuvent décider d'aborder ce

---

<sup>26</sup> Pour Walton et McKersie (1993), le négociateur possède entre autres, le rôle de représentation de son organisation et celui de liaison avec ses adversaires.

sujet en fonction de considérations financières ou simplement en considérant les besoins en ressources humaines ou matérielles. Le « choix stratégique » qu'ils feront en fonction de leurs préoccupations aura un impact décisif dans le mandat de négociation qui me sera octroyé sur ce sujet. Il en est de même lorsque je prépare les propositions de texte à négocier avec mon équipe rapprochée (gestionnaires RH et avocat) et que, par la suite, j'en présente le contenu au comité de gestion des ressources humaines, au comité de la direction générale et ultimement, aux tables de gestion (primaire, secondaire, centres et services); je navigue toujours entre l'incertitude et l'interdépendance que j'ai auprès de mes collègues et directions (Rojot, 2006). Je dois être conscient que selon les circonstances, mes propres mandants utiliseront les mêmes types de négociation que moi c'est-à-dire, soit le type distributif ou intégratif (Walton et McKersie, 1993). En effet, je dois savoir que, sur un sujet donné de négociation (ex. : l'utilisation des locaux à des fins syndicales), mes propres collègues ou directions adopteront aussi un comportement de confrontation (distributif) ou de coopération (intégratif) en fonction de leur propre réalité (écoles, centres, services, direction générale).

Ce choix stratégique des acteurs patronaux s'apparente aux choix stratégiques du négociateur (porte-parole) qui est abordé chez Dupont (2006)<sup>27</sup> à partir du modèle de Cathelineau (1991) mettant de l'avant six stratégies en fonction des dimensions de pouvoir et de confiance basées sur la coopération ou la confrontation : ouverture, gain-gain, de sollicitation, passage en force, défensive et marchandage. En effet, au sein de mon centre de services, les directions, incluant la direction générale, font face à ce type de situation, peu importe le sujet de négociation abordé. À titre d'exemple, ils peuvent très bien manifester une position d'ouverture sur le sujet de la durée de la période d'essai des salariés et adopter une position de gain, pour eux et pour moi, lorsqu'il est question du règlement du grief patronal et des libérations syndicales. Certaines directions (ex. : secteur primaire) peuvent solliciter l'appui de leurs collègues d'une autre table de gestion (ex. : secteur secondaire) pour maintenir une position ferme quant à l'horaire d'été. Ils peuvent aussi opter pour une position plus défensive et contraignante auprès de moi, en ne me donnant aucune marge de manœuvre pour négocier. Enfin, ils peuvent marchander les sujets

---

<sup>27</sup> Pour une présentation de ce modèle, il est possible de consulter l'annexe 1 du livre de Dupont (2006), *La négociation post-moderne : Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives*, Paris, Publibook.

qui seront négociés par moi, en accordant de l'importance sur un sujet (ex. : la période d'essai) plutôt qu'un autre (ex. : l'impression de la convention). L'ensemble de ces choix, par les directions, colore nécessairement la façon dont je dois conduire ma négociation intra. Pour ce faire, je dois anticiper et prévoir des solutions de rechange au scénario de départ que j'avais anticipé.

La considération des intérêts des parties est une « matière première » de la négociation (Lax et Sebenius, 1986). La création commune de valeurs (creating values) pour moi et les directions, la lutte dans la répartition des gains potentiels (claiming values) lors des échanges avec la direction générale et lors des présentations aux tables de gestion et la meilleure alternative à la solution négociée communément nommée « BATNA<sup>28</sup> » dans le monde anglo-saxon ou solution 3 A<sup>29</sup> et « MÉSORE<sup>30</sup> » dans la francophonie, reposent fondamentalement sur le choix des acteurs patronaux (Dupont, 2006; Lax et Sebenius, 1986; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994). Dans cette situation, je dois prévoir les sujets qui seront difficiles à approuver par les directions et pour lesquels je n'arriverai pas à obtenir de mandats. Dans ma préparation initiale, je dois déterminer quelle est ma meilleure option si je n'arrive pas à obtenir tous les mandats que je conçois comme nécessaires pour mener à terme la négociation inter et atteindre mes objectifs.

Tout au long de mon parcours, je dois prendre en compte le choix de la direction générale et ceux des tables de gestion, tout comme ceux de mes collègues en ressources humaines. Je dois tenir compte de cette interdépendance réciproque (Bourque et Hennebert, 2010; Cutcher-Gershenfeld, 2015; Grant, 1993; Putnam, 1988; Walton et McKersie, 1993). Je dois me mettre dans leurs « souliers » pour anticiper leurs choix, leurs actions et comportements. À titre d'exemple, lorsque je présente le sujet de négociation portant sur les dispositions relatives à la liste de priorité d'emploi des salariés, je dois anticiper les points de résistance des directions (ex. : critères d'accès à la liste trop souples), les concessions possibles (ex. : fréquence de la mise à jour), la grandeur des propositions gagnantes<sup>31</sup> (ex. : l'accumulation du temps en terme de mois

---

<sup>28</sup> Best Alternative To a Negotiated Agreement (Fisher, Ury et Patton, 2011, p.99).

<sup>29</sup> Alternative à l'Absence d'un Accord (Dupont, 2006, p.36).

<sup>30</sup> La MEilleure SOLution de REpli (Dupont, 2006, p.36).

<sup>31</sup> Il s'agit de la notion de « win-sets » menant à un accord (Putnam, 1988 p 435).

et d'heures), la zone d'accord possible<sup>32</sup> (ex. : l'augmentation des critères vs la réduction des motifs de radiation) (Bourque et Thuderoz, 2011; Enia, 2009; Fisher, Ury et Patton, 2011; Putnam, 1988).

En somme, je remarque que la stratégie est une composante essentielle de la négociation intra. Je dois adapter cette dernière au gré de l'avancement des discussions auprès de chacun de mes interlocuteurs (directions, direction générale, gestionnaires RH). Il serait utopique de croire qu'il n'existe qu'une seule stratégie pour obtenir les mandats dont j'ai besoin et, par le fait même, pour réussir les négociations intra selon mes objectifs de départ lors de ma préparation. Je retiens qu'en situation de négociation intra, l'apport de la stratégie s'enracine dans le dilemme du négociateur et la relation de mandat, les types de processus de négociation, la préparation et la vision globale, les techniques et les tactiques et les choix effectués par les acteurs patronaux. À l'instar des processus impliqués et des intérêts divergents, la stratégie s'adapte en fonction des circonstances. Elle est non-statique et en perpétuelle mouvance au fil de la négociation intra. Cette thématique s'intègre aux côtés des processus et des intérêts divergents, telle que représentée à la figure 8 suivante.

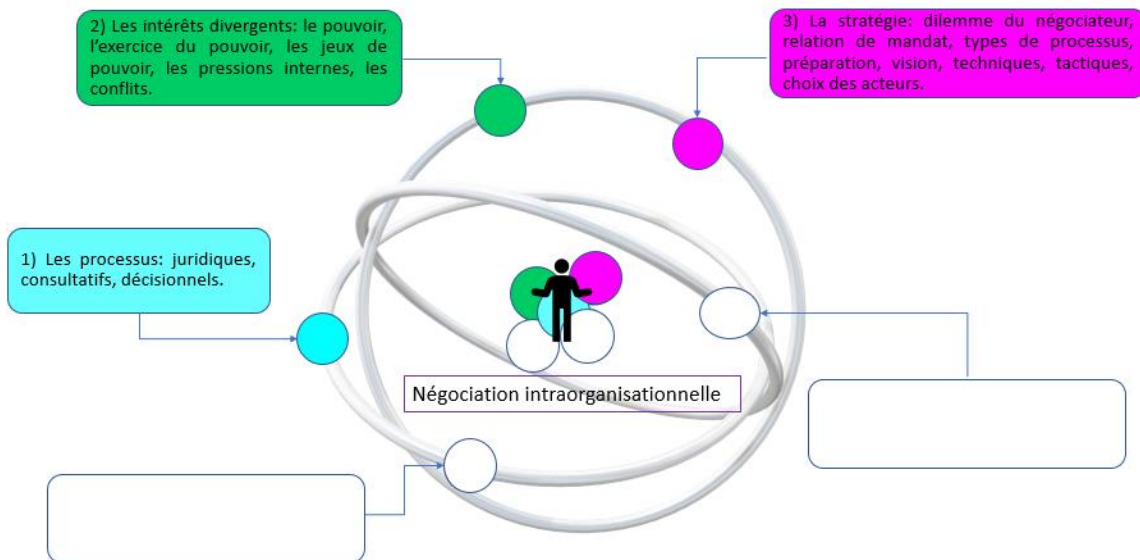


Figure 8. – Représentation schématique de l'interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents, 3) la stratégie

<sup>32</sup> Il s'agit de la Zone d'accord Possible (ZAP) (Bourque et Thuderoz, 2011 p.118).

Le temps est maintenant venu d'examiner la thématique des communications, car c'est à partir de cette dernière que la négociation intra s'actualise.

### 3.2.4 Les communications

Lors des communications, le **rôle des acteurs** (ex. : porte-parole, collègues RH, directions, DG) est **central** (Crozier et Friedberg, 1977; Melin, 2014) pour la progression des pourparlers. Entre autres, c'est par mon entremise à titre de porte-parole patronal que les informations sont transmises, car c'est moi qui « porte » le message. En effet, c'est moi qui orchestre, avec mon équipe, l'élaboration des textes qui seront négociés auprès de la partie syndicale et qui devront faire l'objet de recherche de mandat auprès de mes mandants. Ces derniers sont nombreux (directions d'écoles, centres, services et direction générale) (Morel, 2009), tout comme leurs responsabilités administratives en fonction de leurs secteurs d'activités. Je sollicite constamment tous mes mandants qui se retrouvent, par le fait même, au cœur de la majorité de mes communications en situation de négociation intra. Dans mes activités quotidiennes, j'échange avec mes collègues des ressources humaines et j'écris des propositions de texte à négocier. Je présente le contenu à ma direction, à la direction générale, aux différentes tables de gestion (écoles, centres et services). Ce sont ces acteurs qui me donneront l'autorisation (le mandat) de parler en leur nom et, de ce fait, je dois être pleinement conscient de leur importance en situation de négociation intra.

Dans mon centre de services, la négociation intra se manifeste dans les **nombreux réseaux de communication** en vigueur (Bourque et Thuderoz, 2011; Grant, 1993; Sexton, 2001). Le concept de réseau peut s'avérer complexe, mais pour les besoins de ma recherche, très simplement, il s'agit « d'un ensemble de relations entre individus » (Mercklé, 2016, p.11) donc, un ensemble de relations communicationnelles entre les directions (écoles, centres, services, générales) et moi-même. Il n'y a qu'à penser à la multitude des interactions pouvant se former en présence de plus d'une centaine de directions d'établissement pour s'en convaincre lors de la présentation d'un sujet de négociation aux tables de gestion. Ajoutez à cela, les responsabilités inhérentes à leurs secteurs respectifs (écoles, centres, services, directions générales) et vous avez là, la combinaison parfaite pour l'obtention d'un réseau de communication complexe, varié et souvent à plusieurs

niveaux (Bourque et Hennebert, 2010, Boivin, 1993; Putnam, 1988). Il peut s'agir d'un écrit que je dépose au comité de la direction générale en passant par une présentation à la table de gestion du secteur primaire, chaque intervention est une occasion unique de communication pour moi auprès de mes mandants.

En situation de négociation intra, le **contrôle de l'information** (Lax et Sebenius, 1986; Lemelin, 1984; Mintzberg, 1982; Putnam, 1988) est également bien présent, tant pour moi à titre de porte-parole que pour mes mandants. En effet, lorsque je décide de mettre l'accent sur un sujet spécifique au détriment d'un autre, ou lorsque je ne divulgue pas l'ensemble des informations, je cherche à saisir le meilleur moment pour obtenir le mandat souhaité. Du côté de mes mandants, il est possible que, lors de la présentation d'un sujet de négociation auprès des directions, ceux-ci décident de m'octroyer ou non le mandat de négociation en fonction d'une information stratégique qu'eux seuls connaissent. À titre d'exemple pour la direction générale, il peut s'agir d'une préoccupation budgétaire qui n'est pas encore dévoilée auprès de l'ensemble des directions du centre de services ayant un impact sur les conditions de travail des salariés ou une réorganisation administrative anticipée qui est en élaboration. Ce contrôle de l'information, de part et d'autre, influence nécessairement le déroulement de la négociation intra. Un second exemple serait celui voulant que j'aborde plus en détail, auprès de mes collègues gestionnaires des ressources humaines, le sujet spécifique de la modification de l'horaire d'été des salariés et que, lors de cette même rencontre, j'esquive délibérément le sujet des libérations syndicales en suggérant une rencontre parallèle pour traiter de la question. En procédant de la sorte, je contrôle l'information en fonction de l'atteinte de mon objectif qui demeure l'obtention de mandats de négociation pour conclure une entente avec la partie syndicale. Cette façon de faire s'inscrit dans le cadre des nombreuses manœuvres possibles de manipulation de l'information (Rojot, 2006) telles que, entre autres, le bluff d'un des acteurs (porte-parole, mandants), la surenchère, l'incompréhension fictive et la divulgation d'informations erronées. Ces tactiques utilisées adéquatement en fonction de la situation, peuvent s'avérer efficaces pour l'obtention de mandats.

La **crédibilité du porte-parole** (Friedman et Kampf, 2014) est aussi un aspect important de la communication. Cette crédibilité se construit par la préparation et la connaissance du sujet à

traiter. Elle se constate lors des échanges avec mes mandants dans mes communications. C'est lors de l'argumentation d'une proposition que j'exerce mon rôle d'influence (Walton et McKersie, 1993; Lax et Sebenius, 1986; etc.) et que je suis en mesure de moduler la perception de mes mandants (Lax et Sebenius, 1986) bâtissant ainsi ma crédibilité auprès de ces derniers. En effet, lorsque je me présente aux tables de gestion (écoles, centres, services, DG), je fais face à une panoplie de directions qui me communiqueront, à leurs manières, leurs orientations, volontés et désirs afin que je puisse adapter ma proposition de texte à négocier en fonction de leurs réalités. Dans ces allers et retours pour l'obtention de mes mandats lors des présentations aux tables de gestion, on parle alors de la capacité des acteurs de se faire entendre (Cutcher-Gershenfeld, 2015) et, en situation de négociation intra, cette capacité est omniprésente étant donné la multiplicité de ceux-ci (Morel, 2009).

Dans ma quête de mandats, lors d'échanges et discussions avec mes mandataires, j'ai souvent recours à diverses **techniques de communication** (directes/formelles ou indirectes/informelles) pour faire passer mon message. Mes stratégies de communication (Friedman et Kampf, 2014), telles que la sélection d'informations spécifiques soit par accentuation (Lax et Sebenius, 1986) (ex. : le projet-pilote portant sur l'affectation du personnel), ou omission (ex. : les libérations syndicales), mes mécanismes de coordination formels et informels (Morel, 2009; Melin 2014) (ex. : présentations aux tables de gestion et discussions de corridor auprès d'une direction avant le début d'une rencontre de gestion), l'adaptation du contenu de la communication pour m'assurer d'être bien compris afin d'obtenir mon mandat (ex. : secteur des jeunes vs formation générale aux adultes et de la formation professionnelle) et la réverbération des informations (Putnam, 1988), c'est-à-dire l'effet d'une décision à un niveau décisionnel pouvant avoir un impact (positif/négatif) à un autre niveau décisionnel (ex. : la position du secteur des jeunes au sujet de la modification de l'horaire d'été des salariés vs la position du secteur de la formation générale aux adultes et de la formation professionnelle sur ce même sujet) sont tous des techniques à considérer en situation de négociation intra.

Le fait que la négociation intra est peu visible, souvent informelle, croisée et qu'elle se déroule de manière tacite (Morel, 2009; Polanyi, 1966), fait en sorte que je suis constamment en zone d'incertitude dans mes communications, ce qui peut avoir pour effet, dans certaines situations,

d'accroître mon propre pouvoir ou celui de mes interlocuteurs : « l'incertitude en général ou des incertitudes spécifiques, constituent la ressource fondamentale dans toute négociation » (Crozier et Friedberg, 1977 p.23). Prenons un exemple. Lors d'une situation de négociation spécifique, j'ai eu besoin d'obtenir le mandat de modifier l'application de l'horaire d'été pour le personnel de soutien. Pour ce faire, je savais que je devais convaincre les directions (écoles, centres, services, DG) du bien-fondé d'une telle demande syndicale. Je devais présenter une proposition de texte aux tables de gestion ne sachant pas quel serait le niveau de réceptivité des directions face à une telle demande. Il y avait donc une incertitude au sujet du problème (modification de l'horaire d'été pour les salariés), ce qui a eu pour effet d'accentuer le pouvoir de mes interlocuteurs (directions) quant à la décision qui a été rendue afin de m'octroyer ou non le mandat de négocier à ce sujet.

En poursuivant mon objectif d'obtenir un mandat, je peux obtenir des informations sensibles lors de diverses situations me permettant d'accroître mon pouvoir en ayant des informations que d'autres directions ne possèdent pas. À titre d'exemple, je peux communiquer de manière informelle auprès de certaines directions ciblées afin d'obtenir leurs points de vue. Je peux aussi, lors de la présentation d'un tout autre sujet à une table de gestion (primaires, secondaires, centres et services), en profiter pour aborder en coulisse le sujet de la modification de l'horaire d'été avec le directeur général adjoint responsable d'une de ces tables de gestion pour tenter de cerner son opinion. Il est également possible que lors d'une de mes présentations formelles à une table de gestion (ex. : secteur primaire), qu'au même moment dans une autre table de gestion (ex. : secteur secondaire), le sujet soit abordé par les directions elles-mêmes, ce qui peut créer une « interférence » pour l'obtention de mon mandat de négociation. Dans toutes ces situations, j'obtiens des informations sensibles qui me permettent d'adapter mes communications en fonction de ces réalités et ainsi d'accroître mon pouvoir.

La négociation intra soulève également la question de la **communication dans les relations sociales** (Cutcher-Gershenfeld, 2015; Friedman et Kampf, 2014; Melin, 2014 et Putnam 1988) tout comme **l'attitude du négociateur** (attitudinal structuring) (Walton et McKersie (1993). En effet dans mes relations sociales avec mes mandants, mes motivations professionnelles, les croyances que je possède, le degré de confiance et celui d'amitié que je peux avoir vis-à-vis ceux-ci

viennent colorer la façon dont j'aborde mes communications et ont un impact sur le processus décisionnel en situation de négociation intra. Un exemple à ce sujet serait la présentation de ma part de motifs limitant l'octroi de congés sans traitement des salariés sachant pertinemment que c'est exactement ce que la direction générale souhaite. Un autre exemple serait la présentation du sujet de la modification de la période d'essai des salariés, contrairement à celui de l'autorisation des congés sans traitement. Dans cette situation je suis nettement plus enclin à obtenir un mandat de mes mandants si le dossier présenté s'effectue devant un auditoire amical que devant un auditoire silencieux ou hostile. En effet, dans le premier cas, lorsqu'il est question d'aborder le sujet de la modification de la période d'essai auprès des directions, j'ai avantage à adopter une attitude d'ouverture face à ces derniers, car le sujet que je présente constitue un gain appréciable permettant de mieux évaluer les salariés et d'améliorer la stabilité du personnel. Par le fait même, cette proposition aura un impact immédiat dans les milieux, ce qui est positif pour les directions. Dans la situation inverse, lorsque j'aborde la question des congés sans traitement, je dois naviguer entre adopter une attitude d'ouverture, afin d'obtenir le mandat d'aborder cette question auprès de la partie syndicale, et une attitude de fermeture, afin de démontrer aux directions que je ne suis pas prêt à céder ce point d'entrée de jeu à la partie syndicale. Il s'agit d'une attitude d'équilibriste que je dois adapter en fonction de mon auditoire (Friedman et Kampf, 2014) et surtout, en fonction de la situation à laquelle je suis confronté (Lax et Sebenius, 1986; Putnam, 1988).

Dans ma recherche de solution pour l'obtention d'un mandat, tout comme dans l'élaboration de compromis et dans mon positionnement, aucun de ces éléments ne peut prendre forme sans utiliser parfois une **communication directe** (Morissette, 2008) et **privée** (Friedman, 1994) de ma part. Dans le premier cas, il s'agit d'une communication plus formelle utilisant les canaux de communication connus de mon centre de services. Dans le second cas, il s'agit aussi d'une communication directe, mais où je peux davantage me placer en recherche de solution, sans contraintes spécifiques, et sans le regard des autres interlocuteurs. C'est dans cette situation que je peux préciser à un interlocuteur (ex. : la direction générale adjointe responsable d'une table de gestion) certains enjeux plus sensibles, qui ne peuvent être abordés directement en séance publique auprès des autres directions (ex. : l'obtention du gain secondaire portant sur les

libérations syndicales). Pour reprendre les propos de Friedman (1994), c'est bien « derrière la scène principale » (ex. : tables de gestion) que se déroulent la plupart des négociations basées sur les intérêts (Fischer et Ury, 1981; Walton et McKersie, 1993). Ce même phénomène est aussi observable dans la mise en place de « caucus » que j'ai abordé dans la thématique de la stratégie. Pour illustrer le tout, prenons la recherche d'un mandat de négociation au sujet de l'obtention du gain secondaire portant sur les libérations syndicales, qui a été conclue au moyen d'une communication directe et privée entre moi et ma supérieure immédiate, la directrice des ressources humaines. À l'aide d'une communication formelle franche et directe, appuyée par des arguments convaincants, il m'a été possible d'obtenir un accord, d'écrire une proposition de texte, qui a été soumise à la direction générale qui a accepté le tout. Ces formes de communication directe et privée s'avèrent souvent nécessaire pour dissiper les ambiguïtés, bien saisir le non verbal et « sentir » la recevabilité d'une position plutôt qu'une autre, lors d'échanges de proximité avec mes mandants me permettant ainsi d'adapter mes comportements en conséquence.

Les communications sont au cœur des processus décisionnels (Cutcher-Gershenfeld, 2015) qui utilisent souvent le **consensus** comme source de pouvoir. La présentation de la modification de l'horaire d'été, chez le personnel de soutien, est un bon exemple. En effet, cette modification que j'ai élaborée avec mon équipe, à la suite d'une discussion avec la partie syndicale, a d'abord été soumise au comité de gestion des ressources humaines qui a été favorable à cette proposition. Cette dernière a été présentée par la suite à la direction générale, qui a donné son accord. Cette même proposition a été présentée aux diverses tables de gestion et, sur l'ensemble, seule la table de gestion du secteur de l'éducation des adultes et de la formation professionnelle a manifesté des réticences étant donné leur mode de fonctionnement continu durant la période estivale. J'ai donc utilisé le consensus dégagé auprès des autres tables de gestion (primaire, secondaire, services et DG) dans ma négociation intra, pour influencer l'orientation et ultimement la décision de la table de gestion des centres et obtenir le mandat de négocier ce sujet auprès de la partie syndicale.

En terminant, il va sans dire que chaque négociation intra est unique, ne serait-ce que par la rationalité limitée spécifique à chacune des parties impliquées (Crozier et Friedberg, 1977; March

et Simon, 1958; Rojot, 2006). Cette rationalité qui se caractérise, entre autres, par le fait que les directions décident de manière séquentielle et qu'ils sont souvent portés à trouver une solution minimale satisfaisant leurs objectifs plutôt que la solution optimale pour répondre aux besoins du centre de services doit être prise en considération de ma part dans mes communications lors de la recherche de mandats. À titre d'exemple, lorsque je présente un projet d'entente globale (les adaptations locales) aux directions (écoles, centres, services, générales), il arrive qu'en fonction du secteur d'activité (jeunes vs adultes et formation professionnelle vs les services administratifs), certaines propositions de l'entente (ex. : période d'essai, comblement d'un poste, horaire d'été, etc.) soient plus faciles d'application que d'autres. Ceci a pour effet que certaines directions regarderont individuellement chacun des sujets de l'entente globale et seront plus enclines à donner leurs accords sur certains sujets, sans toutefois être nécessairement en accord avec l'ensemble de l'entente globale. Ce faisant, je dois adapter mes communications en fonction de mon auditoire (Friedman et Kampf, 2014) si je veux m'assurer d'obtenir le mandat de présenter l'entente globale à la partie syndicale. Dans cette situation, les communications agissent en quelque sorte « d'agent liant » à ces négociations. C'est par le rôle central des acteurs, les nombreux réseaux de communication, le contrôle de l'information, ma crédibilité et les diverses stratégies de communication que j'utilise, que les communications occupent une place importante en négociation intra. Dans les faits, mes communications sont au cœur des relations sociales et des processus décisionnels qui s'établissent entre mes mandants et moi. Elles prennent forme de façon formelle ou informelle et ont un impact significatif dans ma démarche d'obtention de mandats de négociation. Elles occupent une place tout aussi importante que les processus impliqués, les intérêts divergents et la stratégie, ce qui fait en sorte qu'elles se trouvent à leurs côtés au sein de mon schéma des thématiques importantes en situation de négociation intra à la figure 9 suivante.

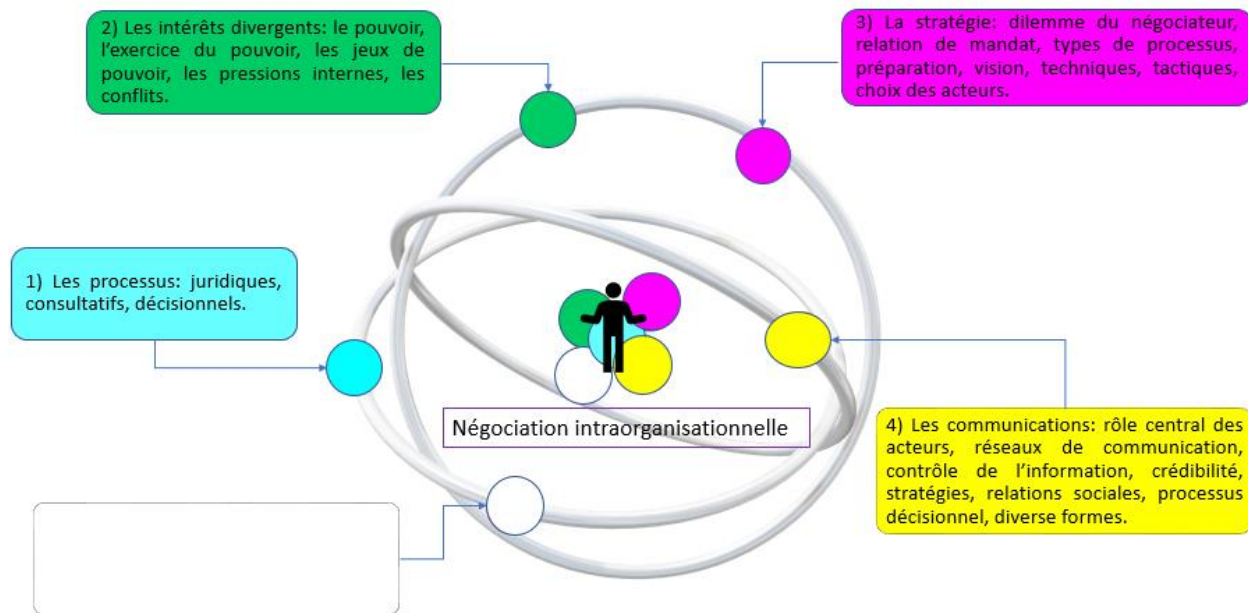


Figure 9. – Représentation schématique de l'interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents, 3) la stratégie, 4) les communications

L'ensemble de ces communications se déroule entre les acteurs qui sont partie prenante à la négociation intra, ce qui m'incite à explorer l'interdépendance de ceux-ci.

### 3.2.5 L'interdépendance des acteurs

En situation de négociation intra, afin de convenir d'une entente auprès du syndicat local du personnel de soutien dans mon centre de services, je suis au cœur de l'action, tiraillé de toutes part. Face à mes mandants, c'est moi qui détiens l'information nécessaire à la bonne conduite de la négociation inter, mais j'agis toujours au nom d'autres personnes. Dans mes actions et relations, je suis dans un état de subordination réciproque (Dion, 1986), tant avec ma direction et mes collègues des ressources humaines, qu'avec la direction générale et l'ensemble des directions d'écoles, centres et services. Seul, je ne fais rien, car en accord avec les auteurs, aucune décision ne peut être prise de façon unilatérale (Crozier et Friedberg, 1977).

Cette interdépendance en situation de négociation intra se manifeste sous diverses formes. D'abord, je suis tout simplement l'un des acteurs dans l'ensemble de l'organisation (Morissette, 2008; Morel, 2009). Ensuite, je suis toujours en attente de la décision ou de l'orientation d'une

autre partie par le jeu des interactions en vigueur (Bourque et Thuderoz, 2011; Grant, 1993; Cutcher-Gershenfeld, 2015). Que ce soit par l'entremise de ma supérieure immédiate, ou de la direction générale, ou encore des directions d'écoles, centres et services, je suis tributaire de la position des autres et ultimement du consensus qui se dégage. À mon avis, c'est bien là que réside la distinction principale de l'interdépendance des acteurs, car elle soulève la question de la gouvernance de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977) qui repose sur les valeurs propres à celle-ci. Au-delà des relations interpersonnelles, de la stratégie, des jeux de pouvoir, de l'influence et de la communication, je navigue dans les eaux troubles de la gouvernance en situation de négociation intra, car je dois prendre en considération l'ensemble de cette réalité.

Pour illustrer mon propos, je prendrai l'exemple suivant. À la suite d'une rencontre de négociation inter avec la partie syndicale, cette dernière désire introduire au texte des adaptations locales un libellé qui était présent lors d'une négociation antérieure au niveau national et qui a été abandonné durant la négociation (ex. : introduire à l'article 5- 10.01, le texte suivant : « Par ailleurs, une [1] fois par sept [7] ans de service, pour un motif qu'elle juge valable, la Commission accorde à une personne salariée régulière un congé sans traitement sans perte d'ancienneté »). Après avoir discuté de ce libellé avec mon équipe de négociation, je considère que cette proposition syndicale s'avère être un élément clé pouvant permettre la progression des discussions vers l'obtention d'un accord global entre les parties locales. Je dois donc obtenir le mandat d'introduire ce texte de manière à modifier l'entente locale en vigueur. Si je n'obtiens pas le mandat, je ne peux procéder et je devrai trouver une autre proposition pour parvenir à un accord global. Pour ce faire, je dois donc convaincre ma supérieure immédiate qu'il s'agit d'une bonne proposition. Je dois aussi persuader la direction générale que la proposition est bénéfique pour le centre de services et pour les salariés. Je dois également convaincre les directions d'école, de centres et de services que cette proposition a peu d'impact dans leurs milieux, et qu'elle est une valeur ajoutée qui permettra sans doute de conclure un accord global et ainsi, terminer la négociation des adaptations locales avec la partie syndicale. À partir de cet exemple, il me semble approprié de regarder de manière détaillée les éléments qui, selon moi, caractérisent l'interdépendance des acteurs. J'ai identifié qu'il s'agit des rapports sociaux entre les acteurs, de

l'organisation vue comme un système de flux et des situations de coopération, d'opposition ou de retrait.

### 3.2.5.1 Les rapports sociaux

La négociation intra, par l'interdépendance des acteurs en présence (ex. : collègues des ressources humaines, direction générale, directions d'écoles, centres et services), peut être considérée comme étant une régulation sociale. Elle en possède les caractéristiques : elle est continue dans le temps, car elle est omniprésente dans un centre de services scolaire; elle n'est pas optimisée, c'est-à-dire que ce n'est ni un équilibre ni une satisfaction pour tous étant donné le nombre des acteurs en présence possédant des intérêts divergents; elle s'exerce pour une large part sous forme de négociations non explicites (peu visible et informelle); et elle est constitutionnelle, c'est-à-dire qu'elle fixe les règles du jeu, elle définit sur un plan cognitif les enjeux en m'octroyant à titre de porte-parole patronal les mandats nécessaires à la négociation inter (Reynaud, 1989). Pour reprendre le propos de Morel (2009), elle est doctrinale, car elle s'appuie sur des valeurs et permet la « création de valeurs » comme le mentionnent Lax et Sebenius (1986). La négociation intra me permet d'obtenir des mandats de négociation qui, ultimement, lorsque ceux-ci se concrétiseront par des textes qui seront intégrés aux adaptations locales du personnel de soutien, viennent exprimer la position de la partie patronale et, dans une large mesure, ses valeurs face à ses employés. À titre d'exemple, le fait d'autoriser pour la partie patronale l'octroi de congé sans traitement selon certaines modalités démontre une préoccupation de cette dernière pour la conciliation vie privée-travail.

Cette interdépendance des acteurs se manifeste aussi par ce que Friedman (1994) qualifie de structure sociale de la négociation. Cette structure sociale du centre de services définit un ensemble de rôles et m'incite à adopter certains comportements. En effet, dans ma situation, je dois convaincre la direction générale du bien-fondé de mes propositions. J'ai donc pour rôle de communiquer l'information et de vendre mes propositions auprès de la direction générale. Ce faisant, par leurs positions hiérarchiques respectives dans le centre de services, l'un au sommet de la pyramide décisionnel (direction générale) et l'autre dans une position intermédiaire (moi à titre de porte-parole patronal), nous nous retrouvons comme des opposants. L'un revendique

(porte-parole) et l'autre s'oppose (direction générale), car l'un considère qu'il s'agit d'une plus-value pour le centre de services et les salariés (porte-parole) et l'autre considère qu'il s'agit d'un bénéfice non nécessaire pouvant occasionner des difficultés de remplacement dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre (direction générale). Cette structure sociale, présente en négociation intra dans mon centre de services, est l'expression d'une interdépendance entre les acteurs (porte-parole, direction générale, directions) tout au long du processus décisionnel menant à l'obtention de mes mandats de négociation.

Cette même interdépendance des acteurs s'exprime largement dans les jeux à deux niveaux dont font état Enia (2009), Friedman et Kampf (2014) et Putnam (1988). En effet, les discussions (les jeux, les tractations) qui ont cours, tant au niveau plus bas de la hiérarchie organisationnelle (ex. : entre les collègues des ressources humaines) qu'au palier le plus élevé du centre de services (ex. : les membres de la direction générale), sont une partie importante du processus menant à l'obtention d'un mandat. Ce jeu à deux niveaux s'exprime largement lors de la présentation d'un sujet de négociation, donc du mandat que je dois obtenir, lorsque je présente le sujet aux différentes tables de gestion (écoles, centres et services). À titre d'exemple, les discussions et tractations qui se déroulent à la table de gestion du secteur primaire viennent influencer l'orientation de la direction générale qui aura le dernier mot afin d'autoriser ou non, mon mandat de négocier. Il en est de même pour la table des services administratifs qui peut avoir une influence importante auprès de la direction générale étant donné les jeux de pouvoir pouvant exister entre certains acteurs (ex. : le service des finances vs le service des ressources humaines). Les visées de l'un ne sont pas nécessairement concordantes avec les visées de l'autre, ayant pour effet d'alimenter le débat et, conséquemment, d'influencer la direction générale dans sa prise de décision à mon égard.

Dans ce va-et-vient des discussions entre les directions (écoles, centres, services, DG) et moi, je remarque que l'interdépendance des acteurs s'appuie sur d'autres facteurs tels que l'historique des négociations antérieures et successives (Enia, 2009). À titre d'exemple, comment ai-je obtenu un accord par le passé auprès de la direction générale sur un autre sujet de négociation? Dans cette situation, l'aspect relationnel des parties (Cutcher-Gershenfeld, 2015), s'exprimant par la bonne relation que j'entretiens avec la partie adverse, dans le cas présent la direction générale,

et ses attentes, sont déterminants. En effet, la négociation d'une entente, quelle qu'elle soit, est souvent teintée des relations antérieures des acteurs (Enia, 2009). Les « écueils » relationnels, qui n'ont pas été réglés lors de négociations précédentes pour l'obtention d'un mandat de ma part, peuvent générer, de part et d'autre (moi et la direction générale), des difficultés pour l'obtention de nouveaux mandats de négociation. Les discussions qui ont cours tout au long du processus d'obtention des mandats sont un exemple concret de l'interdépendance des acteurs, car la position de l'un (ex. : direction générale) a nécessairement un impact sur les actions de l'autre (ex. : porte-parole). À cet égard, l'ouvrage de Francis Walder (1958) portant sur la négociation dite de « St-Germain » en 1570, présentant les aléas de la conclusion du traité signé entre catholiques et protestants français est une illustration éloquentes de cette interdépendance des acteurs. Ce qui m'amène à regarder de plus près mon centre de services comme système de flux en situation de négociation intra.

#### 3.2.5.2 Le centre de services comme système de flux

Mon centre de services est composé de plusieurs directions qui sont regroupées en de nombreuses unités administratives<sup>33</sup>. Dans ma situation actuelle, il existe neuf services administratifs (direction générale, affaires corporatives et communication, ressources éducatives [jeunes et adultes], ressources financières, ressources humaines, ressources matérielles, organisation scolaire, technologie de l'information) et 80 établissements (écoles, centres). En tout, il s'agit de plus de 280 gestionnaires qui œuvrent dans le centre de services. Pour moi, cette structure génère autant d'occasions de négociation intra, car je suis appelé à interagir avec la plupart des directions individuellement ou collectivement dans ma quête de mandats de négociation.

Mon centre de services peut être considéré comme un système de flux (Mintzberg, 1978, Rouleau, 2007; Simon, 1997), c'est-à-dire que chacune des parties le composant (écoles, centres, services) est lié avec les autres par différents flux d'autorité, d'information et de processus de décision. Ceci veut donc dire qu'en situation de négociation intra, je suis lié dans mes actions de

---

<sup>33</sup> Une unité administrative est « une entité identifiée dans la structure d'une organisation ayant pour mission d'atteindre des objectifs déterminés et possédant une certaine autonomie d'action sous la direction d'un responsable obligé de rendre compte : département, division, service, direction, etc. » (Dion, 1986, p.497).

négociation aux directions d'établissements, des services, à la direction générale et à ma supérieure immédiate. Dans mon exemple précédent, l'ajout de texte nécessite l'assentiment de toutes les parties, indépendamment de leurs réalités respectives, assujetties aux contraintes de leur environnement. Cette situation a pour effet que la direction générale dépend des directions d'établissements et des services pour rendre des services de qualité à la population, que les directions d'établissements dépendent des différents services administratifs pour mener à terme leurs missions qui sont d'instruire, de socialiser et de qualifier les élèves jeunes et adultes et que je dépends de tous ces acteurs dans ma quête de mandats. Je suis en relation avec l'ensemble de ceux-ci et en ce sens, la coordination de ces relations est importante (Melin, 2014).

Je sais que le conflit interne est central à la négociation intra par sa définition même (Walton et McKersie, 1993). Je sais également que, dans toute organisation (Rojot, 2006), il existe une opposition permanente entre ceux qui dirigent et qui prennent des décisions impliquant le centre de services dans sa totalité (ex. : direction générale) et ceux qui exécutent les décisions, qui accomplissent les opérations liées à la production et réalisent les plans décidés au-dessus d'eux (ex. : le porte-parole). Cette opposition peut être implicite ou explicite, mais elle est présente en permanence, ce qui a pour effet que je dois être aux aguets du flux d'activités régulé tel que celui propre au travail opérationnel, à l'information, aux décisions de contrôle et à celui des informations fonctionnelles (Mintzberg, 1978). Ceci revient à dire que je dois saisir les points de convergence ou de divergence dès le moment où j'entreprends la rédaction de la proposition d'ajout de texte à négocier. Je dois être sensible à l'information que je reçois et à celle que je transmets à mes mandants. Je dois être attentif aux décisions prises par ma supérieure immédiate et la direction générale. Je dois maîtriser l'impact de l'écriture du texte que je propose en fonction des autres articles de la convention collective. Bref, dans ma situation de négociation intra, je dois avoir l'esprit vif, car tout est interrelié pour l'atteinte d'un consensus interne au centre de services (Walton et McKersie, 1993; Cutcher-Gershenfeld, 2015; Lax et Sebenius, 1986; Schelling, 1980). L'obtention de ce consensus soulève la question de la coopération, de l'opposition ou du retrait des acteurs dans cette interdépendance. Pour obtenir un mandat de négociation, je dois m'assurer que le texte proposé répond à la fois aux obligations des ressources humaines, à ceux des directions d'établissements et services ainsi qu'à ceux de la direction générale.

### 3.2.5.3 Coopération, opposition et retrait

Les derniers éléments qui doivent être pris en considération lorsqu'il est question d'interdépendance des acteurs en situation de négociation intra, sont ceux liés à la coopération, à l'opposition ou au retrait. Définissons d'abord chacun d'entre eux. On entend par coopération : « l'action par laquelle deux ou plusieurs personnes physiques ou morales participent conjointement à la poursuite d'un objectif commun » (Dion, 1986, p.134). L'opposition se définit comme étant : « un processus par lequel des personnes ou des groupes de personnes physiques ou morales s'efforcent d'en empêcher d'autres d'atteindre un objectif » (Dion, 1986, p.324), tandis que le retrait consiste en : « une action par laquelle une personne ou un groupe abandonnent leur participation à une entreprise commune » (Dion, 1986, p.417). La coopération s'apparente par analogie au processus de négociation de type intégratif et la dyade opposition/retrait à celui de type distributif (Walton et McKersie, 1993). Attardons-nous un instant à leurs manifestations.

Dans le premier cas, soit la négociation de type intégratif (coopération), je suis en recherche de solution auprès de mes mandants. Lorsque je suis confronté à une contrainte telle que le recrutement du personnel en contexte de rareté de main-d'œuvre, je cherche de nouvelles solutions, de nouvelles propositions, de manière à obtenir le mandat dont j'ai besoin, car je dépends de leurs décisions. Pour ce faire, je travaille en étroite collaboration avec les directions (écoles, centres, services) de manière à répondre à leurs besoins et je m'assure que le consensus dégagé se reflète dans la proposition de texte à négocier. Dans le second cas, soit dans une négociation de type distributif (opposition/retrait), je suis davantage en position de « forcer » ma position de manière à ce que les directions adoptent ce que je présente. Dans cette situation, je dépends toujours de la décision des directions, mais, dans mon approche plus affirmée, déterminée et convaincante, je dois réussir à persuader mes mandants qu'il s'agit de la meilleure proposition à négocier. En fonction de la stratégie que j'adopte dépendamment de ma propre appréciation de la situation lorsque je présente le sujet à négocier aux tables de gestion (ex. : climat de tension, contexte budgétaire, situations médiatiques imprévues affectant le climat organisationnel, etc.), je décide d'utiliser un type de négociation plutôt qu'un autre. C'est particulièrement dans ces situations que se manifeste l'interdépendance des acteurs, car le

retrait d'une partie lors de la recherche de mandat (ex. : les directions de centres qui expriment un désaccord commun) a pour effet de m'empêcher de poursuivre mes actions ou, à tout le moins, d'adapter mes actions, afin de parvenir à un accord global. Si je n'arrive pas à obtenir les mandats dont j'ai besoin, je dois retourner à ma « planche à dessin » et tenter de trouver une autre voie de passage.

En somme, l'interdépendance des acteurs en situation de négociation intra se manifeste de façons variées. Elle s'enracine dans la gouvernance du centre de services et repose sur les valeurs de celui-ci. Cette interdépendance fait appel aux rapports sociaux des directions tout en étant une partie intégrante de la structure sociale du centre de services. Elle s'actualise à plusieurs niveaux et je dois être attentif aux aspects relationnels des directions, tout en considérant l'historique des négociations antérieures avec ceux-ci. L'interdépendance des directions se perçoit également dans le centre de services comme système de flux d'autorité, d'information et de processus décisionnel. Enfin, elle est tout aussi présente dans les situations de coopération qu'en situation d'opposition/retrait des acteurs. L'interdépendance des directions est omniprésente et de manière continue en négociation intra. Tout comme les processus impliqués, les intérêts divergents, la stratégie et les communications, elle est partie prenante de mes actions et s'ajoute aux thématiques précédentes dans la compréhension du phénomène de la négociation intra. La figure 10 suivante présente l'apport de l'interdépendance des acteurs en situation de négociation intra et complète avec cette dernière thématique, ma présentation constituant le cadre conceptuel.

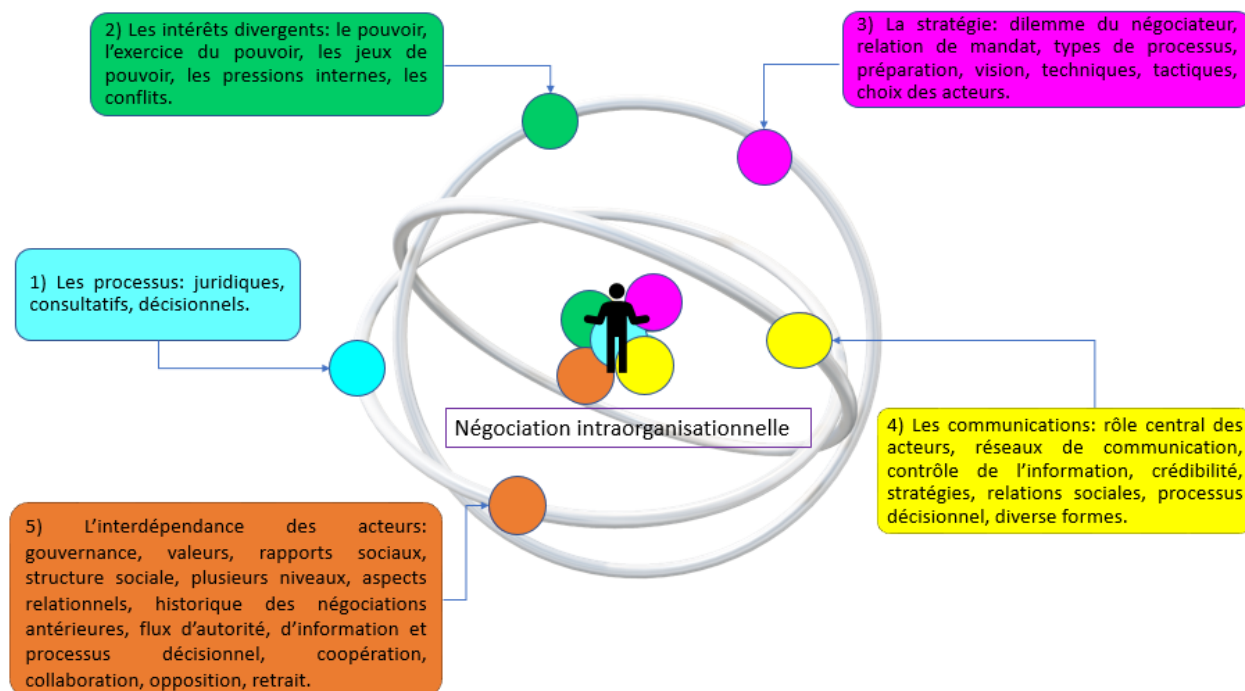


Figure 10. – Représentation schématique de l'interrelation des thématiques de la négociation intra. 1) les processus impliqués, 2) les intérêts divergents, 3) la stratégie, 4) les communications, 5) l'interdépendance des acteurs

En conclusion, j'ai brossé un portrait des principaux auteurs qui selon moi, contribuent à la compréhension de la négociation intra. À cette étape, il m'apparaît opportun d'effectuer un résumé des notions retenues aux fins de ma recherche pour en faire ressortir des questions spécifiques.

### 3.3 Questions spécifiques de recherche

Au terme de ma recension des écrits, je soutiens que la négociation intraorganisationnelle s'actualise au moyen des notions suivantes : (1) les processus décisionnels, juridiques et consultatifs impliqués (2) les intérêts divergents qui font appel aux notions de pouvoir et de jeux de pouvoir, à l'exercice du pouvoir, de même qu'aux conflits et aux pressions internes qui se vivent lors de la négociation (3) la stratégie de négociation privilégiée incluant les techniques et les tactiques, en fonction des choix des acteurs patronaux (4) les communications directes,

tacites, formelles, informelles et propres aux processus décisionnels et (5) l'interdépendance des acteurs qui met l'accent sur les relations de dépendance mutuelle entre les acteurs en présence.

Je n'ai pas repéré de recherche empirique qui s'attarde spécifiquement à la négociation intra dans le secteur de l'éducation au Québec et, encore moins, sous l'angle d'un praticien à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines. De ce fait, il m'apparaît pertinent d'explorer les manifestations de la négociation intra sous l'angle de ma pratique professionnelle et de formuler des questions spécifiques pour ma recherche.

Comme il en a été question dans le chapitre précédent, au sein d'un centre de services scolaires québécois, à titre de porte-parole patronal, je suis confronté à de nombreuses réalités dans l'accomplissement de mes fonctions, dont celle de la négociation collective. Je dois négocier des ententes de toutes sortes et pour réaliser ces ententes, je dois d'abord obtenir les mandats des décideurs de mon organisation et de ce fait, négocier aussi avec mes propres collègues de la partie patronale. Je fais régulièrement face à des « conflits internes entre les acteurs de sa propre organisation (négociation intra) » (Walton et McKersie, 1993) et je dois être attentif à leurs résolutions.

Les pratiques du porte-parole patronal en situation de négociation intra dans les rapports collectifs de travail sont méconnues. C'est en étant centré sur ma pratique professionnelle et en m'intéressant particulièrement aux actions que je pose à titre de porte-parole patronal de la direction des ressources humaines pour réaliser les mandats de négociation qui me sont confiés que je peux mieux comprendre les réalités auxquelles je suis confronté (pertinence ontogénique). Comprendre mes pratiques et celles de collègues occupant des fonctions similaires aux miennes en situation de négociation intra permettrait aux acteurs du milieu de pratique une meilleure interprétation de l'environnement dans lequel se déroule ce type de négociation. Il leur serait ainsi possible d'adapter leurs comportements dans leurs quêtes de mandats de négociation propres au secteur de l'éducation au Québec (pertinence professionnelle). La connaissance des diverses facettes de la négociation intra, dont celles liées aux processus, aux intérêts divergents, à la stratégie, à la communication et à l'interdépendance des acteurs du point de vue de praticiens devrait permettre d'y apporter un éclairage nouveau (pertinence scientifique).

Ma recherche pose la question générale suivante : Que fait un porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail dans un centre de services scolaire du secteur de l'éducation au Québec? Cette question générale engendre d'autres interrogations plus spécifiques qui orientent mes travaux dans la connaissance de mes pratiques ou celles de collègues porte-parole patronaux dans une négociation intra :

1) Quel est l'apport des processus (juridiques, consultatifs, décisionnels) dans la quête de mandats de négociation ?

2) Comment parer aux intérêts divergents rencontrés ?

3) Quelle stratégie est déployée pour obtenir les mandats de négociation ?

4) Comment les communications sont-elles exploitées pour l'obtention des mandats de négociation ?

5) Comment se manifeste l'interdépendance des acteurs ?

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire d'examiner ma pratique ainsi que celle d'homologues. Pour ce faire, les aspects méthodologiques feront l'objet du chapitre suivant.



## Chapitre 4 – Cadre méthodologique

Dans ce chapitre consacré au cadre méthodologique, je présente la démarche ayant conduit à ma cueillette de données. Je traiterai d'abord de la méthode utilisée et ensuite, je décrirai la procédure de collecte des données en abordant ma pratique comme première source de données et celle de mes homologues comme deuxième source. Je poursuivrai avec les stratégies qui ont présidé à l'analyse de mes données. Enfin, je terminerai avec les critères de rigueur et l'éthique. Débutons par la description de la méthode.

### 4.1 Description de la méthode

Dans le cadre de ma recherche, je m'intéresse particulièrement à ce que fait le porte-parole patronal en relations du travail à la direction des ressources humaines en situation de négociation afin de mieux comprendre la négociation intra. Pour atteindre cet objectif, je dois connaître de manière détaillée ce que je fais dans l'action, dans ma propre pratique en pareille situation. Je dois identifier quelle est ma situation de pratique en contexte de travail la plus représentative et bénéfique à la compréhension de la négociation intra. D'entrée de jeu, je me situe davantage en mode de quête de sens (Mukamurera et al., 2006). Ainsi, j'ai procédé à l'analyse de ma pratique professionnelle pour en faire ressortir une situation de négociation intra pouvant faire émerger des pratiques signifiantes. Pour ce faire, j'ai privilégié un instrument de collecte d'information de type « journal de bord ». Cette façon de procéder est riche et permet de « garder le chercheur réflexif pendant sa recherche [et] lui fournit un espace pour exprimer ses interrogations, ses prises de conscience et [pour] consigner les informations qu'il juge pertinentes » (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004, p.147). Ce journal, qui s'est avéré être un outil de collecte de données crucial pour la suite de mes travaux, car il est à l'origine de toutes mes actions subséquentes, fera l'objet d'une présentation détaillée un peu plus loin dans le texte.

Par la suite, à partir de la situation de pratique que j'ai identifiée grâce au journal de bord, je me suis soumis à un entretien d'explicitation (Vermersch, 1991) mené par un chercheur sur cette situation particulièrement signifiante pour tenter de faire ressortir les éléments importants de ma pratique par une analyse préliminaire du verbatim obtenu afin de mieux comprendre la

négociation intra. Au terme de cet exercice, j'ai mené trois entretiens d'explicitation auprès de personnes exerçant une pratique professionnelle comparable à la mienne de manière à pouvoir apprécier et établir des liens entre les actions et faire ressortir les pratiques communes et divergentes. La démarche pour ces deux étapes de collecte sera décrite en détail ultérieurement.

Cette façon de procéder vise à établir des liens entre ma pratique et celle des acteurs des centres de services scolaires que j'aurai identifiés, dans le but « d'en comprendre la structure ou les processus qui sont sous-jacents » (Lamoureux, 2006, p.206); cela pourrait contribuer à une meilleure compréhension de la négociation intra à travers la connaissance de mes pratiques professionnelles. Il faut savoir que le point de départ d'une recherche qualitative « réside dans les faits que le chercheur observe, et à partir desquels il induit des relations jusque-là méconnues » (Lamoureux, 2006, p.38). Mon but principal est d'explorer, ce qui correspond bien à l'étude de ma pratique professionnelle en situation de négociation intra. Ainsi, l'utilisation des méthodes qualitatives m'apparaît comme étant plus adéquate que les méthodes quantitatives au contexte de ma recherche.

Par ailleurs, ma façon de réaliser ma recherche se situe davantage dans une approche qualitative ontogénique « qui est une forme de recherche qui implique l'acteur à la fois comme objet et comme sujet » (Van der Maren, 2007, p.125), je suis au cœur de l'action et en interrogeant simultanément mes propres actions, cela permet un ancrage conscient dans ma situation de travail. C'est l'occasion d'identifier des actions et des comportements qui autrement n'auraient pas pu être étalés au grand jour. En prenant ancrage dans le paradigme qualitatif basé sur une méthodologie de type ontogénique je peux, à partir du questionnement soulevé par les comportements et interactions entre les acteurs de la direction des ressources humaines et des gestionnaires des centres de services scolaires en situation de négociation intra, procéder à son étude et ainsi partir à la découverte de mes propres actions en pareille situation.

De plus, ma démarche s'inscrit largement dans le paradigme professionnel qui se distingue de celui scientifique. À partir des écrits de Poirel, Dembélé, Yvon et Garon (2021) inspiré de ceux de Van der Maren (2009, 2011, 2014), il est possible de distinguer plusieurs dimensions au paradigme professionnel qui se reflète dans ma situation. Premièrement, d'un point de vue ontologique, ma démarche est orientée sur les conceptions du rôle de porte-parole plutôt que

sur les rapports des concepts liés à la réalité de la négociation du porte-parole. Deuxièmement, pour l'aspect sémantique, je m'intéresse davantage aux normes de la négociation intra plutôt qu'à la signification factuelle des théories. Troisièmement, dans une perspective technique, je suis plus pragmatique dans mon approche et me concentre davantage sur le savoir-faire que sur les instruments et méthodes d'investigation. Quatrièmement, sous l'angle de la rhétorique, j'oriente mon travail sur les manières de nommer les formes d'action plutôt que les styles de modélisation que je pourrais en faire. Enfin, cinquièmement, sous l'angle de la finalité, dans mes réflexions et questionnements, j'ai en tête l'efficacité et l'efficacé plutôt que la vérité et la vraisemblance. Ces distinctions entre les deux paradigmes sont importantes pour mes travaux et se résument à l'aide du tableau 1 suivant :

Dimensions	Paradigme scientifique		Paradigme professionnel	
Ontologique	Épistémologie	Rapport des concepts à la réalité, à la vérité	Éthique	Valeurs, conceptions du rôle
Sémantique	Théorie	Signification des théories	Esthétique	Règles de l'art, normes
Technique (instrumental)	Méthode	Instruments et modes d'investigation	Pragmatique	Démarches, outils, savoir-faire, manières de faire
Rhétorique	Communication	Styles de modélisation et d'exposition des résultats	Scénarisation (rhétorique)	Manières de dire les formes d'action
Finalité	Vérité et vraisemblance		Efficacité et efficacité	

Tableau 1. – Comparaison des paradigmes scientifique et professionnel adapté de Van der Maren (2016, p.6) par Poirel, Dembélé, Yvon et Garon (2021, p 158.)

En plus des distinctions mentionnées, il faut noter au passage que, selon Van der Maren (2003), les vérités scientifiques sont difficiles à appliquer dans le réel. La science dit ce qui *peut* être, mais pas ce qui *doit* être. C'est pour cette raison d'ailleurs que je vise une production de connaissances qui soit directement utiles et utilisables, entre autres, par les professionnels.

Sur le plan méthodologique, l'ergologie et l'ergonomie du travail (Bellès, Efos et Schwartz, 2013) permettent une démarche d'analyse de l'activité réelle qui s'inscrit bien dans l'ensemble de ma démarche. Selon Poirel, Dembélé, Yvon et Garon (2021) : « ces disciplines ont en effet été fécondes pour appuyer sur les plans théorique et méthodologique, entre autres, les distinctions faites entre le travail réel et le travail prescrit ». Ils précisent que depuis les observations et les analyses (papier-crayon) de Mintzberg (1973), qui datent de près de 50 ans, d'autres méthodes plus sophistiquées ont été développées et sont maintenant disponibles pour documenter l'activité réelle en situation. Il s'agit notamment d'instruction au sosie, d'entretien d'explicitation ou de vidéo par confrontations simple, croisée ou collective, autant de méthodes de collecte de traces de l'activité pour décrire et rendre compte du travail réel. Ces méthodes de développement de l'expérience individuelle, collective et institutionnelle permettent de concilier objectivité (activité de travail réelle) et subjectivité (construction de l'expérience professionnelle dans les activités de travail). Par la description et l'explicitation de l'activité de travail, elles permettent de développer mes compétences professionnelles ainsi qu'une meilleure connaissance des situations de négociation intra en administration de l'éducation.

C'est dans cette perspective que j'ai procédé, de façon systématique et rigoureuse, à recueillir des traces de mon activité professionnelle et de celles d'homologues, de même qu'à développer une expertise en analyse de traces variées de l'activité professionnelle afin de pouvoir formaliser les savoirs issus de ma pratique et de les communiquer avec clarté, précision et concision.

Regardons maintenant de plus près les collectes de données visant à répondre à mes questions spécifiques de recherche.

## **4.2 Les collectes des données**

J'aborde dans cette section comment je procède pour recueillir les informations nécessaires pouvant m'aider à la compréhension de la négociation intra. Je traite de ma pratique comme source de collecte de données à partir du journal de bord et de l'entretien d'explicitation. Ensuite, j'aborde la cueillette des données auprès de mes homologues en m'attardant aux étapes préparatoires à celle-ci. D'entrée de jeu, il faut reconnaître que la collecte des données est une étape essentielle à tout travail de recherche. En ce sens, la méthode utilisée se doit d'être

cohérente avec mon type de recherche et surtout, correspondre à la meilleure façon d'obtenir mes données pour faire émerger les pratiques significatives. Débutons par ma pratique comme source de données.

### **4.2.1 Ma pratique comme source de données**

En situation de négociation intra lors de la quête de mandats de négociation, je suis souvent au cœur de l'action. De manière à pouvoir identifier ce qui serait le plus représentatif en situation réelle de travail, j'ai procédé à deux collectes de données sur ma pratique professionnelle. J'ai premièrement utilisé un journal de bord, pour ensuite, avoir recours à l'entretien d'explicitation. Ces deux outils de collecte de données feront l'objet d'une présentation détaillée dans les lignes qui suivent.

#### **4.2.1.1 Le journal de bord**

Tout d'abord, je suis parti de l'observation de ma pratique à partir d'un « journal de bord » afin de choisir une situation critique et fréquente dans ma pratique. La situation étudiée est celle de la quête de mandats de négociation, dans le cadre de la négociation collective des adaptations locales pour le personnel de soutien de mon centre de services scolaire, lors d'une rencontre du comité de coordination de la direction du service des ressources humaines tenue le 17 novembre 2017. J'ai créé ce journal en fonction de mon expérience à titre de porte-parole en relations du travail à la direction du service des ressources humaines. Il était important pour moi d'y retrouver les informations pertinentes de manière à poser un regard critique sur la situation vécue. Il était aussi nécessaire pour moi d'avoir le maximum d'informations me permettant d'une part, de choisir une situation problème fréquente qui pourra servir à la collecte de données auprès des homologues, et d'autre part, de mieux comprendre la situation devant être étudiée.

Concrètement, mon journal de bord prend l'allure d'un formulaire unique par séance de travail en format électronique (Word). Ces séances de travail correspondent aux rencontres formelles de négociation inter avec la partie syndicale (11 rencontres) et aux rencontres spécifiques de négociation intra avec mes mandants lors de ma quête de mandats de négociation (5 rencontres).

Pour chacune de ces séances de travail, j'y note les faits, mes observations et commentaires. On retrouve dans ce formulaire des informations telles que : le sujet, la date, les personnes présentes, l'heure de début de la rencontre, l'heure de fin, le lieu, la journée de la semaine, la température extérieure, l'objectif, l'intensité, les contraintes, les notes de la rencontre, les points positifs et négatifs, le contexte administratif, le contexte politique et mes observations et commentaires. Plusieurs données spécifiques comme le lieu, la journée de la semaine ou la température n'ont pas influencé de façon suffisamment significative pour en tenir compte dans mes travaux, même si elles auraient pu jouer sur l'humeur des gens ou leur dynamisme dans la rencontre. Un exemple du document utilisé se trouve à l'annexe III. Des 16 séances de travail colligées, cinq ont été identifiées comme plus significatives puisqu'elles relèvent strictement de la négociation intra auprès de mes mandants.

Ensuite, à partir de la définition même de la négociation intra de Walton et McKersie (1965,1993) reposant sur la notion de « conflit interne », et des discussions avec ma direction de recherche, une session spécifique de travail avec mes mandants s'est démarquée et a été identifiée comme étant la plus significative et représentative d'une négociation intra aux fins de ma recherche. En effet, il s'agit d'une situation fréquente d'une part, mais aussi susceptible de faire émerger des problèmes dans le cadre de mes actions quotidiennes de travail. Cette situation de pratique professionnelle est celle de la rencontre que j'anime lors du comité de coordination de gestion des ressources humaines visant à obtenir mes mandats de négociation auprès de cette équipe avant de faire valider le tout par la direction générale et ainsi pouvoir négocier avec la partie syndicale. Mon journal de bord est riche en information portant sur le contenu de la rencontre, mais pour me permettre de faire émerger davantage les pratiques significatives de ma pratique professionnelle, un outil complémentaire s'est avéré nécessaire, soit celui de l'entretien d'explicitation.

#### 4.2.1.2 L'entretien d'explicitation

Pourquoi choisir l'entretien d'explicitation? Parce qu'il s'agit d'une technique de description de l'action qui est à la fois méthodique, rigoureuse et documentée. Au dire de Faingold (2011), « il n'y a qu'une personne au monde qui puisse rendre compte de ce qu'a été son expérience

singulière : c'est le sujet lui-même » (Faingold, 2011, p.1) et c'est au moyen de l'entretien d'explicitation qu'il est possible d'en retirer les bénéfices. La technique de l'entretien d'explicitation est principalement fondée sur l'étude du fonctionnement cognitif des participants à partir de microanalyse de leurs comportements individuels qui, dans le cas présent, repose sur une situation de négociation intra. Cette technique permet d'extraire les connaissances de praticiens en procédant par une verbalisation de leurs actions professionnelles. Il s'agit de se plonger le plus près possible de la réalité vécue sur le terrain. L'entretien d'explicitation permet en fait l'évocation des comportements non conscients des acteurs en situation, c'est-à-dire antérieurs à la prise de conscience, ce qui m'apparaît bien différent des études antérieures étudiant la négociation en mesurant l'incompatibilité d'objectifs des acteurs en situation de conflit (Kochan, Huber et Cummings, 1975) ou les conflits de rôles (McKersie, Perry et Walton, 1965). Selon Breton (2021), cette technique est riche en information vécue par les acteurs sur le terrain :

...en interrogeant les différents procédés qui permettent de s'informer sur l'activité en train de se dérouler par les acteurs et qui constituent une pratique, il est possible de produire de l'information sur ce que font les professionnels, sur leur manière de procéder, d'organiser l'action, de s'ajuster en fonction des circonstances et des aléas rencontrés dans les situations de travail (Breton, 2021, p.12).

Il s'agit d'une démarche introspective et cette technique possède une dimension interdisciplinaire située à l'interface de la psychologie piagétienne, des courants de la formation expérientielle relevant des sciences de l'éducation et de la formation, de la philosophie et de la phénoménologie husserlienne, des sciences cognitives.

L'entretien d'explicitation permet d'aller au cœur de la cognition des participants et permet un témoignage non conscient de l'activité intellectuelle des participants. Pour Vermersch (1991), il s'agit d'un lien privilégié entre l'action et la cognition. Par la prise de conscience des acteurs, il est possible d'accéder aux dimensions tacites de l'activité professionnelle. Pour ce faire, cette technique d'entretien nécessite une approche très spécifique que je présente brièvement.

D'abord, il faut établir avec chacun des participants un « contrat de communication » c'est-à-dire, établir un lien de confiance de manière à ce que chacun se sente libre et volontaire tout en ayant

l'assurance du respect de ses limites lors de questionnement approfondi. Il s'agit d'une approche clinique propre au domaine de la psychologie faisant en sorte que la posture de l'interviewer durant la conduite de l'entretien d'explicitation est très importante. En effet, l'intervieweur et l'interviewé doivent établir une relation fondée sur la confiance, car il ne s'agit pas d'appliquer une technique d'interrogation. Cet élément est fondamental afin de parvenir à l'évocation des informations recherchées et ainsi répondre à mes questions de recherche.

Ensuite tout au long de l'entretien, il est important d'être sensible au rythme de la parole des participants et de ne pas brusquer ces derniers. Il ne faut surtout pas poser des questions suggestives et se placer strictement en position de description d'une situation. Il faut se centrer sur les faits, les tâches et sur la justification de ce qui incite le participant à l'action lors d'une situation de pratique professionnelle et des motifs et raisons qui le porte à agir d'une telle façon dans une situation donnée sans demander pourquoi. Je cherche à documenter ce que fait réellement le participant dans l'exécution d'une tâche en référence à son action (Vermersch, 1991). Le chercheur qui mène l'entretien cherche à ce qu'il puisse être en évocation de ses actions, s'il peut retrouver les images, les sons, les sensations de son expérience passée. Lors du questionnement, l'approche consiste à mettre l'accent sur les faits précis, la description détaillée et à demeurer dans le domaine de ce qui est observable. Il faut éviter de questionner à l'aide de « pourquoi? » et plutôt favoriser les questions du type « comment sais-tu que... ». De plus, il faut être attentif aux silences et aux dénégations qui peuvent être une source d'informations secondaires utiles à la compréhension du phénomène.

Enfin, une attention particulière doit être accordée au déroulement et à la temporalité de l'entretien d'explicitation. Il est approprié de construire au préalable un guide d'entretien pour l'interviewer qui servira de guide lors de l'entretien. Le contexte et l'environnement dans lequel se déroule l'action doivent être abordés de manière détaillée tout en tentant d'identifier les buts, les objectifs secondaires, les intentions et les finalités. Durant l'entretien, il faut guider le participant afin d'obtenir des verbalisations concernant les raisons qui justifient l'action et les conceptions sous-jacentes s'il en est. Il est important d'obtenir les jugements, les opinions et les présupposés de manière à obtenir clairement ce qu'il a fait dans l'action. Lors de l'entretien d'explicitation, il est important que le participant fournisse des informations au sujet du cadre

temporel où se situe l'action et particulièrement, qu'il puisse indiquer les contraintes rencontrées, de manière qu'il puisse verbaliser ce qui lui semble implicite. Cette technique permet de décrire l'action contribuant ainsi à déterminer les difficultés rencontrées par le participant. Elle contribue à la prise de conscience pour le participant de ses propres manières de travailler, d'apprendre et à conceptualiser ses savoirs. Il s'agit en quelque sorte « d'une découverte de l'autre par lui-même » (Faingold, 2011, p.9).

Puisque la référence à l'action est une pierre d'assise de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1991), cette technique est priorisée au détriment du récit de vie ou de l'étude de cas (Lamoureux, 2006) visant à obtenir, somme toute, des informations en profondeur sur un aspect du vécu ou des informations exhaustives d'une situation donnée, mais qui ne me permet pas de décortiquer les schèmes de pensée des participants ayant mené à l'action. Contrairement à l'entretien d'explicitation, ces techniques ne permettent pas d'aller en profondeur auprès des participants ni de comprendre la source même de leurs actions. En fait, je veux éviter le plus possible que les propos des participants soient l'expression d'une reconstruction de ce qu'ils ont vécu comme c'est le cas dans le récit de vie.

L'entretien d'explicitation est également favorisé par rapport à l'observation participante qui limite la cueillette en un seul point de vue et qui, par la présence même de l'interviewer, là où se déroule l'action, peut influencer le participant dans ses actions. De plus, cette méthode rend plus difficile l'accès aux actions non conscientes. Enfin, dans ma situation de pratique professionnelle cette méthode s'avère difficile, car les situations de négociation doivent souvent restées secrètes.

Par ailleurs, la technique d'entrevue (dirigée, semi-dirigée) n'est pas non plus privilégiée, car, bien qu'elle permette l'expression de réalités plus personnelles, ce n'est pas une technique qui me permet d'accéder à la source même de l'action, au non conscient, à l'évocation des actions du participant. Enfin, la technique du questionnaire ne m'apparaît pas non plus appropriée puisqu'il serait difficile de formuler des questions visant à obtenir dans les fins détails les pensées non conscientes du participant le menant à poser ses actions dans le cadre de sa pratique professionnelle. Cette technique met davantage l'accent sur des faits et des opinions ce qui rend plus difficile l'accès à ce qui est non conscient pour le participant.

L'importance de l'explicitation de la pratique professionnelle et spécifiquement de la mienne est au cœur de ma recherche. C'est pour cette raison d'ailleurs que je me suis attardé à l'identification de l'outil le plus approprié me permettant de recueillir les données dont j'ai besoin afin de pouvoir confronter ma propre pratique avec celle d'autres collègues gestionnaires en ressources humaines. Dans mes réflexions, j'ai constaté que l'étude de la négo intra a été réalisée de plusieurs manières. D'abord à l'aide de la théorie des rôles et des conflits en utilisant des questionnaires (Kochan, Huber et Cummings, 1975) ayant permis de tester deux hypothèses qui consiste à montrer que : 1) l'incompatibilité des objectifs entre deux parties interdépendantes procure la motivation nécessaire pour générer un conflit et 2) pour que les conflits prennent naissance auprès des parties qui ne possèdent pas les mêmes objectifs, chacune doit avoir l'habilité d'interférer dans l'atteinte des objectifs de l'autre. Dans cette étude, l'utilisation de questionnaires acheminés par la poste a permis de rejoindre un vaste échantillonnage (338 villes devant négocier une entente collective de travail chez les pompiers), mais n'a pas permis d'identifier les raisons profondes qui mènent à l'action.

Dans une autre recherche, effectuée à l'aide de questionnaires et d'interviews (Peterson et Tracy, 1977), on cherche à valider le modèle de négociation collective développé par Walton et McKersie (1965) comportant quatre sous-processus de négociation dont celui de la négociation intra. Les questionnaires ont été acheminés à l'échelle nationale aux États-Unis auprès de compagnies privées ayant plus de 500 employés et dont l'entente collective de travail prenait fin entre le 1<sup>er</sup> mai et le 31 octobre 1973. Les interviews se sont réalisées auprès de la même population. Pour cette dernière, il s'agissait de vérifier qu'un négociateur a plus de chance d'obtenir des résultats positifs dans une négociation s'il réussit à influencer les parties constituantes en fonction de 10 éléments spécifiques. Bien que les entrevues aient permis d'obtenir des informations plus sensibles quant à l'influence que peut avoir le négociateur sur ses mandants, cette méthode n'a pas permis d'obtenir des informations quant à l'anticipation des nombreux problèmes auxquels est confronté le négociateur. Elle a permis d'identifier notamment que le succès de la négociation était souvent lié à l'amélioration des problèmes et non pas à leurs résolutions.

Enfin, la recherche effectuée par Morel (2009) utilise l'observation participante, car ce type de négociation (négociation intra) est peu visible et, selon l'auteur, seule une présence en tant

qu'acteur à la négociation permet d'en déceler toutes les nuances et subtilités. Bien que cette méthode permette d'obtenir des informations plus complètes et venant spécifiquement de l'intérieur, elle peut poser des inconvénients liés à l'éthique, dû à la présence même du chercheur, et mener à une perte de distance critique du chercheur. De plus, elle ne permet pas de comprendre les motifs qui sous-tendent les actions posées par le négociateur en situation de négociation intra.

Pour plusieurs de ces raisons, j'ai orienté ma cueillette d'informations vers l'entretien d'explicitation. À partir de ma situation de pratique professionnelle la plus significative identifiée à l'aide du journal de bord, cette technique me permet d'étudier la réalité vécue par un porte-parole patronal à la direction des ressources humaines en situation de négociation intra en obtenant les informations nécessaires à la connaissance des pratiques signifiantes.

Ainsi, je me suis soumis à un entretien d'explicitation pour faire émerger mes savoirs tacites, mais aussi, pour m'imprégner de cette technique particulière de cueillette des données que je devrai utiliser plus tard auprès d'homologues. Mon entretien d'explicitation a été réalisé au printemps 2019. Il a été mené par un professeur expert dans le domaine, le professeur Frédéric Yvon (Université de Genève) et supervisé par ma directrice de recherche, la professeure Roseline Garon (Université de Montréal). L'entretien qui a été enregistré a duré une heure et une retranscription détaillée a été effectuée générant un verbatim de 20 pages.

Durant l'entretien d'explicitation auquel je me suis soumis, j'ai pu saisir l'importance de l'évocation des situations vécues et des techniques utilisées par l'interviewer pour poser des questions. J'ai été confronté à une technique rigoureuse qui m'a permis de bien circonscrire ce que je vivais pendant la rencontre, mes émotions, mes anticipations et mes préconceptions. J'ai compris la nécessité de poser des questions ouvertes centrées sur les émotions afin d'aller chercher les pensées non conscientes qui permettent d'identifier les sources de l'action. Cet entretien est riche en apprentissages et me permet de mieux établir les liens entre la théorie et la pratique de cette technique.

Le fait de comprendre l'importance des situations d'évocation chez les participants est aussi l'occasion de mieux cibler chez ces derniers la situation pouvant faire l'objet d'un entretien

d'explicitation de manière qu'elle soit bien représentative d'une situation de négociation intra contribuant à l'émergence des pratiques significatives. En ayant expérimenté un entretien, je suis en mesure d'identifier les embûches, telles que la gestion des silences, et ainsi mieux diriger les entretiens d'explicitation à réaliser auprès de mes homologues par la suite. En utilisant la même méthode vécue auprès de mes homologues, cela me permet de planifier adéquatement le déroulement de celles-ci. Enfin, mon expérience d'un entretien d'explicitation me donne l'occasion de mieux anticiper les situations d'inconforts pouvant être vécus par les participants durant l'entretien et d'être plus attentif à leurs réactions et ainsi mieux me préparer à les sécuriser. À titre d'exemple, lorsque je suis insistant avec la question « Comment sais-tu que tu devais poser cette action spécifique? » et que le participant devient tendu dans ses réflexions, il est facile pour moi de reprendre la question différemment en reformulant, tout en calmant le participant et ainsi placer ce dernier davantage en situation d'évocation me permettant d'obtenir les informations pertinentes.

En somme, mon expérimentation de la technique, combinée aux lectures et aux simulations d'un entretien d'explicitation que j'ai effectuées préalablement à ma première rencontre avec les participants, s'est avérée bénéfique pour ma démarche de collecte des données. Qu'en est-il maintenant auprès de mes homologues?

#### **4.2.2 La pratique d'homologues**

Pour la réalisation de ma recherche, il va de soi que la collecte des données auprès d'homologues est une étape importante puisqu'elle me permet de recueillir les informations provenant du terrain (centre de services scolaire) rapportées par des acteurs (directeur, directeur adjoint des ressources humaines) qui occupent des fonctions similaires aux miennes. Pour ce faire, j'ai effectué quelques étapes préparatoires dont l'appropriation de l'approche et le recrutement des participants. Ensuite, j'ai procédé à la cueillette des données elle-même. Attardons-nous à chacun de ces éléments.

#### 4.2.2.1 Étapes préparatoires à la collecte des données

Pour m'assurer d'une cueillette des données adéquate, je me suis d'abord approprié la technique de l'entretien d'explicitation et me suis assuré de recruter les participants adéquats et disponibles pouvant me permettre de faire émerger les pratiques significatives.

##### 4.2.2.1.1 *Appropriation de la technique*

L'entretien d'explicitation n'étant pas une « simple » entrevue, la préparation et particulièrement, l'appropriation de la technique sont deux éléments très importants. Tel que mentionné précédemment, pour bien comprendre ce qu'est l'entretien d'explicitation, j'ai moi-même fait l'objet d'un entretien d'explicitation à partir de la situation de pratique professionnelle significative identifiée à l'aide du journal de bord. La situation était celle de la quête de mandats de négociation, dans le cadre de la négociation collective des adaptations locales pour le personnel de soutien, lors d'une rencontre du comité de coordination de la direction du service des ressources humaines tenue le 17 novembre 2017.

Fort de l'expérimentation d'un entretien d'explicitation et des lectures effectuées à partir des écrits de Vermersch (1991) et Faingold (2011), j'ai conçu un canevas d'entretien pour les participants à la recherche. Ce canevas regroupe les éléments importants de l'entretien tels que l'introduction, le développement incluant le type de formulation des questions à poser, les sujets devant être abordés (actions, moments, faits) et la conclusion (annexe IV). Ensuite, il s'en est suivi trois séances pratiques d'appropriation de la technique à partir de situations identifiées avec ma directrice de recherche. Ces expériences pratiques (simulations) m'ont permis de m'habiliter à la conduite d'un tel entretien, d'identifier les contraintes et obstacles tels que la manière de poser les questions et surtout, de réaliser que la préparation de l'utilisation de cette technique est primordiale pour le bon déroulement de ma recherche. De plus, avant chaque rencontre des participants, une relecture détaillée des écrits de Vermersch (1991) et Faingold (2011) a été effectuée afin de pleinement m'imprégner de la technique et d'avoir bien en tête les éléments les plus importants à ne pas oublier lors de la conduite de l'entretien d'explicitation. Ensuite, j'ai procédé au recrutement des participants.

#### *4.2.2.1.2 Recrutement des participants*

Dans le cadre de ma recherche, la population est celle des centres de services scolaires du Québec se trouvant dans un rayon de 50 km du Comité patronal de négociation des centres de services scolaires francophones (CPNCF) situé dans la ville de Québec et du Comité patronal de négociation des commissions scolaires anglophones (CPNCA) situé dans la ville de Montréal, lieux accessibles par le chercheur. Mon échantillonnage est de type non probabiliste, volontaire et à partir d'un choix raisonné, c'est-à-dire d'un choix délibéré de certaines caractéristiques des acteurs ciblés pour ma recherche telles que la fonction occupée, la position hiérarchique, l'allégeance (patronale), le fait qu'ils agissent ou doivent avoir déjà agi à titre de porte-parole lors d'une négociation collective locale vécue dans leur centre de services scolaire puisque leur pratique professionnelle doit être similaire à la mienne. Plus spécifiquement, on retrouve des directeurs adjoints ou directeurs de service des ressources humaines qui sont partie prenante à la négociation collective à l'échelle locale auprès des syndicats locaux (personnel enseignant, personnel professionnel et personnel de soutien) et qui sont confrontés au quotidien à des situations de négociations intra. Ce sont trois gestionnaires en ressources humaines (1 homme/2 femmes) ayant une expérience en relations du travail de plus de quinze années en négociation collective. Ils occupent leurs fonctions auprès de Centre de services de la grande région de Québec et de Montréal. Ces gestionnaires possèdent les mêmes caractéristiques que moi, c'est-à-dire qu'ils exercent leurs rôles et fonctions à la direction des ressources humaines d'un centre de services scolaire, ils négocient des ententes collectives avec la partie syndicale et ils possèdent une vaste expérience terrain en relations du travail. Ces caractéristiques sont très importantes aux fins de ma recherche dans le but de répondre aux cinq questions spécifiques, puisqu'il s'agit de comparer ma pratique professionnelle auprès d'acteurs communs. Cela dit, il s'agit d'un type d'échantillon homogène, car ce sont tous des gestionnaires en ressources humaines qui représentent ou ont représenté la partie patronale aux fins de la négociation collective à l'échelle locale.

Le recrutement des participants a donc d'abord été effectué sur la base de la similitude des fonctions exercées par les participants et les miennes. Ensuite, il a été effectué sur la base de la proximité géographique entre mon lieu principal de travail et celui des participants afin de

favoriser les rencontres et réduire les déplacements (rayon de 50 km). Enfin, chaque participant a été sélectionné en fonction de son expertise professionnelle et des situations vécues de négociation intra dans son centre de services scolaire.

À la suite de l'application des critères précédents, les participants ont été contactés individuellement en leur demandant, par courriel, leur participation volontaire à la tenue d'un entretien d'explicitation (annexe V). Après avoir obtenu la confirmation de leur intérêt à participer à la recherche, une présentation de la démarche de recherche a été effectuée par ma directrice de recherche. Au terme d'un entretien téléphonique effectuée par cette dernière auprès de chaque participant, un formulaire d'information et de consentement a été acheminé aux participants par courriel (annexe VI). Étant donné le nombre restreint de l'échantillonnage, l'ensemble des participants ayant répondu favorablement à la demande de participation a été retenu. Un seul participant provient de la grande région de Montréal. En effet, compte tenu du nombre restreint de centre de services près de mon lieu principal de travail (Québec), il a été convenu avec ma direction de recherche de solliciter un autre participant près de mon lieu secondaire de travail (Montréal).

Au terme de la réception du formulaire d'information et de consentement de chacun des participants, j'ai offert à ces derniers la possibilité de répondre à leurs interrogations afin de m'assurer de leurs participations libres et volontaires (annexe VII). Ensuite, les trois participants ont accepté de participer à la recherche, une confirmation de la tenue de l'entretien d'explicitation précisant le lieu, la date et l'heure a été effectuée par courriel individuel auprès de chacun des participants (annexe VIII).

#### *4.2.2.1.3 Déroulement des entretiens d'explicitation auprès des homologues*

Il était prévu à l'origine de rencontrer chaque participant dans un endroit neutre, extérieur à leur lieu de travail. Compte tenu de la pandémie mondiale de COVID-19 en vigueur durant la période de cueillette des données, l'entretien d'explicitation de chaque participant a été réalisé en vidéoconférence à l'aide d'un lien sécurisé de la plateforme Microsoft TEAMS. Les rencontres « TEAMS » se sont échelonnées sur une période de deux semaines entre le 6 et le 17 juillet 2020. La durée de l'entretien d'explicitation incluant les consignes d'ouverture, le contenu principal et

la conclusion, questions, commentaires et observations des participants a été d'une durée ne dépassant pas 90 minutes. Il n'y a eu qu'un seul entretien d'explicitation pour chaque participant. Le choix de la situation devant faire l'objet d'un entretien d'explicitation a été effectué préalablement lors d'un entretien individuel via TEAMS avec chacun des participants. Lors de cet entretien, j'ai présenté ma situation de négociation intra en demandant aux participants de réfléchir à une situation similaire de leur pratique professionnelle afin que nous puissions réaliser un entretien d'explicitation. Chaque participant a présenté quelques situations et aux termes d'échanges, la situation de pratique avec laquelle il était le plus confortable a été choisie et utilisée pour effectuer l'entretien d'explicitation. Chacun de ces entretiens a été enregistré sous forme audio/vidéo et retranscrit intégralement sous forme de verbatim. La transcription du verbatim a été ensuite transmise aux participants aux fins de validation et de corroboration. Un seul participant a émis des commentaires sans avoir d'incidence sur le contenu de la retranscription. Le matériel collecté se limite à la transcription de chaque entretien d'explicitation validée par les participants. La figure 11 suivante résume la démarche de cueillette des données.

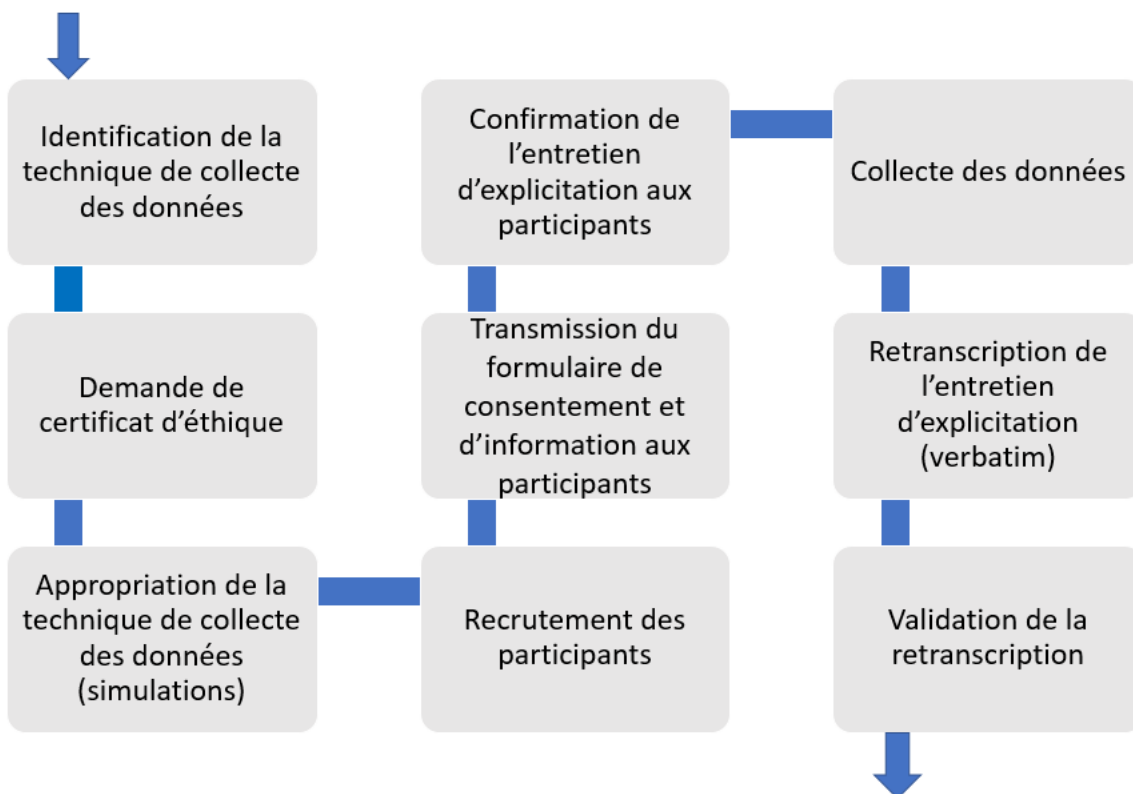


Figure 11. – Démarche de collecte des données

À la suite de ma cueillette des données, je dois maintenant déterminer quelles seront mes stratégies d'analyses pour répondre à mes questions de recherche. Attardons-nous un moment à ces stratégies.

### **4.3 Stratégies d'analyse des données**

Dans cette section, j'aborderai la technique de traitement des données qui est en quelque sorte de :

... faire des liens de manière à révéler des perspectives d'explication non perçues à l'origine de la recherche, jetant sur les phénomènes un regard plus éclairant, à la fois plus englobant et plus subtil ... (Quivy et Campenhoudt, 2011, p. 201).

Cette étape d'analyse est importante dans la compréhension du phénomène ainsi que pour l'interprétation de la réalité telle que vécue par les participants.

Inspirée des écrits de Blais et Martineau (2006), mon analyse repose sur une approche essentiellement inductive et s'appuie sur différentes stratégies qui utilisent prioritairement la lecture détaillée des données brutes pour faire émerger des catégories à partir de mes interprétations de ces mêmes données brutes. Les stratégies d'analyse utilisées s'apparentent aux propos d'Huberman et Miles (1991) lorsqu'ils traitent de la question des définitions opérationnelles des aspects (codes) identifiés et des catégories (thèmes).

Puisque l'induction est définie comme « un type de raisonnement qui consiste à passer du spécifique vers le général » (Blais et Martineau, 2006, p.4), ce que j'identifie comme étant un comportement clé du porte-parole patronal en situation de négociation intra est obtenu au moyen d'une analyse inductive. Celle-ci me permet :

1. d'élaguer les données signifiantes d'autres moins pertinentes;
2. de condenser les données brutes, variées et nombreuses, dans un format résumé;
3. d'établir des liens entre les objectifs de la recherche et les catégories découlant des données brutes;
4. de développer un cadre de référence ou un modèle à partir des nouvelles catégories émergentes.

Selon les mêmes auteurs, elle se prête particulièrement bien à l'analyse de données portant sur des objets de recherche à caractère exploratoire, pour lesquels le chercheur n'a pas accès à des catégories déjà existantes dans la littérature.

Regardons en détail chacune des étapes utilisées en commençant par la retranscription des entretiens d'explicitation.

#### **4.3.1 Retranscription des entretiens d'explicitation**

Pour débiter mon analyse, j'ai procédé moi-même à une retranscription verbatim du discours à partir des enregistrements vidéo de chaque entretien d'explicitation des quatre participants à l'étude incluant mon propre entretien. Cette opération, a été effectuée à l'aide du logiciel Word. Un contenu de 19 pages (en moyenne) par participant a été obtenu.

Cette retranscription est l'occasion unique de m'approprier le contenu brut des propos des participants. En ayant en tête mes questions spécifiques de recherche, cette étape me permet une première comparaison de ce qu'expriment les participants, sans poser de jugement ni tenter d'interpréter ce pourquoi les propos ont été émis. Il s'agit d'une première appropriation du contenu me donnant une idée globale de la réalité professionnelle de chaque participant me menant à la seconde étape, celle de la validation auprès des participants.

#### **4.3.2 Validation auprès des participants**

Cette étape est relativement simple, mais combien importante. Elle consiste à transmettre le document de retranscription aux participants afin que ceux-ci puissent le relire et confirmer auprès du chercheur que le contenu retranscrit est bien représentatif de la situation vécue de pratique professionnelle verbalisée lors de l'entretien d'explicitation. Pour cette relecture, les participants ont été formellement avisés dans le courriel transmis par le chercheur qu'il ne peut y avoir de modifications à ce qui est retranscrit, mes biens des précisions d'expression pouvant faciliter la compréhension, lorsqu'applicable. Il n'était pas possible pour les participants d'ajouter, de retirer ou de modifier du contenu. Pour ce faire, ils ont reçu les retranscriptions dans un

document en format PDF<sup>34</sup> et ils devaient formuler leurs précisions, le cas échéant, dans le courriel-réponse retransmis au chercheur en spécifiant la page et le paragraphe concerné. De cette validation, un seul participant a émis des commentaires grammaticaux sans toutefois avoir une incidence significative sur la retranscription. En ce qui concerne la transcription de mon propre entretien, le contenu est demeuré tel quel; je n'ai rien changé au discours enregistré.

À partir de ces données vérifiées, j'ai donc amorcé l'étape subséquente de décontextualisation des données.

### **4.3.3 Décontextualisation des données**

Dans cette étape, à l'aide du logiciel de traitement des données QDA-Miner, j'ai procédé à la lecture attentive de chacune des phrases composant le document de retranscription des participants et pour chacune d'elles, j'ai « identifié des segments de texte qui présente en soi une signification spécifique et unique (unité de sens) » (Blais et Martineau, 2006).

Pour l'identification des unités de sens, je me suis appuyé sur la définition de négociation intra de Walton et McKersie (1993) reposant sur la notion de « conflit interne ». C'est-à-dire que chaque unité de sens a été identifiée comme étant un passage exprimé par les participants qui relate un élément d'une situation conflictuelle entre les acteurs d'une même organisation. Ensuite, chaque unité de sens, qualifiée « d'emblématique », a été « étiquetées » en fonction de l'expression de son contenu afin de constituer les codes aux fins d'analyse. Pour chaque code, une définition a été créée reprenant le sens des propos émis par les participants pour chaque unité de sens identifiée. C'est ce que l'on appelle un codage inductif. Ensuite, avant de déterminer définitivement la nomenclature des codes retenus et ainsi constituer ma grille de codage, j'ai comparé les codes de chaque participant entre eux pour m'assurer de la cohérence entre la description des codes et la dénomination du code. Au terme de cet exercice, 34 codes ont émergé accompagnés de leurs définitions respectives me permettant d'aborder la prochaine étape, celle

---

<sup>34</sup> Cela signifie Portable Digital Format (PDF) qui se traduit par « format de document portable ». Il s'agit d'un format de fichier électronique.

de la vérification des codes. La liste des codes accompagnée des définitions et d'un exemple pour chacun d'eux se retrouve à l'annexe IX.

#### **4.3.4 Vérification des codes**

Comme son nom l'indique, l'étape de vérification des codes consiste à vérifier si le code attribué à une unité de sens est bien représentatif de ce que veut dire le participant dans la formulation de son propos. Pour ce faire, j'ai procédé à un codage inversé qui consiste à valider le sens du code attribué à partir de la définition même que j'ai élaborée. Il s'agit de vérifier dans les « deux » sens, c'est-à-dire d'une part, si l'étiquette du code attribué à un extrait correspond bien à sa définition et d'autre part, si la définition exprime bien le sens du code attribué.

Ensuite, un contre-codage a été effectué par ma directrice de recherche sur plus de 20 % du matériel. Cette façon de faire a permis de préciser les codes et leurs définitions, tout en assurant une cohérence dans l'attribution de ceux-ci. À terme, les données sont prêtes et disponibles pour la dernière étape, celle de la recontextualisation.

#### **4.3.5 Recontextualisation**

Ayant bien en tête la nomenclature des codes et leurs définitions, j'ai ensuite procédé à une association des codes avec chacune des thématiques (catégories) identifiées à partir de mon cadre d'analyse dont sont issues mes cinq questions spécifiques de recherche. Les catégories sont au nombre de cinq (processus, intérêts divergents, stratégies, communication et interdépendance) ce qui est conforme à ce que Thomas (2006) inspiré de Creswell (2002) suggère (entre trois et huit catégories).

L'association des codes avec mon cadre d'analyse a été effectuée en vue de procéder à l'interprétation et à la discussion des résultats pour répondre à mes questions de recherche. À titre d'exemple la définition du code « Temps » correspond à : « Le participant indique une contrainte liée à la temporalité ». Cette définition me suggère un contenu pouvant être associé à la thématique « Processus » puisque la notion de temps est souvent un élément lié aux aspects administratifs, juridiques ou décisionnels. J'ai procédé ainsi pour l'ensemble des 34 codes

identifiés. Par ailleurs, durant mon analyse, il s'est avéré nécessaire de fusionner certains codes et d'en retirer d'autres.

#### 4.3.5.1 Fusion et retrait de codes

Quand vient le temps de procéder à l'analyse des données, il arrive que pour donner sens au corpus des données, des ajustements soient nécessaires. Par souci de clarté, certains codes de la thématique « processus », « intérêts divergents » et « interdépendance » ont fait état, soit de retrait ou de fusion. Il y a eu fusion de codes lorsque la définition de ceux-ci était trop similaire et qu'il devenait impossible pour un autre codeur de s'entendre sur une définition exclusive. Aussi, d'autres codes ont été éliminés lorsqu'ils n'ajoutaient rien de significatif au regard de l'objet de recherche. De ce fait, le nombre de codes utilisés pour la présentation des résultats de la recherche est de 27 codes.

Tout d'abord, six codes émergeant des propos des participants ont été associés à la thématique « processus ». Il s'agit des codes : **[aspect financier]**, **[tâches\_supp]**, **[temps]**, **[préparation]**, **[environnement physique]** et **[autres]**. Au terme de l'analyse, il s'est avéré que les codes **[tâches\_supp]** et **[autres]** devaient être retiré puisque les informations obtenues par ces derniers, trop parcellaires, ne permettent pas d'apporter une explication contributive à la compréhension de la thématique « processus ».

Ensuite, pour la thématique « intérêts divergents », j'ai choisi d'intégrer les unités de sens du code **[préoccupation]** au code **[appréhension]** étant donné la notion d'incertitude qui les unit, mais aussi de la difficulté à bien les différencier.

Enfin, pour ce qui est de la thématique « interdépendance », j'ai opté pour fusionner les codes **[réactions]** et **[facilitateur]** à celui d'**[adhésion]** étant donné les fines nuances pouvant exister dans le contexte des situations de pratique professionnelle exprimées par les participants.

En somme, et de manière générale, ma démarche d'analyse respecte les principes de l'approche générale de l'analyse inductive exprimés par Thomas (2006) :

- Mon analyse est guidée par les objectifs de la recherche;
- J'ai pris soin de lire à plusieurs reprises les données brutes et de les interpréter;

- Mes résultats proviennent des données brutes;
- Les catégories des données brutes s'intègrent à mon cadre d'analyse;
- Mes résultats sont construits à partir de ma perspective et de mon expérience professionnelle.

Pour conclure au sujet de l'analyse des données, la figure 12 est une représentation de la démarche. Étant donné l'approche inductive utilisée, la figure se lit de bas en haut en débutant par les entretiens d'explicitation des participants pour culminer avec les 27 codes utilisés à la suite du codage inversé pouvant être associés aux cinq thématiques (catégories) menant aux résultats de recherche. Il est à noter que je suis le participant P4 et que c'est la raison pourquoi il est d'une autre couleur.

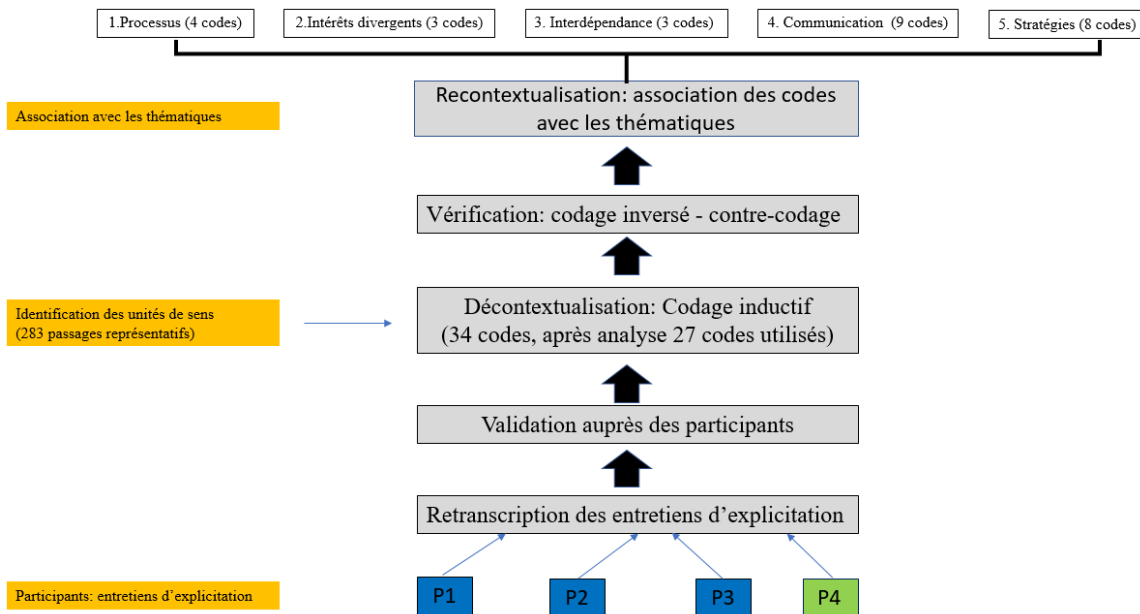


Figure 12. – Démarche d'analyse inductive

Au terme de l'ensemble de ma démarche, je m'attarde maintenant aux critères de rigueur et éthique.

#### 4.4 Critères de rigueur et éthique

Une des conditions de rigueur est la constitution de l'échantillon. Il faut se poser les questions suivantes : Est-ce que mon échantillonnage permet de produire le maximum d'information?

Est-ce que les participants sont choisis en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques par rapport aux objectifs de recherches? La réponse à ces deux questions est affirmative comme j'en ai fait mention préalablement, puisque les participants retenus agissent dans leurs fonctions quotidiennes à titre de porte-paroles patronaux en situation de négociation intra. Ils sont des gestionnaires en ressources humaines expérimentés, possédant une expérience professionnelle pratique de plus de 15 ans et de vastes connaissances en relations du travail. De plus, compte tenu de cet échantillon et de la technique de collecte utilisée (entretien d'explicitation), chaque entretien me permet d'aller au bout de l'action telle que le conçoit le participant en obtenant des informations sur son environnement, ses sentiments, ses actions et non actions, ses anticipations, ses pensées non conscientes.

Une autre condition importante est celle du choix et de la description détaillée de la situation de pratique professionnelle à l'étude. Chaque situation de pratique professionnelle de mes homologues est similaire à la mienne puisqu'il s'agit de situation où ils sont porte-parole et doivent obtenir des mandats de négociation auprès de leurs mandants. Ces situations servent de base à la comparaison de ma pratique professionnelle avec la leur.

J'enchaînerai maintenant avec les considérations éthiques nécessaires à la réalisation de ma recherche.

#### **4.4.1 Éthique**

Afin de réaliser ma recherche, un certificat d'éthique a été obtenu (**no CEREP-20-028- D**). Ce certificat est délivré par le Comité d'éthique de la recherche en éducation et en psychologie (CEREP) de l'Université de Montréal qui est chargé d'évaluer les activités de recherche avec des participants humains. Avant la collecte des données, chaque participant a été informé de tous les aspects du déroulement de la collecte des données portant sur la nature de ce qui sera demandé, la durée de leur participation, l'incertitude des résultats, les effets prévisibles à court et à long terme. Par la suite, un formulaire de consentement a été remis à chaque participant potentiel par la directrice de recherche afin que chaque personne qui s'engage le fasse de façon vraiment libre et volontaire (annexe VI). Ils ont été clairement informés qu'ils sont libres de refuser de participer et que cette liberté est valable à tout moment de la recherche. La protection de l'intégrité des

participants est assurée afin d'éviter toutes situations qui pourraient causer un inconfort ou un désagrément physique et toutes situations qui pourraient provoquer des émotions désagréables. De plus, je me suis assuré de la protection de la vie privée des participants en protégeant tous les aspects liés à l'identité de manière à ce que leur identification soit très improbable, et ce, à toutes les étapes de la recherche. Il en est de même pour la confidentialité des informations recueillies. Il va de soi que les participants ont été traités avec égards, et ce, tout au long de la démarche. Au terme de la cueillette des données, j'ai effectué un suivi auprès des participants et convenu que les résultats de la recherche leur seront communiqués. Enfin, l'ensemble des autres dispositions, telles que l'entreposage des données prévues au certificat d'éthique obtenu, a été respecté intégralement.

Maintenant que j'ai procédé à la présentation de mon cadre méthodologique, le temps est venu de m'attarder à l'analyse des données et rendre compte des résultats obtenus.

## Chapitre 5 – Résultats et discussion

Ce chapitre comporte deux sections et présente les résultats de la recherche en fonction du cadre d'analyse. L'objectif de cette recherche est de comprendre ce que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra d'un centre de services scolaire pour obtenir ses mandats de négociation. Pour atteindre cet objectif, je commence par brosser un portrait global des résultats obtenus. Ensuite, j'aborde de manière détaillée ces résultats, en fonction des cinq thématiques du cadre d'analyse pour répondre aux questions spécifiques de recherche. C'est également dans cette section que je discuterai et interpréterai les résultats. Débutons par la présentation globale des résultats.

### 5.1 Présentation globale des résultats

Avant de présenter les résultats globaux obtenus, il est important de rappeler les cinq questions spécifiques de la recherche :

- 1) Quel est l'apport des processus (juridiques, consultatifs, décisionnels) dans ma quête de mandats de négociation ?
- 2) Comment parer aux intérêts divergents rencontrés ?
- 3) Quelle stratégie est déployée pour obtenir les mandats de négociation ?
- 4) Comment les communications sont-elles exploitées pour l'obtention des mandats de négociation ?
- 5) Comment se manifeste l'interdépendance des acteurs ?

Les résultats obtenus proviennent des entretiens d'explicitation effectués auprès de trois participants et de moi-même, à titre de chercheur-participant, pour un total de quatre entretiens d'explicitation analysés. Ces derniers ont généré 836 extraits d'interviews (unité de sens) qui ont été « étiquetés » en fonction de 34 codes<sup>35</sup> émergents, qui ont été par la suite regroupés selon les cinq thématiques émanant du cadre d'analyse afin de répondre aux questions spécifiques de

---

<sup>35</sup> À la suite de l'analyse des données, certains codes ont été retirés et d'autres fusionnés pour un total de 27 codes utilisés.

recherche. Étant donné la nature très interreliée des thématiques de l'objet de recherche, la plupart des passages ont été codés à l'aide de plusieurs codes. En outre, un même extrait pouvait appartenir à plus d'une thématique. C'est pourquoi, même si je présente les fréquences de codes obtenues, l'aspect qualitatif a été privilégié. De ces 836 passages extraits de tous les participants (identifiés par P1, P2, P3, P4) et au terme d'une analyse détaillée, 283 passages représentatifs de situation de négociation intra ont été retenus et constituent la base de mes résultats. La figure 13 résume la situation.

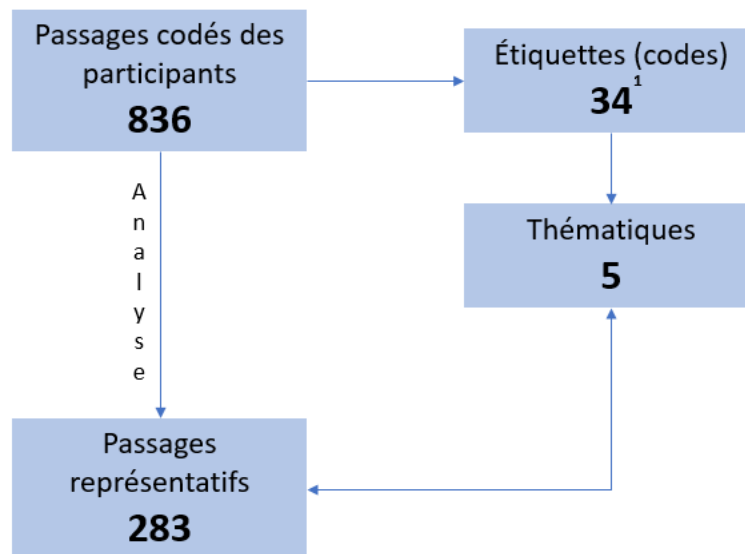


Figure 13. – Diagramme représentant la séquence du processus de codage

La figure 14 présente la fréquence brute des codes, par thématique et par participant, pour les 283 passages représentatifs. Je rappelle que je suis représenté par le participant P4. On peut observer qu'en situation de négociation intra, lorsque les participants sont en quête de mandat de négociation, leurs propos tournent davantage autour de la thématique de la « stratégie », et ce tant pour moi que pour mes homologues. Cependant, les thématiques, « processus », « intérêts divergents », « interdépendance » et « communication » sont utilisés de manière croissante, mais moins prononcée que la stratégie chez mes homologues. Alors que, de mon côté, ces quatre thématiques sont utilisées à parts égales. La présentation détaillée des résultats par thématique suivra la tendance observée à la figure 14, en ordre croissant de fréquence. Ainsi,

dans l'ordre, j'aborde les « processus », les « intérêts divergents », « l'interdépendance », les « communications », et finalement, la « stratégie ».

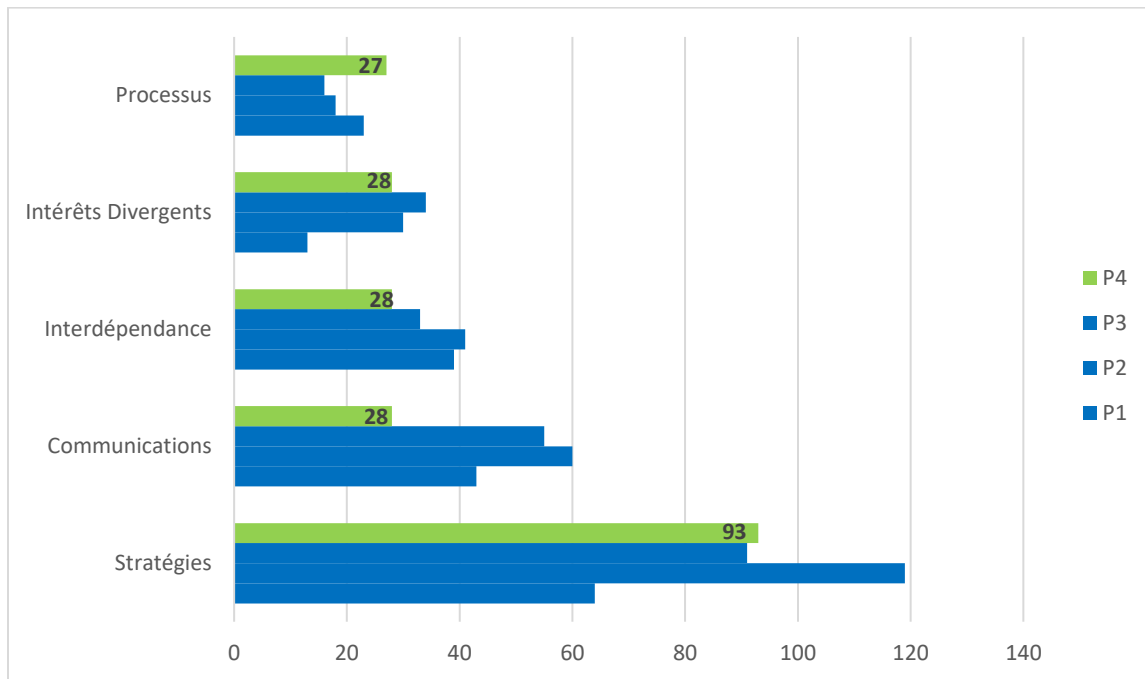


Figure 14. – Fréquence brute des codes par thématique et par participant

## 5.2 Résultats par thématique

Les résultats obtenus par thématique sont présentés à l'aide d'extraits de propos liés à la situation de négociation intra choisie par chacun des quatre participants. C'est le tableau de fréquences brutes des codes, fourni au début de chaque thématique, qui déterminera l'ordre décroissant de présentation des codes qui suivra, soit du plus fréquent au moins fréquent, à partir de mes données (P4). La fréquence brute correspond au nombre de fois où un passage significatif puisé à même l'entretien d'explicitation d'un participant a été codé. Une discussion de chaque code est effectuée au fur et à mesure de leur présentation. Enfin, une réflexion sur ma pratique, en lien avec les codes du thème traité permettra de conclure chacune des thématiques abordées, en plus de répondre aux questions spécifiques de recherche.

Par ailleurs, il est important de préciser que le participant P1 se distingue des trois autres participants du fait que la situation qu'il a choisie pour son entretien impliquait une relation un à un, alors que les trois autres abordaient une rencontre avec plusieurs personnes.

### 5.2.1 Les processus

Quatre codes émergeant des propos des participants ont été associés à la thématique des processus. Il s'agit des codes : **[aspect financier]**<sup>36</sup> qui « indique une situation référant à un aspect monétaire ou financier », **[environnement physique]** qui consiste à « avoir une préoccupation pour les lieux physiques », **[temps]** qui indique une « contrainte liée à la temporalité » et **[préparation]** défini comme étant le fait que « le participant a un comportement d'organisation, d'arrangement, d'anticipation des idées, des propos, du matériel ou des suites à donner avant une situation ». De plus, il faut rappeler qu'à partir de la recension des écrits, j'ai identifié trois processus distincts auxquels est confronté le porte-parole en situation de négociation intra dans sa quête de mandat de négociation. Ce sont les processus juridiques, consultatifs et décisionnels qui serviront à la discussion puisque j'ai décidé d'utiliser des codes émergents. Pour la thématique processus, la fréquence brute des codes significatifs retenus par participant apparaît à la figure 15. La **[préparation]** des dossiers est ressortie comme un élément important en situation de négociation intra pour la plupart des participants. Les autres codes sont plus rares, sauf le facteur temps qui est aussi présent que la préparation chez moi.

---

<sup>36</sup> Tout au long de ce chapitre, le texte entre crochet représente les codes utilisés pour l'analyse.

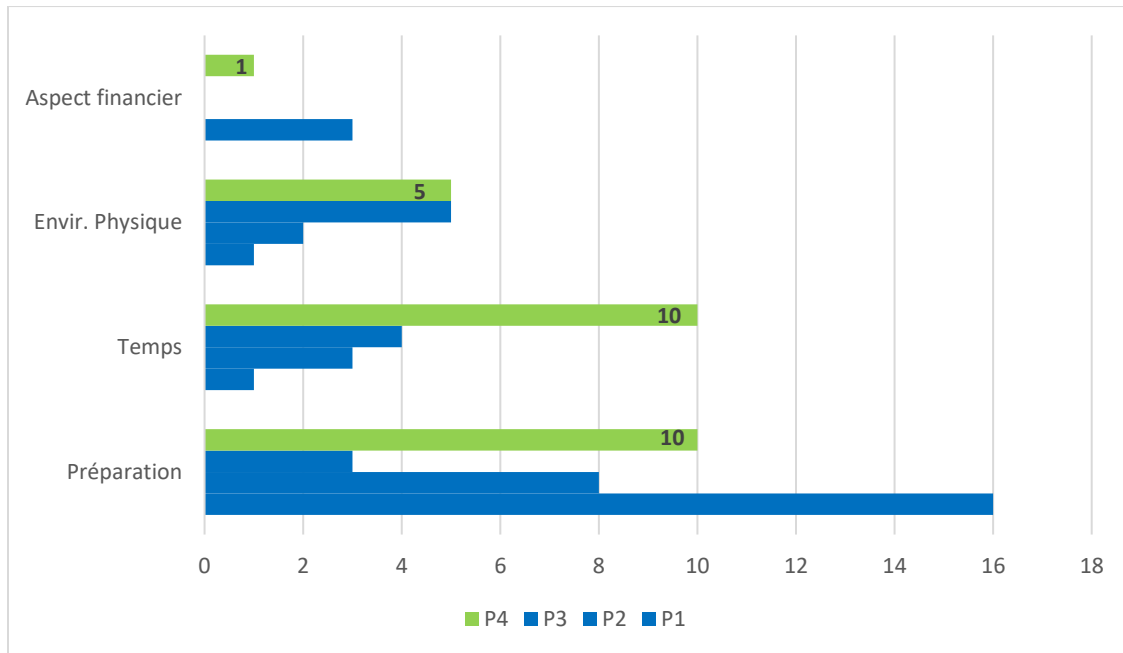


Figure 15. – Fréquence brute des codes significatifs de la thématique Processus par participant

#### 5.2.1.1 Le code [préparation]

Le code **[préparation]** est défini comme étant « un comportement d’organisation, d’arrangement, d’anticipation des idées, des propos, du matériel ou des suites à donner avant une situation ». Ces comportements clés de préparation s’expriment de façons variées chez les participants lors des réunions d’octroi de mandats. L’un des comportements identifiés est notamment celui de **cibler les personnes clés** à inviter et de s’assurer de leur présence :

... j’ai une préoccupation, même si j’ai confirmé aux gens [gestionnaires RH] et que les gens ont dit que tout le monde allait être là, parce que dans un service des ressources humaines, il arrive toute sorte d’impondérables. (P4)

Dans ce passage, on remarque bien que le porte-parole est en mesure d’identifier les personnes qui doivent être présentes afin qu’il puisse obtenir ses mandats. On constate également que je suis conscient de l’incertitude qui plane sur la présence des mandats étant donné la réalité propre au service des ressources humaines ne sachant pas quelles situations de relations humaines peuvent survenir dans l’organisation lors de la tenue de la rencontre.

Un second élément observé lors de l’analyse du code **[préparation]** est celui de la **transmission des informations à l’avance** auprès des mandants afin que ces derniers puissent se faire une idée

des sujets qui seront abordés, avant et pendant la rencontre. Dans ma situation, le document est prêt quelques jours avant la convocation, ce qui permettra de transmettre le document d'informations comme en fait foi l'extrait suivant :

... si on a convoqué les gens une semaine à l'avance, ça s'est fait peut-être quelques jours avant la convocation et j'ai un document de support que j'ai déposé [...] mais c'est sûr que pour moi dans cette rencontre-là, ça prenait un ordre du jour justement pour orienter les choses parce que c'est quand même un sujet sensible. (P4)

Cette façon de faire vise à faciliter le processus consultatif et décisionnel en permettant aux mandants de se préparer, de se forger une idée, de se poser des questions préalables et d'anticiper la teneur du dossier qui sera abordé. Des résultats obtenus, il s'agit d'une pratique commune que l'on retrouve aussi chez mes collègues comme le témoigne le participant suivant : « ... préalablement on envoie les documents aux cadres pour qu'ils puissent consulter » (P3).

Un autre élément digne de mention lors de l'analyse du code **[préparation]** est celui de **la mise en contexte du dossier**. Un exemple précis à ce sujet s'exprime dans le comportement que j'adopte lorsque je me présente devant l'équipe de gestion des ressources humaines :

... c'est sûr que moi je suis là-dedans au quotidien donc je sais exactement ce qui en ai, mais les gens qui ne sont pas là depuis longtemps eux il faut quand même leur faire un petit rappel, d'où est-ce que l'on est parti et/ou est-ce que l'on rendu maintenant parce qu'il ne patauge pas là-dedans [...] c'est pour cela que j'avais préparé une petite mise en contexte... (P4)

Peu importe le dossier à traiter, les mandants doivent avoir un portrait global de la situation. Le mandataire peut profiter de cette occasion pour rassurer ses mandants et bien poser les assises de son dossier afin que ceux-ci puissent être en mesure d'autoriser les propositions présentées. À cet égard, un des participants s'exprime de la façon suivante :

... on a fait une cueillette des données des années passées pour être sûr finalement d'avoir les bonnes données, puis se baser sur les bonnes données pour établir une projection pour le futur... (P1)

Ce point spécifique de la préparation, soit une mise en contexte avec des données, permet au porte-parole d'asseoir sa crédibilité, un aspect important soulevé par (Friedman et Kampf, 2014). De plus, il met au premier plan la consultation effectuée permettant ainsi de rassurer à certains

égard les mandants à l'effet qu'il ne s'agit pas d'une proposition sans fondement puisqu'elle émane des acteurs du milieu. Cette façon de faire peut également contribuer à réduire les divisions internes (Friedman, 1994) pouvant émerger en cours de présentation des propositions en fournissant aux mandants une meilleure perspective d'ensemble du dossier à traiter.

Parmi les informations transmises dans le document de support, les propositions émanant d'idées à partir de ce qui est considéré comme positif et essentiel pour mener à terme un dossier est un élément majeur de la préparation. Ces propositions se façonnent au gré de la consultation des acteurs. Elles permettent d'accroître le rôle d'influence du porte-parole auprès des mandants (Walton et McKersie, 1993) facilitant ainsi l'obtention des mandats recherchés. Afin d'avoir un impact sur le processus décisionnel des mandants, on peut élaborer des propositions qui permettent d'orienter la discussion et tracer la ligne sur ce qui devrait constituer des propositions acceptables pour le mandant. De fait, la **préparation de propositions prêtes, élaborées** en équipe, lorsqu'applicable, et **annotées** est un élément qui ressort de ma préparation comme en témoigne l'extrait suivant :

... on a quand même préparé la rencontre, parce que l'on devait arriver avec des propositions donc c'est sûr que les propositions que j'ai amenées, quand je dis j'ai amené, c'est notre petite équipe, X et moi par ce que on a travaillé vraiment ensemble, ... (P4)

En plus de préparer des propositions pour mes mandants, le document annoté et préparé que j'utilise a comme principal objectif d'orienter les échanges et de permettre aux mandants de comparer ce que demande la partie syndicale avec ce que la partie patronale peut offrir sur un sujet spécifique. L'extrait suivant exprime bien ma façon de procéder :

... moi, je travaille souvent comme cela; c'est que j'ai le texte officiel et là on avait mis en commentaire, c'était la proposition de la partie syndicale et puis nous notre recommandation, c'est le document papier. (P4)

Les documents annotés me permettent de gagner en efficacité, car je suis en mesure de bien circonscrire le sujet traité. Des résultats obtenus, j'observe aussi que mes collègues abordent ce comportement clé. De plus, le participant (P2) dit **tester ses propositions préalablement avec des personnes clés**, tant au niveau supérieur de la hiérarchie qu'à celui inférieur :

... je savais déjà pertinemment que la proposition allait susciter un certain intérêt parce que, oui, j'avais discuté de la question avec mes commissaires avant. J'avais discuté de la question avec ma direction générale donc, j'avais déjà une petite idée de ce que cela allait provoquer dans l'organisation. (P2)

Cette façon de faire accentue les chances d'adhésion aux propositions présentées, puisque le mandataire possède déjà les orientations de la haute direction. Il sera donc plus facile pour lui d'obtenir une confirmation de mandat auprès des directions puisque ces derniers ne voudront sans doute pas déroger aux orientations mises de l'avant par la haute direction. Cela peut s'avérer bénéfique et faciliter le processus décisionnel (Bourque et Thuderoz, 2011) puisque le porte-parole connaît déjà l'orientation de la haute direction. Il est donc en mesure d'orienter les échanges auprès des directions en fonction des orientations privilégiées facilitant ainsi l'octroi de mandats. Cependant, il arrive parfois que la décision soit infirmée. Ce qui a pour effet d'engendrer une reprise du processus consultatif et les étapes du processus décisionnel pour le porte-parole.

Enfin, un dernier comportement clé identifié dans le code préparation est celui de **l'anticipation du cheminement du dossier** de négociation. À titre d'exemple, voici un extrait de ce que j'anticipe dans la conduite de mon dossier de négociation lors d'une rencontre avec mes mandants en situation de négociation intra :

... L'objectif c'est vraiment de sortir de cette rencontre-là pour être sûr que l'on a les orientations nécessaires pour passer à l'autre niveau, l'autre niveau qui est d'aller ensuite à la direction générale, puis au comité d'étude et de développement puis le comité d'étude administratives et ensuite le conseil des commissaires donc dans le fonctionnement, c'est un peu cela. (P4)

Ici encore, on peut parler d'une pratique commune puisque d'autres participants ont les mêmes pratiques comme en fait foi l'extrait suivant :

... chaque fois que je prends une décision, je sais que j'ai les commissaires à impliquer, j'ai la direction générale à impliquer. Je sais que j'ai les directions d'établissement et les syndicats, donc j'ai tout le temps ces quatre groupes de personnes là à informer tout au long et à consulter au long de mon processus... (P2)

Au-delà de permettre au porte-parole une vision claire de la poursuite de son dossier en fonction des mandats obtenus, cette pratique contribue au processus consultatif en permettant une

meilleure planification de la part du porte-parole et conséquemment, d'avoir un impact sur le processus de ratification d'un accord potentiel (Enia, 2009).

En bref, de l'ensemble des résultats, je remarque que les participants ont une préoccupation des processus « consultatif » et « décisionnel » exprimé de façon prépondérante au moyen du code **[préparation]**. Ce qui m'amène à m'attarder maintenant aux considérations temporelles par l'entremise du code **[temps]**.

#### 5.2.1.2 Le code [temps]

En situation de négociation intra, j'observe que tous les collègues, comme moi-même, parlons de la contrainte de **[temps]**. Lors de mon analyse, j'ai défini ce code comme étant : « Le participant indique une contrainte liée à la temporalité. » En réalité, au quotidien, on est souvent dans l'urgence tel que l'exprime le passage suivant : « j'avais toujours la préoccupation pour le délai de temps de deux heures » (P4) ou à la merci d'un échéancier serré, comme en témoigne un autre participant : « Donc j'ai, grosso modo, de janvier à mai pour travailler sur certaines pistes de solutions qui vont déjà pouvoir s'appliquer en 2018-19, donc le temps commence à presser là » (P2). Ce code comprend plusieurs solutions variées mentionnées par les participants pour surmonter cette contrainte liée au **[temps]**.

Par exemple, dans ma pratique professionnelle, il m'arrive, lorsque confronté à une situation d'impasse temporelle, de **prévoir une rencontre ad hoc** où seules les personnes concernées et possédant une expertise spécifique assisteront afin de bien comprendre la situation posant un problème et ultimement, obtenir une orientation plus facilement et peut-être plus rapidement que dans une rencontre plus générale où plusieurs personnes ne connaissent pas le contexte :

... dans la rencontre ad hoc on peut plus prendre le temps, puis dire, là regardez telle chose, moi j'avais compris ça comme ça, toi tu l'as compris comment, [...] chose que l'on ne peut pas faire, que l'on n'aurait pas pu faire dans la grande rencontre ... (P4)

En procédant de la sorte, je souhaite influencer le processus de prise de décision (Cutcher-Gershenfeld, 2015) auprès de mes mandants en prenant davantage de temps pour approfondir le sujet traité. En fait, la multiplicité des acteurs (Morel, 2009) peut parfois créer de l'interférence dans la prise de décision due aux nombreuses interventions pouvant être occasionnées par une

panoplie de questions qui peuvent être soulevées. Ces dernières proviennent souvent d'un manque de compréhension des mandants ou d'un manque d'informations sensibles sur le sujet traité, engendrant ainsi un délai dans la bonne conduite du dossier.

Pour pallier le manque de temps rencontré<sup>37</sup>, il est aussi d'usage **d'organiser minutieusement les rencontres** de négociation intra. Pour des raisons d'efficacité, il va de soi que la rencontre d'octroi de mandats doit être minutieusement planifiée afin de favoriser le bon déroulement de celle-ci. Je verrais difficilement les mandants autoriser des mandats de négociation, lors de la tenue d'une rencontre totalement chaotique ou désorganisée. Les enjeux de négociation sont souvent trop importants pour prendre à la légère une décision qui pourrait avoir un impact important sur la vie des gens d'un centre de services scolaire. Cette organisation minutieuse de la rencontre se reflète dans l'extrait du participant suivant :

Lorsque je fais une rencontre, j'essaie toujours de situer les gens avec un début, puis une fin de rencontre. Il y aura une pause, puis après ça, on prévoit l'heure du dîner. Souvent je dis aux gens : "On va s'arrêter à 11 h 45, 11 h 40 pour faire en sorte que ceux qui vont dîner au restaurant puissent arriver avant tout le monde pour pas que l'on retarde", après c'est la reprise. (P3)

En plus de cette organisation minutieuse, l'un des comportements observés pour surmonter les difficultés liées au **[temps]** est de **se concentrer sur des objectifs atteignables**. En situation de négociation intra, il est important pour le porte-parole de demeurer centré sur ses buts et objectifs (Kochan, Huber et Cummings, 1975) tout au long de la présentation des propositions auprès de ses mandants afin que ceux-ci saisissent bien la cohérence du dossier et qu'ultimement, ils parviennent à formuler une orientation :

... mais l'intention c'est qu'ultimement, au terme de cette rencontre-là, j'aie au moins l'impression de connaître la position majoritaire pour chacun de ces éléments-là. (P2)

Au sortir de la rencontre avec ses mandants (ex. : les directions), le porte-parole ayant obtenu une orientation pourra ajuster ses nouvelles propositions afin que celles-ci puissent être présentées pour adoption au niveau hiérarchique supérieur (ex. : direction générale) du centre

---

<sup>37</sup> Bien que les solutions qui suivent auraient pu faire partie des techniques d'animation qui seront présentées plus tard, comme celles-ci étaient spécifiquement liées au temps, j'ai décidé de les aborder ici.

de services scolaire. Dans ce va et vient qui se vit entre les différents paliers décisionnels, le porte-parole arrive à obtenir ses mandats définitifs de négociation.

Une autre solution pour contrer les difficultés liées au **[temps]** est **d'éviter de discuter sur des exceptions** comme l'indique l'un des participants :

Donc les gens se sont conscientisés à dire : « On va appliquer les règles là, puis s'il y a de réelles exceptions ben, on va les gérer à part. Empêchons-nous pas d'avancer à cause des exceptions » ... (P3)

Souvent ces exceptions engendrent des distractions qui, bien involontairement, changent le cours des discussions et ajoutent une longueur aux échanges. Certains pourront dire que cela contribue aux débats en étant propice à l'émergence de nouvelles idées. L'expérience de ma pratique professionnelle m'indique que lorsque le sujet est bien circonscrit et présenté soigneusement, le fait de déroger de la présentation et de discuter des exceptions a davantage pour effet « d'embrouiller » la pensée des acteurs. En effet, cela a pour conséquence de complexifier le processus de prise de décision, éloignant ainsi le porte-parole de son objectif d'obtenir ses mandats de négociation.

Enfin, la dernière solution mentionnée dans les entretiens concernant le facteur temporel est de **limiter le temps de discussion** lors des échanges avec ses mandants. Il s'agit d'une façon de faire qui s'avère efficace lorsque le porte-parole souhaite orienter la discussion et ainsi générer un sentiment d'urgence, ayant un impact sur le processus consultatif et décisionnel :

... à un moment donné, je te dirais, après environ peut-être une bonne heure d'échange, un bon 45 minutes d'échange, ben là, on dit, regarde, on résume, on reprend la directive... (P3)

Ce sentiment d'urgence peut accélérer la prise de position et, selon la conduite du dossier, peut parfois mener à des décisions plus rapides. Encore faut-il que le dossier ait été bien présenté, en faisant état des avantages et des inconvénients sur chacune des propositions afin de limiter les dérapages pouvant mener à une décision néfaste pour le centre de services. Cependant, le fait de limiter le temps de discussion peut générer des factions ou des coalitions (Walton et McKersie, 1993) dues à la rapidité d'exécution de la prise de décision, ce qui n'est pas toujours souhaitable en situation de négociation intra. Bref, les contraintes liées au **[temps]** sont des obstacles

présents observés chez tous les participants. Le porte-parole doit apprendre à les surmonter, car ces obstacles ont une incidence sur le bon déroulement du processus de négociation.

Regardons maintenant les comportements clés propres aux codes **[environnement physique]** et **[aspect financier]**, raliés dans la thématique des processus.

#### 5.2.1.3 Les codes [environnement physique] et [aspect financier]

Lorsqu'il est question du code **[environnement physique]** que j'ai défini comme étant « Le participant a une préoccupation pour les lieux physiques », je constate que ce dernier a été repris par tous, sauf par le participant (P1), qui consiste en une rencontre à deux, entre le porte-parole et son mandant. De manière générale on fait état de **l'importance du positionnement physique** dans la salle, de manière à bien « sentir » les gens, à voir tout le monde. À cet égard, dans ma pratique professionnelle, l'extrait suivant est représentatif :

... les gens sont pas mal devant moi et en diagonale, il y a peut-être juste les deux personnes à côté que je vois moins naturellement, mais je suis capable d'avoir le senti... (P4)

Ce positionnement physique m'apparaît contributif à la relation de mandat (Bourque et Thuderoz, 2011) puisque le porte-parole peut davantage anticiper la réaction de ses mandants, tant lors du processus consultatif que décisionnel. Ce faisant, il est plus facile pour le porte-parole d'adapter son comportement stratégique opérationnel (Enia, 2009) en fonction de la situation vécue au moment présent et, si nécessaire, d'adapter ses propositions dans le sens de ses buts et objectifs (Kochan, Huber et Cummings, 1975).

Enfin, le code **[aspect financier]** réfère à la préoccupation quant « aux coûts monétaires ou financiers reliés à des décisions ». Comme dans l'extrait suivant : « il y a des sous associés à ça » (P1). Cependant, le participant (P1) est le seul à y avoir fait référence spécifiquement et la solution mise de l'avant pour surmonter cet obstacle est **d'effectuer une proposition qui pourra se vivre sur une période limitée** :

... c'est sûr que ça coûtait plus cher, mais le fait que c'était une entente que l'on essayait pendant un an et que, si ça n'allait pas, on pouvait finalement modifier des choses l'année suivante. Ça le rassurait. (P1)

En procédant de la sorte, le participant (P1) joue sur la longueur du processus de négociation (Morel, 2009), en faisant valoir les avantages possibles d'une telle proposition. En fait, il influence le processus décisionnel (Cutcher-Gershenfeld, 2015) de son mandant.

Ayant présenté les principaux résultats de la thématique « processus », que peut-on observer maintenant de ma pratique professionnelle?

#### 5.2.1.4 Ma pratique et celle de mes homologues

Je remarque que les aspects propres à la **[préparation]**, mais surtout au **[temps]** sont ceux auxquels je me réfère le plus souvent. Ceci s'explique en partie par le fait que la situation de négociation intra, étudiée lors de mon entretien d'explicitation, s'inscrit dans une négociation des matières locales plus globale devant se dérouler sur une période bien spécifique. De plus, les attentes en termes de résultats étaient très élevées, tant lors de la situation de négociation intra étudiée, que lors de la négociation des matières locales étant donné les enjeux du centre de services scolaire (ex. : horaire d'été). En effet, pour la négociation intra, je rappelle que je devais obtenir des mandats clairs au sortir de la rencontre auprès du comité de coordination des ressources humaines afin de pouvoir poursuivre mes démarches d'une part, avec la direction générale et, d'autre part, lors de la négociation avec la partie syndicale. On pourrait dire que plus les contraintes temporelles sont élevées, plus la préparation devient capitale.

Il est possible que les autres participants, n'étant pas confrontés au même type de pression que moi étant donné la nature de leur propre situation au moment des entretiens d'explicitation, n'aient pas jugé opportun d'en parler outre mesure, d'où la présence moins marquée des aspects temporels dans leurs résultats comparativement aux miens.

De plus, lors des entretiens, je remarque que je suis le seul participant à avoir démontré une préoccupation quant à la présence des gens lors de la rencontre d'octroi de mandats. Cette situation est sans doute attribuable au fait que dans ma négociation des adaptations locales, mes premiers mandants sont d'abord des acteurs de proximité, c'est-à-dire, des décideurs en fonction de leurs responsabilités respectives au sein même du service des ressources humaines et avec lesquels je collabore au quotidien. De ce fait, j'ai peu de marge de manœuvre dans la conduite de mon dossier. D'où l'importance de m'assurer que tous les acteurs ayant une expertise spécifique

au sujet des propositions présentées soient présents lors des échanges afin de convenir des mandats. Cette préoccupation de ma part a un effet tant sur le processus consultatif que décisionnel, puisqu'il est nécessaire pour moi d'obtenir dès le départ l'opinion des experts de chacun des secteurs (dotation, paie et avantages sociaux, santé globale) et ensuite, l'accord de ma supérieure immédiate afin de présenter le tout à la direction générale.

Enfin, je remarque aussi que dans ma pratique, j'aime à voir au-delà de ce que je traite et j'anticipe les actions à venir. Je tente toujours de prévoir quelles seront les retombées des décisions qui seront prises par mes mandants. Je garde toujours en tête la suite du dossier à venir lorsque je suis en quête de mandats de négociation.

Maintenant, comment répondre à la question spécifique suivante : **Quel est l'apport des processus (juridiques, consultatifs, décisionnels) dans ma quête de mandats de négociation ?**

Au début de cette section, j'ai posé que le porte-parole en situation de négociation intra est confronté à trois processus dans sa quête de mandats de négociation. Au terme de l'analyse des résultats obtenus, je constate que les comportements liés à la **[préparation]** des dossiers et la prise en compte de l'**[environnement physique]**, de même que les solutions pour surmonter les contraintes temporelles et financières, sont liés aux processus consultatif et décisionnel et qu'au final, il n'y a rien en lien avec le processus juridique.

En effet, tous les passages codés de la thématique « processus » me renvoient d'abord aux processus consultatifs, puis décisionnels. Est-ce attribuable aux « contextes structurels » (Strauss, 1978) d'un centre de services scolaire qui fonctionne entre autres, avec un ensemble de processus décisionnels (assemblées, comités, individus) déjà établis? Est-ce simplement dû au fait, qu'une fois les considérations d'ordre juridique traitées, en tout début de traitement du dossier ou même, préalablement à ce traitement, le porte-parole se concentre davantage à la consultation pour ses propositions, ainsi qu'aux étapes menant à la décision finale de ses mandants ? À mon avis, il y a sans doute un peu des deux.

Bien sûr, le mode de fonctionnement d'un centre de services scolaire étant différent d'un milieu à l'autre, particulièrement en ce qui concerne la négociation des matières locales, il s'avère nécessaire, avant le début de la négociation, de regarder attentivement les aspects d'ordre

juridiques afin d'éviter des embuches potentielles en cours de négociation. À titre d'exemple, il serait pour le moins embarrassant pour le porte-parole de requérir un mandat de négociation auprès de ses mandants sur un sujet de négociation des matières locales qui n'est pas prévu à l'annexe B de la loi sur les régimes de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (RLRQ, chapitre R-8.2). Cette situation aurait pour effet de miner la crédibilité du porte-parole (Friedman et Kampf, 2014) affaiblissant ainsi son rapport de force (Bourque et Hennebert, 2010) auprès de ses mandants. Ceci explique aussi le fait que les questions d'ordre juridiques sont traitées dès le départ, laissant libre cours aux autres aspects pour l'obtention des mandats de négociation.

Lorsque le porte-parole présente ses propositions auprès de ces mandants, elles trouveront davantage écho auprès d'eux si elles reflètent leurs intérêts et valeurs. Sur le long chemin menant à l'obtention de mandats, le porte-parole sait qu'il fera souvent face à des groupes ou des individus qui ne partagent pas toujours les mêmes intérêts et les mêmes valeurs, ce qui m'amène à regarder de plus près cet aspect de la négociation intra à la section suivante.

### **5.2.2 Les intérêts divergents**

Lors du travail de codage effectué à partir des entretiens d'explicitation, quatre codes spécifiques émergents, soit **[appréhension]**, **[désaccord]**, **[compromis]** et **[préoccupation]** ont été associés à la thématique des intérêts divergents. Lors de la recension des écrits, cinq composantes formaient la thématique des intérêts divergents auxquels est confronté le porte-parole en situation de négociation intra dans sa quête de mandats de négociation. Il s'agit du pouvoir, de l'exercice du pouvoir, des jeux de pouvoir, des pressions internes et des conflits. À la suite d'une fusion du code préoccupation avec appréhension, c'est à partir de trois codes que j'aborderai la thématique des intérêts divergents en tentant de les lier aux composantes issues de la recension des écrits.

La fréquence brute des codes par participant pour la thématique « intérêts divergents » apparaît à la figure 16. On remarque que l'appréhension est exprimée de façon très similaire par les participants tandis que le compromis et le désaccord se vivent de façon très différente.

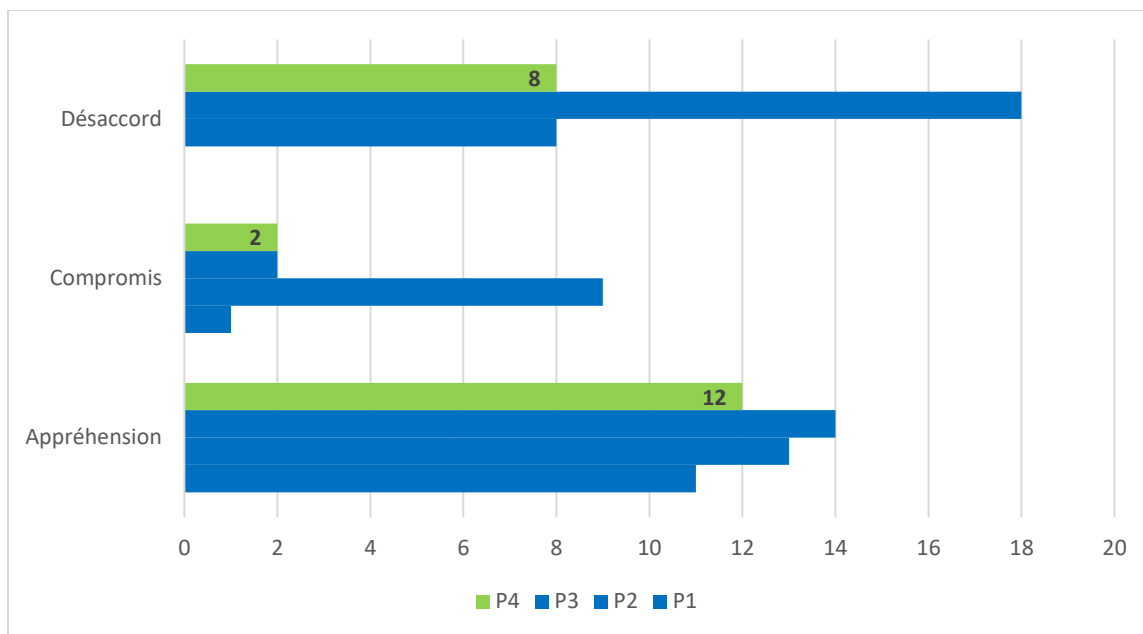


Figure 16. – Fréquence brute des codes significatifs de la thématique Intérêts divergents par participant

Ainsi, les intérêts divergents s’expriment surtout au moyen des **appréhensions** que le porte-parole peut avoir d’une situation donnée et des **désaccords** auxquels il est confronté. Bien qu’important pour l’obtention d’un accord, le **compromis** apparaît comme faiblement mobilisé, tant dans ma pratique professionnelle que chez celles de mes collègues, à l’exception du participant P2. Regardons de plus près chacun des codes composant cette thématique.

#### 5.2.2.1 Le code [appréhension]

Le code **[appréhension]** se définit comme étant « le participant porte attention ou est sensible à ses sentiments. Il a des craintes vagues, indéfinies; on sent une forme d’incertitude. » En situation de négociation intra, le porte-parole vit toutes sortes d’émotions, tant **avant** les rencontres avec ses mandants que **durant** la présentation de ses propositions, ou même **après** avoir obtenu ou non, les mandats de négociation dont il a besoin.

À titre de porte-parole, lorsque je dois rencontrer mes mandants, en **début de rencontre**, mes émotions sont souvent de la nervosité : « ... sans doute de la nervosité peut-être plus, pas de l’anxiété, c’est de l’adrénaline, c’est ça le mot que je cherche parce qu’à un moment donné, tout

est installé et là, il faut commencer... » (P4). Cet état d'âme, prenant ancrage par une **prise de conscience de mes émotions** et la façon dont je dois composer avec celles-ci, est également partagé par mes collègues en situation de négociation intra. À titre d'exemple, l'un d'eux s'exprime en ces termes : « Il y avait une petite anxiété là, à savoir : « Est-ce qu'il va voir quelque chose que je n'ai pas vu et rebrasser tout ça autrement, et puis, on va avoir des devoirs à refaire... » (P1). Ce sont des émotions passagères et de courtes durées qui viennent moduler les comportements du porte-parole dans la présentation de son dossier de négociation auprès de ses mandants.

**Durant la rencontre** avec mes mandants, je renoue également avec cette nervosité lorsque j'anticipe les impacts possibles des différentes positions qui sont en jeu : « ... si l'on décide de modifier une portion de texte, cela a une incidence vraiment sur plusieurs secteurs... » (P4). J'observe que durant cette période spécifique, mes collègues vivent aussi de l'inquiétude lorsque confronté à des gens qui peuvent présenter des positions insoutenables :

... je te dirais que j'ai toujours un certain inconfort, parce qu'il faut composer avec une assemblée qui a des positions qui s'opposent... (P3)

Cette même sensation est aussi observée lorsque l'on doit faire face à une impasse : « ... je vois clairement que les congés sans traitement, ça va être difficile de toucher à cela... » (P2). Il est assez clair que, dans ces situations, les jeux de pouvoir, les pressions internes et le conflit sont les facteurs qui sont en jeu.

Enfin, le dernier moment est celui qui se vit au **terme de la rencontre**. D'autres sentiments ou émotions sont nommés par les participants, tels que la déception ou le soulagement selon les décisions adoptées par les mandants :

... je te dirais que la seule émotion, peut-être un petit peu déçu de voir que les gens persistent à maintenir une des conditions que, malheureusement, on n'est pas capable de supporter adéquatement... (P3)

et

Et je m'en vais tout simplement, confiante et stressée en même temps pour la suite des choses, mais parce qu'avec mon patron, c'est l'étape qu'il fallait franchir, pis qu'elle est franchie. (P1)

Je retrouve donc, tant dans ma pratique que chez celles des participants, un éventail de sentiments ou d'émotions de l'ordre de la nervosité, de l'inconfort, de la déception ou du soulagement, et ce, en fonction des différents moments du cycle des rencontres (avant, pendant, à terme).

Cela dit, quelles sont les **réponses apportées** pour faire face à ces **[appréhensions]** que nous livrent les participants ? Elles font aussi parti de ce code. Pour ma part, un des comportements adoptés est d'effectuer une **rationalisation positive**, soit en me raisonnant, soit en me rabattant sur la connaissance que j'ai de mon interlocuteur pour me rassurer :

... bien là, je sens peut-être un peu l'adrénaline qui augmente, mais pas à outrance, je vais le dire comme cela, et là, si je fais une réflexion, je pense que, parce que je connais les personnes, ce n'est pas la même chose. (P4)

Il s'agit d'une stratégie de « coping » bien connue. Cette façon de gérer mes émotions me permet de **demeurer centré sur mon objectif** sans créer de « distorsion » dans les échanges avec mes mandants. De la même façon, un autre participant, rapporte que tout ira pour le mieux étant donné que ce sont toujours des rencontres authentiques, sincères, constructives, c'est-à-dire des rencontres sans sous-entendus, sans filtres de communication, on ne marche pas sur des œufs :

Donc, je suis nettement plus rassurée. Pour moi ça a toujours été des rencontres très, très, très positives, autant pour moi que pour mes directions adjointes. On a hâte de tenir ces rencontres-là parce que c'est là que l'on va chercher le pouls réel de notre organisation et ensuite ça nous permet d'aller défendre notre position auprès de la direction générale... (P2)

J'observe également que pour réduire certaines **[appréhensions]**, je tente de **prévoir des obstacles potentiels**, ce à quoi je serai confronté. Il s'agit parfois de me préparer à un comportement spécifique d'un interlocuteur en particulier ou à des types de personnalité avec lequel je dois composer lors de la présentation de mes propositions :

... je me suis dit, j'espère que X va être conciliant. C'est la personne qui est responsable de ce secteur-là. Parce que c'est un sujet que l'on traite depuis longtemps, longtemps, longtemps. (P4)

Cette façon de faire, soit d'anticiper l'action, me donne une certaine prévisibilité quant au déroulement des échanges qui ont lieu avec mes mandants. Du fait de mieux prévoir la réception

de mes propositions auprès des mandants, je prépare un argumentaire plus approprié. En revanche, lors de la présentation de mes propositions, il s'avère **impossible de tout anticiper** :

Je ne pouvais pas anticiper, je pouvais appréhender peut-être certaines difficultés, mais je ne pouvais pas naturellement anticiper comment la discussion allait se dérouler. Parce que c'est séance tenante que les gens s'expriment. (P4)

Bien que le fait de me dire que je ne peux pas tout anticiper ait un effet apaisant pour diminuer la pression liée à l'imprévisibilité, je le garde en tête afin de demeurer proactif dans mes échanges. Trop souvent, des éléments imprévus peuvent s'inviter dans la discussion et faire dévier la négociation de l'objectif poursuivi. Je dois donc me concentrer sur les propos de mes mandants et surtout, sur le scénario que j'ai élaboré avant ma rencontre tout en demeurant à l'affût des jeux de pouvoir qui ont cours (Walton et McKersie, 1993).

Une autre façon de réduire les **[appréhensions]** est de tenter de **ménager les susceptibilités** :

Ce qui m'habite dans le fond, c'est toujours d'avoir le bon doigté pour ne pas brusquer les gens, ou que les gens soient offusqués par la façon dont j'interviens sur le sujet qu'ils ont amené ou le commentaire qu'ils ont apporté... (P3)

Ce comportement est omniprésent, car rares sont les fois où une proposition amenée auprès des mandants est adoptée sur le champ, à moins que celle-ci n'ait fait l'objet de plusieurs débats antérieurs. Il faut se rappeler que les processus consultatifs et décisionnels, tels qu'abordés à la thématique précédente, sont bien ancrés dans les pratiques administratives des centres de services scolaires. Conséquemment, ce mode de fonctionnement qui favorise l'expression des idées et des débats lors d'assemblées peut devenir un obstacle, car je suis amené à prendre position durant les échanges à propos de mes propositions. En pareille situation, je dois manœuvrer habilement. Je ne peux faire fi de la hiérarchie des pouvoirs (Morissette, 2008), car, ultimement, il revient à la direction générale d'autoriser mes mandats de négociation.

Il arrive aussi que je me donne le droit de reporter le problème pour **gagner du temps** afin de diminuer la pression et la nervosité :

... je crois que [...] pour gagner du temps [...] je savais qu'en proposant ça, une rencontre ad hoc, ce n'est pas le même décorum. Ce n'est pas les mêmes types de personnes qui vont être là, cela fait que ce sera sans doute plus facile... (P4)

Cette façon de faire s'avère bénéfique pour me donner un espace de réflexion supplémentaire, mais aussi pour **changer la dynamique des pouvoirs** en n'invitant que les personnes concernées au dossier à traiter. Il arrive parfois que les questions soulevées séance tenante nécessitent des recherches et un certain approfondissement. Le fait de pouvoir gagner du temps, me donne la latitude nécessaire pour consulter les personnes-ressources et au besoin, revenir auprès de mes mandants avec un dossier mieux étoffé. Ces actions contribuent à répondre aux interrogations et à dissiper le flou pouvant subsister favorisant ainsi une autorisation de mandat.

Dans ma quête de vouloir gagner du temps, j'utilise aussi mon autonomie stratégique opérationnelle (Melin, 2014) pour influencer mes mandants. Après tout, lorsque je présente une proposition de négociation en recherche de mandat, je suis l'expert de contenu et en ce sens, il est facile pour moi de louvoyer dans le contenu du dossier pour présenter les éléments positifs militant en faveur de l'attribution du mandat dont j'ai besoin. Dans cette démarche, je suis aussi conscient que lorsque je suis devant une assemblée de mandants (ex. : directions des écoles primaires, secondaires, centres ou services), ces derniers se regroupent souvent par intérêts ou par contraintes créant ainsi des factions ou des coalitions (Cyert et March, 1963, 1992 ; Friedman, 1994 ; Lax et Sebenius, 1986 ; Morissette, 2008 ; Putnam, 1988 ; Walton et McKersie, 1993) ce qui peut contribuer à changer la dynamique des pouvoirs. Ce faisant, l'attribution du ou des mandats recherchés peuvent se complexifier, car je dois faire face à plus d'une orientation en fonction de ces réalités qui se forment bien souvent séance tenante en fonction de l'objet des discussions et échanges. Il est donc important pour moi de demeurer attentif aux jeux de pouvoir (Bourque et Thuderoz, 2011) pouvant s'exercer entre les mandants et aux pressions internes (Enia, 2009). C'est ce que je fais en proposant une réunion ad hoc avec seulement les experts afin de pouvoir utiliser les propos de l'un et les divergences des autres dans le sens voulu pour appuyer mes dires et favoriser l'obtention de mes mandats.

Un autre comportement qui est ressorti devant l'inconfort suscité par l'imprévisibilité, est de **s'assurer que quelqu'un d'autre** travaillant en étroite collaboration **puisse intervenir et épauler l'autre durant la rencontre** : « Parce que je savais que l'on allait avoir quelques points plus difficiles, j'avais dit à X, ne te gêne pas d'intervenir encore plus » (P4). Cette façon de travailler est toujours bénéfique et l'intervention d'un membre de l'équipe, autre que le porte-parole, peut

amener un point de vue différent tout en permettant de mettre l'accent sur des points d'intérêts communs (Lax et Sebenius, 1986) qui seront contributifs à la prise de décision des mandants.

Si le porte-parole imagine souvent des situations qui sont tendues et s'y prépare, assurément, il sera confronté à plusieurs **[désaccords]** sur son chemin.

#### 5.2.2.2 Le code [désaccord]

Au fil de mon analyse, j'ai défini le code **[désaccord]** comme étant : « le participant porte attention aux situations divergentes, aux contrastes. Il exprime parfois sa désapprobation par rapport à une situation donnée. » Les résultats obtenus me suggèrent que, dans ce code, il y a deux grands groupes de comportements : 1) ceux servant à s'assurer que le ou les désaccords sont **bien cernés et compris par tous** et 2) ceux qui **donnent un aperçu de ce que fait le porte-parole** en pareille situation.

En regardant de plus près les données pour le premier groupe de comportement, je constate que les participants, y compris moi-même, disent commencer par s'assurer **d'évaluer la présence et l'intensité des désaccords** :

Parce que des fois les gens vont intervenir plus en disant : « Ça n'a pas de bon sens, ça devrait être comme ça », mais moi ce « ça devrait être comme ça » je vais dire oui, ça peut être comme ça, mais, il faut faire le tour... (P4)

et

C'est sûr qu'il y a un moment intense. C'est lorsque les gens s'expriment sur le fait que [l'on doit] reconduire ou non la directive ? Et oui, effectivement, ça se corse, parce qu'il y a des gens pour qui c'est clair que l'on ne doit pas [la] reconduire, compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre, et d'autres qui vont dire : « Non, non, non, il faut [la] reconduire parce que c'est la seule marge de manœuvre que l'on a comme direction ! » Donc, j'ai à gérer ces deux oppositions-là. (P3)

Dans ces situations, je remarque que le porte-parole fait face en quelque sorte à l'affrontement des forces sociales (Morissette, 2008 ; Poulantza, 1978) qui s'expriment par les idées (convergentes ou divergentes) de ses mandants.

De plus, au-delà du constat de désaccord, les participants cherchent à **bien le cerner** et à s'assurer que **tous les mandants le comprennent bien** :

Mon objectif est [...] de m'assurer qu'eux ont bien saisi le problème, m'assurer que ce que l'on a interprété comme étant un problème, c'est aussi un problème pour eux [...] (P2)

Enfin, les participants s'assurent aussi que **tous les désaccords sont mis sur « la table »** afin de favoriser l'expression des idées, permettant ainsi d'aller au fond du dossier :

...même si je sais qu'il y a une majorité qui veulent poursuivre, ben souvent les gens, la minorité ne voudra pas s'exprimer, mais il y en a toujours un ou deux qui eux autres vont assumer leurs différences et pour moi, c'est important que ces gens-là aient leur droit de parole aussi. (P3)

Dans ma pratique professionnelle, je remarque que de bien cerner un problème peut aussi se faire en présentant « l'envers de la médaille » à propos d'un sujet traité. Comme le veut l'expression populaire, « il n'y a pas de médailles assez minces qui ne possèdent pas deux côtés », il est ainsi important **d'exposer tous les points de vue**, tous les désaccords, dans la conduite de mon dossier de négociation. Cette situation s'observe à la lecture de l'extrait suivant :

Et dans cette rencontre-là, spécifiquement, je me souviens très bien, ça se fait toujours dans la bonne humeur, mais les positions peuvent être parfois, très, très arrêtée : "là ça pas de bon sens, pour les libérations syndicales on ne peut pas aller donner exemple X \$ comme ça ? Le syndicat ne rembourse pas [...] mais là regarde, nous si on donne ça, ça va nous permettre de débloquer peut-être à terme le dossier de l'affichage... (P4)

Pour un autre homologue, la manifestation de tous les désaccords est assurée par **l'observation des réactions** et en **donnant la parole à ceux qui semblent être en désaccord** :

Quand j'ai vu qu'il y en a un qui a réagi, moi j'observe aussi le groupe au travers de ça et quand je vois qu'il y en a un qui réagit aux propos de X par exemple, qui est plus ou moins d'accord avec les propos de X, ben c'est là que je vais aller chercher son point de vue et ça va nous amener un pour, un contre, et l'on va essayer de pousser plus loin le pour, le contre, pis après ça, je vais vouloir savoir les autres eux, qui ne se sont pas manifestés, il en pense quoi eux ? Ils sont d'accord avec qui eux ... (P2)

Cette façon de procéder permet de bien circonscrire l'objet du désaccord dans le respect des personnes. Elle donne aussi l'occasion à tous les mandants de pouvoir s'exprimer afin qu'il n'y ait pas de ressentiment en cours de discussion. Dans la saine gestion des échanges et des divisions internes (Walton et McKersie, 1993) qui peuvent survenir, j'ai donc le souci de maintenir une

cohésion interne (Friedman, 1994) ne voulant pas qu'au terme des échanges, mes mandants soient déchirés à propos d'un mandat de négociation pouvant affecter la qualité des services à rendre. Après tout, je sais que je devrai composer de nouveau avec mes mandants lors du traitement d'autres dossiers et en ce sens, je dois préserver la relation existante.

Quant aux réponses apportées aux désaccords, objet du deuxième regroupement, je constate que, lorsque confrontés à ces situations, les porte-parole participants sont **tentés de rallier les positions** et de **faire cheminer les mandants les plus radicalement opposés**, ce qui n'est pas toujours une mince affaire :

Donc, je dois travailler, dans ma tête là, je me dis, je dois faire en sorte d'aller chercher un consensus avec la grande, grande majorité des gens et faire en sorte d'aller rallier ceux et celles qui étaient réfractaires à poursuivre cette directive-là. (P3)

En effet, tout en prenant conscience du désaccord manifesté, le participant **utilise l'expression de la majorité** afin que la décision définitive converge dans le sens souhaité pour obtenir son mandat de négociation. Dans l'atteinte de cet objectif, il m'arrive de **reformuler les informations**, alors qu'un autre participant rappelle l'importance de **l'écoute** :

Donc un moment donné dans la discussion, ça devient plus un peu en escalade « ben là, ça, on ne peut pas faire ça, ça devrait être comme ça, ça devrait être comme ça ! ». C'est dans ce temps-là, moi ce que je fais, je reformule et je vais dire à la personne "Là, si j'ai bien compris c'est ça ?" et là l'autre personne intervient...(P4)

et

Dans le fond, quand les gens s'opposent, la première des choses, je rappelle aux gens qu'il faut écouter tout le monde. (P3)

Cette façon de faire, qui s'effectue tout en douceur lors des échanges, repose sur la connaissance des situations relationnelles vécues avec les mandants au fil du temps. Elle transcende les frontières organisationnelles (Melin, 2014) pouvant exister au sein d'un centre de services scolaire (ex. : secteur primaire, secondaire, centres, services). Elle peut aussi contribuer à rallier les positions et permettre de faire cheminer les mandants, même ceux les plus radicalement opposés, en fonction de buts et objectifs (Kochan, Hubert et Cummings, 1975).

Pour obtenir un mandat, il arrive bien souvent de devoir **accepter une solution même si elle va à l'encontre de son supérieur ou qu'elle ne plaise pas au porte-parole** :

... dans le fond, ce n'est pas parce que le supérieur hiérarchique va dire « ça doit être comme ça » que ça doit être comme ça, c'est les spécialistes qui sont alentour de la table, si ça fait la majorité bien c'est ce qui va apparaître dans le texte... (P4)

et

je suis toujours un peu surpris de voir que les gens veulent maintenir cette condition-là compte tenu de tout ce qu'on a pu énoncer comme problématique de main-d'œuvre puis de recrutement, mais c'est ça. C'est la volonté des gens, ce sont eux qui vont gérer, qui gèrent le plancher, c'est eux qui sont au premier rang dans le fond du service à l'élève. Donc, il faut faire confiance aux gens avec qui l'on travaille aussi. (P3)

En fonction de sa personnalité, le porte-parole exprime ou non son désaccord tout en respectant la volonté de ses mandants, car il est le mandataire. Pour ma part, je m'efforce de séparer les conflits de valeurs ou d'objectifs (Axelrod, 1970) qui sont souvent à la source d'intérêts divergents. Je demeure centré sur l'objectif d'obtenir les mandats de négociation appropriés pour répondre aux besoins du centre de services scolaire. C'est pourquoi, parfois, j'exprime une **position à l'encontre de la majorité** :

C'est sûr que oui on va mettre notre pied à terre et on va dire "ça il n'est pas question, ça, cela va demeurer comme cela", mais ça se fait toujours dans le respect et on explique le pourquoi et puis cela se termine en disant "écouter, vous avez votre position on la comprend et on la respecte, mais nous on ne voit pas cela de cette façon-là et on va l'appliquer vraiment comme cela". Il y a quand même une certaine forme de respect... (P4)

Dans cette situation, je suis conscient des répercussions de mon positionnement et des impacts potentiels pour l'octroi de mes mandats de négociation. Je demeure centré sur le résultat, tout en faisant en sorte de ne pas m'aliéner mes mandants, ce qui risquerait de mettre en péril les décisions menant à l'octroi de mes mandats. Quand vient le temps d'accepter une solution de mes mandants, même si elle ne me plaît pas ou que je dois prendre position, c'est à ce moment que mon autonomie stratégique opérationnelle (Melin, 2014) est davantage mobilisée afin d'utiliser mon pouvoir d'influence (Lax et Sebenius, 1986) et de façonner la zone d'incertitude

(Crozier et Friedberg, 1977) ainsi créée dans le sens du mandat de négociation que je souhaite obtenir.

De manière générale, les deux groupes de comportement permettent d'identifier ce qui nuit à la poursuite des échanges et donne l'occasion au porte-parole d'adapter ses comportements dans la poursuite des buts et objectifs (Kochan, Huber et Cummings, 1975) pour obtenir ses mandats de négociation.

Ainsi, au fil de tous ces désaccords qui se présenteront, il est possible que je rencontre sur mon chemin l'exercice du pouvoir formel (ex. : direction générale) et certains jeux de pouvoir (ex. : les tables de gestion) (Bourque et Thuderoz, 2011 ; Walton et McKersie, 1993) qui me feront dévier de ma trajectoire. Alors, pour maintenir le cap, je dois faire quelques **[compromis]** dans la conduite de mon dossier de négociation.

#### 5.2.2.3 Le code [compromis]

Lorsque je suis confronté aux intérêts divergents de mes mandants, aux **[désaccords]**, je me retrouve souvent à devoir proposer un **[compromis]**. Lors de mon analyse, j'ai défini le **[compromis]** comme étant : « le participant fait une proposition et discute pour l'adapter au besoin. » À cet égard, je constate qu'il existe deux manières d'utiliser le **[compromis]** qui ont émergé des propos et qui s'avèrent bénéfiques en situation de négociation intra : soit le compromis est concocté avant la rencontre avec les mandants, soit il est élaboré séance tenante. De plus, divers types de **[compromis]** peuvent être utilisés : progressif, limité dans le temps ou en tant que solution alternative.

Tout d'abord, il peut arriver qu'**avant la rencontre** avec les mandants, le porte-parole connaisse préalablement leurs divergences à propos du dossier qui sera traité. Si tel est le cas, il peut arriver avec une proposition, un **[compromis]**, déjà libellé qui pourra être modifié à partir des discussions qui auront cours, comme en témoigne le passage suivant :

...c'est sûr que je n'arrivais pas là en disant, « mais qu'est-ce que, c'est quoi les pistes de solutions que vous avez à me proposer ? » Je faisais une proposition et à partir de cette proposition, ben, avec eux, en discutant avec eux, on voyait s'il y avait des ajustements ou si c'était possible. (P2)

À partir de la proposition amenée, le porte-parole peut utiliser son rôle d'influence (Lax et Sebenius, 1986) afin de convaincre ses mandants d'acquiescer à sa demande et ainsi obtenir le mandat qu'il désire. De plus, l'élaboration préalable d'un compromis peut être une source de pouvoir (Cutcher-Gershenfeld, 2015) pour le porte-parole, car elle peut être utilisée dans la recherche de consensus lorsqu'il est confronté à plusieurs mandants.

Il arrive aussi que le porte-parole élabore une proposition à partir des discussions se déroulant séance tenante, **pendant la rencontre** avec les mandants. Cette façon de procéder permet de canaliser les idées émises pour en faire une proposition qui réponde plus complètement et adéquatement aux attentes des mandants, comme le soutient un des homologues dans l'extrait suivant :

Donc, j'ai toujours, dans ma tête, je suis toujours à la recherche de prendre la parole de l'un, le mot de l'autre et à faire dans le fond, à essayer de faire des liens pour aller chercher le plus grand consensus possible. (P3)

En ce qui concerne les types de compromis, certains démontrent une certaine flexibilité dans le temps. Ainsi, le mandant peut expérimenter un compromis par étapes graduelles et s'y habituer lentement, soit le **compromis progressif**, ou encore il peut tester son réalisme sur une courte période, soit le **compromis limité dans le temps**, comme en témoignent les participants suivants :

Donc finalement, le résultat de ça, a fait en sorte que, compte tenu de l'inquiétude (des directions) de pouvoir occuper ces gens-là sur toute l'année tous les jours, on y est allé progressivement et de façon un petit peu plus conservatrice. (P2)  
et

... cette nouvelle façon-là qui avait fait l'objet de beaucoup de discussion patronale-syndicale, faisait en sorte que c'est sûr que ça coûtait plus cher, mais le fait que c'était une entente que l'on essayait pendant un an et que si ça n'allait pas, on pouvait, finalement modifier des choses l'année suivante, mais là ça, ça le rassurait. (P1)

Dans ces deux dernières situations, les compromis présentés par le porte-parole s'appuient, entre autres, sur la structure de fonctionnement organisationnelle du centre de services (Bourque et Hennebert, 2010) (ex. : lors des rencontres de gestion des directions) qui balise le processus décisionnel et qui permet de tendre vers un certain équilibre s'apparentant à un « ordre négocié » (Strauss, 1992).

Enfin, il arrive aussi d'aborder une situation de **[compromis]** en mettant de l'avant une **solution alternative** qui consiste en l'obtention d'un autre gain (gain secondaire) en contrepartie d'un enjeu important (Putnam,1988). Pour illustrer le tout, dans l'extrait qui suit, je propose aux mandants d'effacer une dette pour la partie syndicale (gain secondaire) afin d'obtenir, pour la partie patronale, un processus d'affectation du personnel qui permet une plus grande stabilité de ceux-ci dans les milieux (gain principal), favorisant ainsi une meilleure qualité de service aux élèves pour le centre de services scolaire :

Donc là ce qui est arrivé c'est qu'on a réussi à arriver avec d'autres gains sur d'autres aspects et là, avec le service des finances et la direction générale, on a dit, pour les libérations syndicales, on va effacer ce montant-là, et le gain pour l'organisation [...] c'est la réduction des mouvements de personnel dans l'année au lieu d'en avoir de façon continue. (P4)

Ainsi, il est possible de développer séance tenante avec les mandants, une solution alternative (le compromis) qui n'a pas fait l'objet de discussion durant la rencontre. Celle-ci peut émerger spontanément, car le porte-parole est en mesure d'effectuer un lien avec un autre dossier.

L'ensemble de ces situations montre une facette importante de comment le **[compromis]** en situation de négociation intra peut servir au porte-parole en vue d'obtenir ses mandats de négociation. Bien que les fréquences brutes obtenues des propos des participants semblent indiquer le contraire (figure 16), l'analyse des propos des participants nous conforte sur son importance.

Que peut-on retenir maintenant de ces résultats quant à ma pratique professionnelle ?

#### *5.2.2.3.1 Ma pratique et celle de mes homologues*

Tout d'abord, je constate qu'en situation de négociation intra, mes appréhensions ne sont pas tellement différentes de celles de mes confrères. Face à mes mandants, je passe par la même gamme de sentiments et d'émotions et mes actions sont tout à fait comparables. Chaque situation de négociation intra étant différente, il est difficile d'avoir une solution unique pour régler chaque type de problème soulevé. Dans l'ensemble, les solutions mises de l'avant pour faire face aux intérêts divergents, telles que l'identification des obstacles potentiels ou le fait de pouvoir gagner du temps, sont des comportements généraux qui sont, à mon avis, représentatifs

d'une saine gestion de rencontre, peu importe que ce soit avec des mandants ou avec un autre type de personne dans la recherche de mandats de négociation. Ensuite, quand vient le temps d'aborder la question du désaccord, mes actions sont similaires à celles de mes collègues et se concentrent à m'assurer que tous les désaccords sont bien cernés et compris afin d'adapter mes comportements à ces situations. Pour ce qui est du compromis, il est nécessaire à l'atteinte d'un accord auprès de mes mandants lorsque la situation semble aboutir à un cul-de-sac. Tant les moments de son utilisation que les types de compromis sont partagés par tous. Mis à part l'utilisation de solutions alternatives que j'affectionne particulièrement, car elle me permet d'innover pour répondre aux besoins, les comportements identifiés sont bien représentatifs de mes actions dans ma pratique professionnelle.

À cette étape, peut-on répondre à la question spécifique suivante : **Comment parer aux intérêts divergents rencontrés?** La réponse est affirmative et je retiens qu'il faut d'abord prendre conscience de ses appréhensions (nervosité, inconfort), et ce, à chacun des moments de la rencontre. Il peut être utile de prendre un recul pour rationaliser ses appréhensions en anticipant les obstacles potentiels ou en se préparant à ménager les susceptibilités et en gagnant du temps lorsque la situation l'exigera. De plus, il est crucial de nommer les désaccords tout en s'assurant qu'ils sont compris et partagés de tous. En mesurant l'intensité des désaccords, il est possible d'adapter ses comportements en observant les réactions et en donnant la parole aux opposants afin de tenter de rallier les positions. Il peut aussi s'avérer nécessaire d'accepter une proposition qui, à nos yeux, n'est pas satisfaisante ou encore, prendre position à l'encontre de la majorité exprimée ou même, à l'encontre des idées de son supérieur. Enfin, il ne faut pas négliger l'apport des compromis possibles. Ces derniers, pouvant prendre forme avant ou pendant la rencontre avec les mandants, peuvent s'avérer un outil puissant pour obtenir les mandats de négociation. Le fait que les compromis peuvent être progressifs, limités dans le temps ou mettre de l'avant un gain secondaire aux mandants exprime bien leur apport à l'obtention de mandats en situation de négociation intra.

Regardons maintenant de plus près la relation d'interdépendance existant entre le porte-parole et ses mandants dans sa quête de mandats de négociation.

### 5.2.3 L'interdépendance

En situation de négociation intra, lorsque je suis en quête de mandats de négociation, l'interdépendance correspond à « l'état » de dépendance réciproque auquel je suis partie prenante auprès de mon ou mes mandants. En ce sens, la décision de l'un a nécessairement un impact (positif ou négatif) sur les actions de l'autre. Le codage inductif effectué a permis d'associer trois codes à cette thématique; le code [**climat organisationnel**], qu'il soit positif, négatif ou neutre, exprime une préoccupation quant aux retombées qu'une situation peut générer au sein d'un centre de services scolaire; le code [**adhésion**] consiste à obtenir « l'assentiment » ou « l'approbation » de ses mandants; et le code [**réactions**] exprime le fait que « le participant constate ou est sensible aux attitudes de son interlocuteur ».

Lors de ma recension des écrits, j'ai identifié 12 composantes propres à la thématique « interdépendance ». Aux fins de la discussion des résultats et pour faciliter la présentation, j'ai regroupé ces dernières en quatre grandes catégories de la façon suivante :

- 1) Aspects relationnels : rapports sociaux, structure sociale, historique des négociations antérieures ;
- 2) Comportements des acteurs : coopération, collaboration, opposition et retrait ;
- 3) Système de flux : autorité, information, décision ;
- 4) Gouvernance : valeurs et plusieurs niveaux.

En procédant ainsi, elles m'orientent dans l'interprétation de la réalité d'interdépendance existant entre le porte-parole et ses mandants. Ainsi, l'interdépendance se concrétise, d'abord, par les **relations** que je construis, développe et entretiens auprès de ceux-ci dans la poursuite de mon dossier de négociation et, ensuite, par le **comportement** des acteurs qui se manifestent auprès de moi, en appuyant, modifiant ou bonifiant mes propositions. De plus, puisque j'œuvre au sein d'une grande organisation (centre de services scolaire), je ne peux faire fi des divers **systèmes de flux** omniprésents, tels que les liens de subordination juridique existants (ex. : supérieur immédiat, direction générale), la circulation de l'information et le processus de prise de décision, car j'agis au nom d'un autre, je suis le mandataire (Bourque et Thuderoz, 2011 ; Coriat

et Weinstein, 1995 ; Gomez, 1996 ; Lempereur et Colson, 2004). Enfin, la modulation de cette relation d'interdépendance se fait également sentir par le mode de **gouvernance** (directif vs consultatif) du centre de services scolaire et qui agit en quelque sorte comme un « filtre » de la vie organisationnelle. Ce mode de gouvernance est présent à plusieurs niveaux (écoles, centres, services) (Putnam, 1988) et repose sur des valeurs organisationnelles partagées qui transcendent l'organisation.

La figure 17 présente les fréquences brutes obtenues par participant pour les trois codes émergents. On remarque que les résultats sont bien différents d'un participant à l'autre et que le climat organisationnel ainsi que l'adhésion semble se comporter selon les mêmes tendances entre les participants.

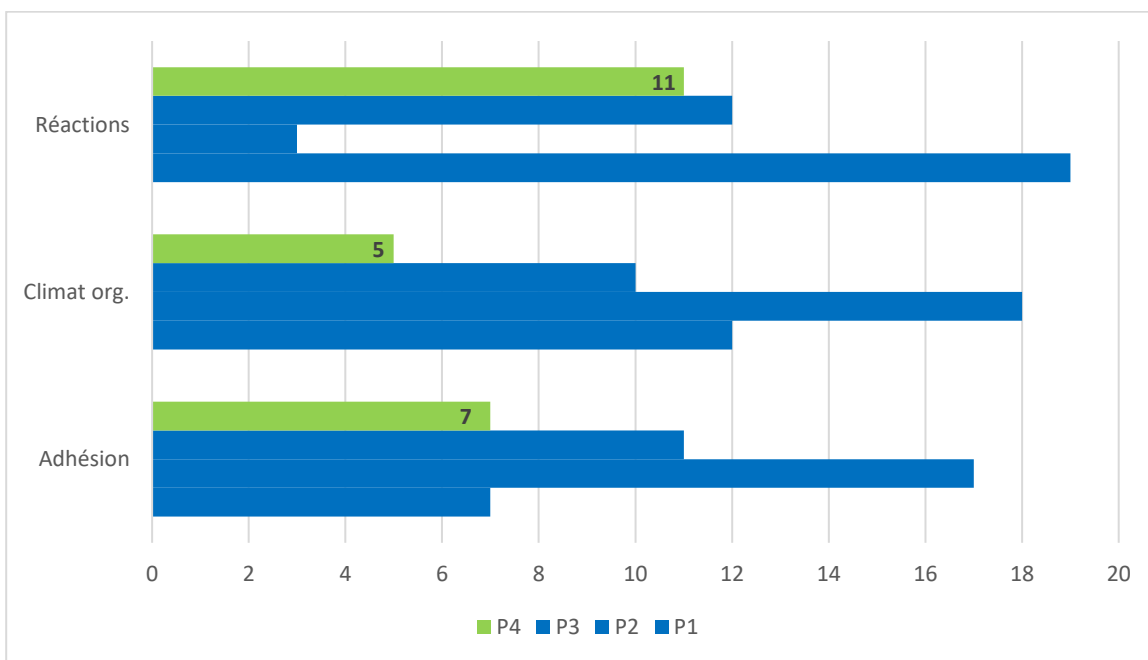


Figure 17. – Fréquence brute des codes significatifs de la thématique Interdépendance par participant

Regardons en détail les résultats en débutant par le climat organisationnel.

#### 5.2.3.1 Le code [climat organisationnel]

Dans mes fonctions de porte-parole, l'interdépendance nécessite de toujours avoir à l'œil le climat organisationnel en ayant d'abord le **souci des retombées** dans le milieu que peut avoir le résultat de l'acceptation ou non d'une proposition de négociation pour mes mandants. Dans

l'élaboration de chaque proposition, je me questionne sur l'effet qu'aura l'application de celles-ci notamment pour ceux qui devront la mettre en œuvre :

... la partie syndicale c'est ce qu'il souhaite, et nous on n'était moins d'accords avec ça. C'était de vérifier est-ce que cela va créer un impact au niveau administratif? (P4)

Dans le cas présent, il s'agit du questionnement que j'ai auprès de mes mandants concernant les retombées de l'octroi d'un privilège aux salariés participants à la mise en œuvre d'un projet-pilote. Ce type de questionnement est également partagé par d'autres collègues comme en témoigne le passage suivant : « ... je veux m'assurer qu'à l'échelle de l'organisation ce que l'on va mettre en place va fonctionner... » (P2)

Ensuite, il est important de reconnaître les **dossiers névralgiques** pour lesquels les retombées seront significatives et plutôt négatives comme l'exprime un participant :

C'était un sujet chaud parce qu'effectivement, il y a le contexte de pénurie qui est en cause dans le fond, et lorsqu'on autorise des congés sans solde, ben cela a un impact sur l'ensemble des services. (P3)

En procédant de la sorte, le porte-parole peut anticiper l'effet qu'aura la décision de ses mandants sur l'ensemble du centre de services et surtout, des impacts potentiels sur les rapports sociaux entrent les acteurs impliqués (Friedman, 1994).

Bien sûr, dans la quête de mandats pour élaborer une proposition de négociation, on ne peut négliger la **prise en compte des dynamiques internes** du centre de services. En effet, ce qui se vit dans un milieu (ex. : écoles, centres, services) a bien souvent des effets dans d'autres milieux (ex. : l'autorisation ou non d'une absence par une direction). Ces situations colorent le climat organisationnel du centre de services, car elles « voyagent » par les systèmes de flux (Mintzberg, 1978) qui contribuent au partage de ces réalités. Elles sont prises en compte par les mandants dans leur prise de décision comme en témoigne un participant :

... ce qu'on vit de jour en jour, de semaine en semaine avec les directions d'école, qui se positionnent, les retours que l'on a avec les syndicats, ça fait qu'on a quand même une bonne lecture organisationnelle de la dynamique dans l'ensemble des écoles. (P3)

Ce lot d'information, lié au climat organisationnel, permet de préciser sa pensée et de développer sa vision de la réalité, afin que les propositions de négociation présentées aux mandants soient représentatives de ce qui se vit sur le terrain. En négociation intra, le porte-parole est pleinement conscient que le vécu des milieux se façonne au gré du jeu d'interactions des acteurs (Bourque et Thuderoz, 2011 ; Grant, 1993 ; Cutcher-Gershenfeld, 2015), ce qui à mon sens, est bien représentatif de la relation d'interdépendance omniprésente entre le porte-parole et ses mandants au sein d'un centre de services scolaire. Enfin, le porte-parole respecte aussi l'interdépendance, lorsqu'il est à l'affût des réponses de ses mandants par les réactions positives ou négatives de ceux-ci tout comme par leurs adhésions aux propositions présentées qui feront l'objet de la section suivante.

#### 5.2.3.2 Le code [réactions]

Les résultats obtenus placent à l'avant-scène la réciprocité entre le porte-parole et ses mandants par l'entremise du code **[réactions]**. Un comportement clé rattaché à ce code est celui d'**être sensible aux attitudes** de ses mandants. En effet, lorsque l'on présente une proposition, les réactions des mandants ont une importance dans la conduite de mon dossier de négociation, ce qui ressort dans les extraits suivants issus de mon entretien ainsi que celui d'un de mes homologues :

... Je suis capable d'avoir le senti, les gens sont concentrés, sont intéressés aussi au sujet parce que c'est un sujet d'importance, puis... (P4)

et

Par son attitude, on sent, je sens qu'il a embarqué, je sens, il va dire : « Bon, ça, c'est bien ! », il a des termes positifs là par rapport à ce qu'il lit, il questionne des choses, mais c'est quand même très technique, très complexe. (P1)

Dans le premier extrait, les réactions me permettent d'orienter mon discours (Friedman et Kampf, 2014) pour obtenir l'approbation de ce que je présente contribuant ainsi à asseoir ma crédibilité auprès de mes mandants. Dans la seconde situation, le participant exprime bien ce qui semble être un « accord mutuellement acceptable » (Dupont, 1994) conférant ainsi au porte-parole la légitimité de poursuivre son dossier. Les deux comportements mis ensemble sont le reflet d'un « dialogue » entre le porte-parole et le mandant dans la relation d'interdépendance qui les unit.

Un autre comportement clé associé aux réactions est celui de l'**acceptation des conseils et encouragements** des mandants auprès du porte-parole. Ce comportement est peu banal, car il a un effet motivationnel sur nos pratiques :

... moi c'est sûr que je sens qu'il a envie que je réussisse dans ça, je le sens beaucoup. Pis il est là pour m'aider, il n'est pas là pour me mettre des bâtons dans les roues, ça je le sens c'est certain. (P1)

Ce comportement contribue à solidifier la relation professionnelle, voire l'intelligence relationnelle (Colson et Lempereur, 2010), nécessaire entre le porte-parole et son mandant, favorisant ainsi une meilleure cohésion sociale (Durkheim, 2013) entre ces derniers. Ce comportement clé est un autre exemple du lien d'interdépendance entre le porte-parole et son mandant. Regardons maintenant un autre élément révélateur de cette interdépendance. Il s'agit de l'adhésion des mandants aux propositions formulées par le porte-parole.

#### 5.2.3.3 Le code [adhésion]

À titre de porte-parole en situation de négociation intra, l'interdépendance préconise que toutes les parties adhèrent aux décisions prises ; il peut donc être utile de **discuter en amont** avec son mandant pour favoriser son adhésion aux propositions de négociation qui lui seront présentées :

Alors, c'est sûr que j'espérais finalement, qu'il adhère au projet quoiqu'on en avait déjà discuté préalablement de façon plus informelle, mais j'avais envie justement qu'il adhère à l'entente en question. (P1)

Cette façon de faire permet à ce participant d'anticiper les réactions de son mandant et de se repositionner si nécessaire. En possédant déjà les premières impressions de son mandant, il peut préparer une réponse quant à une difficulté soulevée ou orienter les échanges en faveur du mandat qu'il souhaite obtenir.

Il arrive également qu'il faille utiliser des **mécanismes d'influence**, comme prévoir divers types de comités (ex. : travail, consultation, concertation, etc.). Dans ce cas, ils peuvent agir comme « dispositif antichoc » ou servir de « banc d'essai » pour des propositions de négociation qui seront discutées avec les mandants, comme en témoigne le participant suivant :

... alors ce qu'il fallait chercher, c'était d'essayer de voir, de trouver des mécanismes pour se rapprocher du terrain et ça [le comité de consultation] c'en

était un, je pense qu'il a fonctionné. Je pense qu'il a fait ses preuves dans le sens ou les directions étaient contentes d'avoir ce mécanisme-là en place. (P2)

Ce type de comité est l'occasion pour le porte-parole d'exposer en détail une situation, de faire valoir le pour et le contre d'une orientation, de recueillir des informations sensibles émanant du terrain et surtout, de valider auprès d'un groupe plus restreint l'adhésion de certains mandants aux propositions, facilitant ainsi une adhésion plus globale auprès des autres groupes (ex. : directions d'établissements, de services, direction générale). De plus, la mise en place de mécanismes de concertation, tels qu'un comité-conseil, s'avère un excellent moyen permettant d'évaluer le niveau d'acceptabilité (confort vs inconfort) des propositions présentées auprès des mandants. Aussi, il arrive que le meilleur moyen pour obtenir une adhésion plus globale soit de **recourir aux principes** que l'on sait qu'ils font l'unanimité :

Quand on ramène l'essence même de la rencontre, le principe, les principes pour lesquels on doit s'entendre, ben les gens, dans le fond vont dire : « Ha bon ! ouais c'est vrai, c'est ça ! (P3)

Ce comportement s'avère non négligeable, car il a souvent un effet « neutralisant » dans les débats en ramenant les gens à l'essentiel et à la base de ce qui motive l'action. Dans ce jeu d'interactions (Bourque et Thuderoz, 2011) entre le porte-parole et ses mandants, le recours aux principes est souvent utilisé comme source de valeurs (individuelles, organisationnelles) qui peuvent avoir un effet rassembleur. Conséquemment, il favorise l'adhésion des mandants ayant pour effet l'octroi de mandats de négociation au porte-parole scellant ainsi leurs dépendances réciproques (interdépendance) dans la mise en œuvre de la proposition de négociation.

Enfin, il est important de s'assurer de valider les positions de tous en effectuant des **allers-retours**, ou au moins, en garantissant l'adhésion des groupes qui seront le plus affectés par les décisions. L'extrait suivant, provenant de mon entretien, en est un bon exemple :

... la direction générale nous a naturellement donné le mandat de conclure la négociation donc je viens voir avec vous si nous, ce que l'on a déterminé, est-ce que ça passe la rampe auprès de vous et si oui, bien là on va retourner à la direction générale pour dire : « Voici, écoutez, nous on propose ça, est-ce que vous êtes d'accord ? » Ils vont nous dire oui ou non, puis on va continuer... (P4)

Dans ce passage, on voit le double impact de celui de discuter en amont et celui de valider les positions par des allers-retours. Dans la conduite de mon dossier de négociation, il arrive qu'un

enjeu important (ex. : modifier la prise d'effet d'une entente), risquant d'avoir un impact d'envergure sur l'ensemble du centre de services, nécessite une validation préalable auprès de la direction générale. Cette façon de faire évite d'élaborer des propositions de négociation qui ne seraient pas réalistes et qui ne répondraient pas aux besoins des milieux. Ensuite, en ayant recueilli les commentaires (positifs, négatifs) auprès des directions (écoles, centres, services), il est plus facile pour moi d'effectuer une seconde présentation des propositions à la direction générale pour confirmer le mandat formel que je négocierai par la suite avec la partie syndicale. Dans ce va-et-vient des échanges, la coordination des relations (Melin, 2014) est très présente et je suis souvent en attente de la décision ou de l'orientation d'une autre partie (Grant, 1993 ; Cutcher-Gershenfeld, 2015) pour faire avancer mon dossier.

Enfin, le dernier comportement clé identifié contribuant à l'adhésion des mandants aux propositions de négociation est celui de **privilégier directement la consultation des personnes impactées** par celles-ci, comme le précise cet homologue :

... on va chercher dans le fond l'adhésion des directions compte tenu que ce sont eux qui sont sur le plancher pour appliquer les directives et appliquer les différentes politiques en lien avec la gestion des ressources humaines dans les écoles. (P3)

Il n'y a rien de mieux que de discuter des orientations et propositions de négociation avec les acteurs du milieu (les directions), car ce sont eux qui auront à actualiser les résultats de la négociation et qui sont en mesure d'apprécier la faisabilité ou non de ce qui est anticipé. Cette façon de faire s'inscrit dans un mode de gouvernance consultatif, bien ancré dans mon centre de services. Elle témoigne de l'institutionnalisation des pratiques mentionnée par Morel (2009) dans sa description des caractéristiques distinctives de la négo intra. En m'assurant de l'applicabilité d'une proposition de négociation auprès de ceux qui réalisent l'action, j'obtiens une première adhésion de mes mandants, ce qui facilite grandement l'adhésion finale pour l'octroi du mandat formel par la direction générale. Bien sûr, au terme de l'interpellation directe des acteurs (directions d'écoles, centres, services), il est toujours possible que la direction générale soit en désaccord avec ce que je présente. Dans cette situation, c'est à moi que revient la tâche d'argumenter pour obtenir un consensus interne ou tout simplement retourner à la « planche à dessin » et revenir avec de nouvelles propositions tout en revalidant auprès des acteurs. Cette

« boucle » des échanges illustre l'interdépendance bien réelle entre le porte-parole et ses mandants pour l'obtention d'un mandat de négociation.

Au terme de la présentation de ces résultats, qu'en est-il de ma pratique professionnelle par rapport à celle de mes collègues ?

#### *5.2.3.3.3 Ma pratique et celle de mes homologues*

Tout d'abord, je remarque qu'il est difficile de comparer l'importance que j'accorde aux réactions de mes mandants par rapport à mes homologues. En effet, je me serais attendu à ce que les résultats pour le code **[réactions]** soient plus prononcés de ma part étant donné que j'ai œuvré à tous les niveaux de l'organisation, tant du côté patronal que syndical, et que je possède une connaissance approfondie du terrain (d'enseignant à direction). Chose certaine, je sais que lorsque je suis en quête de mandats de négociation, je suis soucieux du mode de gouvernance (consultatif) en vigueur dans mon centre de services scolaire. Le fait d'œuvrer dans une structure hautement consultative me pousse à considérer ce que me disent les acteurs aux diverses tables de gestion (primaire, secondaire, centres et services). Je suis sensible au jeu d'interactions entre les acteurs (Bourque et Thuderoz, 2011 ; Grant, 1993 ; Cutcher-Gershenfeld, 2015) et conscient des interrelations entre ceux-ci dans la présentation de mon dossier de négociation. Une explication de ce résultat peut sans doute être attribuable, à mon avis, au niveau de maîtrise des compétences contribuant au développement de l'intelligence émotionnelle propre à chacun des participants.

Ensuite, je constate qu'obtenir l'adhésion de mes mandants est un comportement présent dans ma pratique sans pour autant être très fortement mobilisé par rapport à mes homologues. Cela me questionne ? Pourtant, lorsque je prépare une proposition de négociation, je cherche fortement à obtenir l'adhésion de mes mandants, car il s'agit de l'objet principal de mes fonctions. Sans mandat de négociation autorisé par mes mandants, je ne peux mener à terme mes dossiers. Il en est de même pour mes homologues. Étant donné la relation d'interdépendance qui existe entre moi et mes mandants, ne pas obtenir leurs adhésions s'avère absurde. C'est pour cette raison d'ailleurs que je n'insiste pas sur ce sujet. Ce que je négocie doit être représentatif de la volonté de mes mandants et pour ce faire, tout comme pour mes homologues, la prise en compte

des interrelations entre les acteurs pour obtenir un consensus interne (Lax et Sebenius, 1986 ; Schelling, 1980 ; Walton et McKersie, 1993) à toutes les instances décisionnelles peut être nécessaire.

Enfin, je suis moins soucieux du climat organisationnel que mes homologues et ce constat m'étonne grandement. C'est à ce niveau que je me distingue le plus. Pourtant, l'identification des dossiers névralgiques, le recours aux mécanismes d'influence et les allers-retours auprès des divers comités sont des comportements auxquels je m'identifie. Cette divergence est sans doute attribuable à des caractéristiques plus personnelles qui font en sorte que je me « concentre davantage sur l'arbre (obtenir un mandat) au détriment de la forêt (obtenir le bon mandat) ». Cette prise de conscience me permet de prendre un recul et de réfléchir aux actions concrètes que je devrai mettre en place pour pallier un tel résultat. Cela dit, la manifestation des comportements clés caractérisant la relation d'interdépendance du porte-parole à ses mandants est présente à des degrés variables chez moi et mes homologues. Ce n'est pas l'intensité seule de ces manifestations qui façonne la négociation intra, mais bien le simple fait qu'elles existent.

À ce stade-ci, peut-on répondre à la question spécifique : **Comment se manifeste l'interdépendance des acteurs ?** J'en conclus qu'en situation de négociation intra, elle se manifeste d'abord par les **[réactions]** des mandants aux propositions de négociation présentées par le porte-parole. Pour ce faire, il doit demeurer sensible aux attitudes de ses mandants tout en acceptant conseils et encouragements qui le guideront dans la bonne conduite de son dossier de négociation.

Ensuite, l'**[adhésion]** des mandants aux propositions de négociation est nécessaire sans quoi le porte-parole ne peut exercer pleinement ses fonctions de mandataire. Pour atteindre son objectif, l'interdépendance aux mandants s'exprime sous diverses formes, allant d'une discussion préalable avec ces derniers, en passant par les nombreux allers-retours pour valider une position, sans négliger le recours aux principes et l'interpellation directe des personnes impactées par les propositions.

Bien sûr, dans la conduite de son dossier de négociation, le **[climat organisationnel]** est un élément que le porte-parole doit considérer. Ce dernier doit demeurer soucieux des retombées

qu'auront ses propositions de négociation dans le milieu. En identifiant les dossiers névralgiques qu'il rencontrera sur son chemin, il doit aussi tenir compte des dynamiques internes des acteurs pour qu'à terme, ses propositions de négociation reflètent bien la volonté de ses mandants en respect de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation.

En somme, en situation de négociation intra, l'interdépendance se concrétise par une réelle prise en compte par le porte-parole des réactions des mandants pour s'assurer de leurs adhésions aux propositions de négociation visant à résoudre des problèmes pouvant avoir un impact sur le climat organisationnel d'un centre de services scolaire.

Après avoir regardé les principaux processus impliqués dans la négociation intra et traité des intérêts divergents et de l'interdépendance du porte-parole à ses mandants, le temps est maintenant venu d'aborder un thème inhérent aux fonctions du porte-parole soit celui des communications.

#### **5.2.4 Les communications**

Plusieurs codes spécifiques en lien avec les communications ont émergé : **[confiance]**, **[ouverture]**, **[transparence]**, **[bonne compréhension]**, **[écoute attentive]**, **[questionne]**, **[reformulation]**, **[explication]** et **[synthèse]**. Aux fins de mon analyse, j'ai regroupé en deux catégories ces codes. La première est celle de l'établissement de conditions favorables aux échanges entre le porte-parole et ses mandants. Ces conditions s'expriment par les codes **[confiance]**, **[ouverture]** et **[transparence]**. La seconde est celle de l'agilité dans la communication dont le porte-parole doit faire preuve lors de la présentation des contenus de ses propositions de négociation. Dans ce cas, l'adaptation rapide aux changements imprévus du porte-parole se concrétise en ayant une **[bonne compréhension]** de la volonté de ses mandants, une **[écoute attentive]** aux propos de ces derniers, en les **[questionnant]** de manière appropriée, en **[reformulant]** les propos au besoin, en leur demandant des **[explications]** précises et en effectuant une **[synthèse]** des informations afin de pouvoir mener à terme les mandats qu'il obtiendra à la suite de sa présentation. C'est donc à partir de ces deux catégories, et des neuf codes spécifiques, que j'aborderai la thématique des communications en tentant de les lier aux composantes issues de la recension des écrits, soit le rôle central des acteurs, des réseaux, du

contrôle de l'information, de la crédibilité, des stratégies, des relations sociales, des processus décisionnels et de tout autre forme de communication que l'on peut rencontrer (ex. : non verbale).

Les fréquences brutes des codes par participant regroupé en catégories pour la thématique des « communications » apparaissent à la figure 18. De manière générale, je constate une disparité importante dans la mise en place des conditions favorables en situation de négociation intra entre mes homologues et moi. De plus, il appert que l'adaptation rapide aux changements et imprévus est peu présente chez moi, ce qui soulève un questionnement important pour ma pratique au quotidien. Afin de mieux comprendre les comportements propres à ma pratique professionnelle et à ceux de mes homologues, je débute par la présentation des conditions favorables.

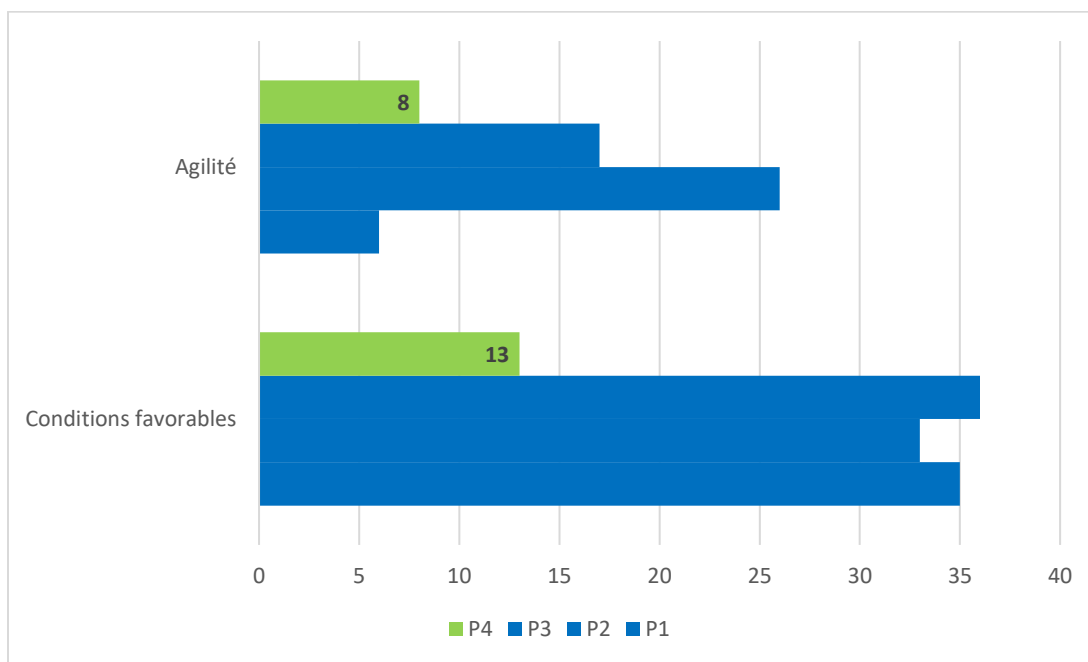


Figure 18. – Fréquence brute des codes significatifs regroupés en catégorie de la thématique des communications par participant

#### 5.2.4.1 Les conditions favorables

En situation de négociation intra, la mise en place des **conditions favorables** aux échanges entre le porte-parole et ses mandants se concrétise de trois façons qui sont à la fois distinctes et complémentaires. D'abord, par l'établissement d'une relation de **[confiance]** qui se construit

entre les deux. Cette confiance, je l'ai définie comme étant « le participant à un sentiment d'assurance, de sécurité ». Ensuite, en faisant preuve d'**[ouverture]** dans la présentation du dossier de négociation qui s'exprime par le fait que « le participant manifeste de la tolérance face à son interlocuteur ». Enfin, tant le porte-parole que ses mandants doivent faire preuve de **[transparence]**, c'est-à-dire « présenter les informations telles quelles et avec authenticité », dans leurs interactions pour maintenir la relation sociale et singulière qui les unit (Bourque et Thuderoz, 2011). Pour en saisir toutes les subtilités, je me concentre sur chacun de ces éléments en débutant par la confiance.

#### *5.2.4.1.1 Le code [confiance]*

La relation de confiance se construit au fil de la négociation intra entre le porte-parole et ses mandants. Elle s'observe premièrement par **le niveau de responsabilité du dossier confié** au porte-parole comme l'exprime l'un des participants :

... je me sens bien parce qu'il est très réceptif par rapport à moi, pis il a confiance en moi aussi, ça je le sens parce que justement, il m'a quand même délégué cette responsabilité-là, alors c'est sûr que c'est une grosse responsabilité...(P1)

Cette attribution de responsabilité du mandant au porte-parole contribue à consolider sa crédibilité (Friedman et Kampf, 2014) tout en réaffirmant son rôle central (Crozier et Friedberg, 1977; Melin, 2014) dans la négociation. Deuxièmement, cette relation de confiance se manifeste par **l'obtention de l'appui des mandants** : « Donc oui, j'étais nettement plus confiante que de décider à moi seule dans mon bureau c'allait être quoi les pistes de solutions là; j'avais validé mes propositions...(P2) » et par **les expériences passées** vécues entre le porte-parole et ses mandants comme en témoigne le participant suivant : « Moi, je te dirais qu'intérieurement, je me sens bien parce qu'effectivement, c'est peut-être l'expérience qui fait que c'est comme ça...(P3). De ces deux derniers extraits, je constate que le porte-parole s'appuie d'une part, sur un mécanisme de coordination formel (Morel, 2009; Melin 2014) et d'autre part, il s'appuie sur ses connaissances antérieures afin d'utiliser sa capacité à se faire entendre (Cutcher-Gershenfeld, 2015), ce qui lui permettra sans doute d'utiliser pleinement son rôle d'influence (Walton et McKersie, 1993; Lax et Sebenius, 1986; etc.) pour obtenir ce dont il a besoin.

J'enchaîne maintenant avec le second élément contributif à la mise en place des conditions favorables à la communication qui sont nécessaires à l'établissement d'une relation de confiance. Il s'agit de l'ouverture que le porte-parole doit avoir avec ses mandants.

#### 5.2.4.1.2 *Le code [ouverture]*

Le porte-parole fait preuve d'**[ouverture]** lorsqu'il demeure en **maîtrise de ses émotions**, peu importe la situation :

Ben oui, définitivement, j'en ai qui sont un peu plus mordants, mais moi [...], je ne suis pas choquée par ça au contraire, ça fait des échanges plus musclés plus intéressants et l'important c'est de bien comprendre pourquoi non et pourquoi oui là, pour qu'on puisse faire quelque chose avec ça par la suite, mais que ça se passe. (P2)

De cet extrait, je comprends l'importance pour le porte-parole de s'adapter en fonction de son auditoire (ses mandants) (Friedman et Kampf, 2014) et comment la communication dans les relations sociales entre les acteurs (Cutcher-Gershenfeld, 2015; Friedman et Kampf, 2014; Melin, 2014 et Putnam 1988) revêt une importance indéniable pour mieux comprendre l'autre et ainsi mettre en action ce qui est exprimé. Aussi, cette ouverture du porte-parole se manifeste lorsqu'il **réfrène ses positions personnelles** comme en témoigne le participant suivant :

Donc, ce n'est pas à moi d'imposer ma vision qui est très, très personnelle. Parce qu'au plan organisationnel, il y a une volonté autre et au-delà de ce que je peux en penser personnellement, ben c'est quand même vivable... (P3)

et lorsqu'il **permet l'expression des idées** comme je l'exprime dans le passage suivant :

... je me souviens très bien quand même d'avoir beaucoup laissé parler les autres personnes parce que ça a comme suscité des questionnements donc à partir de là, les autres personnes ont exprimé un peu leur point de vue à cet égard là ...(P4)

Ces deux situations sont le reflet de l'attitude que peut adopter le négociateur (attitudinal structuring, Walton et McKersie, 1993) face à ses mandants en mettant l'accent sur le bien commun, dans la première situation, et en facilitant les échanges, dans la seconde.

Enfin, la dernière condition favorable émergeant des résultats est celle de la transparence.

#### 5.2.4.1.3 Le code [transparence]

Cette condition se manifeste de façon variée et correspond à ce que je qualifierais de transparence « lucide ». C'est-à-dire qu'il s'agit d'une transparence qui s'adapte à la réalité en fonction du contexte de la situation et des visées de ses mandants. Certains pourraient alléguer qu'il ne s'agit pas de transparence puisqu'elle est « sélective ». Dans les faits, la transparence du porte-parole face à ses mandants se réalise en fonction de trois éléments distinctifs. D'une part, par le fait que, lorsqu'il présente son dossier, le porte-parole tente de **demeurer neutre et factuel** : « ... je n'ai pas tendance à mettre ça plus beau que ce que la chose est pour qu'il me dise oui à mon entente, pis qu'après ça, je me retrouve en problème. » (P1) Et, d'autre part, il tente, autant que faire se peut, de **ne rien cacher** auprès de ses mandants, notamment lorsque le mandant est à la fois le supérieur hiérarchique du porte-parole, comme l'exprime le participant suivant :

C'est sûr que je ne cache pas, je l'ai dit et je les explique, je les explique toutes [les propositions] pour que justement, si jamais à un moment donné il y avait des choses qui retroussaient si on peut dire, on peut appeler ça comme ça, ben là, que je ne me sente pas mal vis-à-vis de mon patron pour lui avoir peut-être caché ça.  
(P1)

En procédant de la sorte, le porte-parole utilise la communication directe (Morissette, 2008) pour établir son point de vue et donner des détails pertinents. Il utilise surtout ce moment privilégié avec son mandant pour « modeler la perception » (shaping perception, Lax et Sebenius, 1986) de ce dernier en fournissant toute l'information factuelle, sans détour et avec honnêteté, favorisant ainsi une communication optimale (St-Arnaud, 1989). Ceci permet d'aller au fond des choses et augmente largement la cohérence pour l'obtention du mandat. Il devient alors plus facile pour le porte-parole d'actualiser le mandat obtenu étant donné sa fine compréhension de ce qui en découle.

Il arrive aussi que le porte-parole doive **rappeler les engagements** obtenus lors des échanges avec ses mandants, ce que souligne cet homologue :

... je leur dis « vous savez, vous n'êtes pas sans savoir que c'est un sujet qui est délicat, qui est chaud, sur lequel on s'était engagé l'année dernière à vous ramener cette année ». (P3)

Cet aspect est non-négligeable, car il permet à la fois de recentrer la discussion sur le sujet, tout en donnant l'occasion au porte-parole de mettre l'accent sur les éléments positifs ou négatifs déjà discutés. De cette manière, il utilise la période accordée à la discussion (Cutcher-Gershenfeld, 2015) pour influencer ses mandants dans le sens de ce qu'il souhaite obtenir pour mener à terme son dossier de négociation.

Dans cette quête de mandat, une composante demeure essentielle, celle de s'adapter rapidement aux changements et imprévus pouvant survenir durant les échanges avec ses mandants. Cette agilité dans les communications fera l'objet d'une attention particulière à la section suivante.

#### 5.2.4.2 L'agilité

L'agilité en situation de négociation intra s'exprime dans mes résultats par la manifestation de comportements qui permettent d'obtenir une **[bonne compréhension]** des contenus d'informations par le porte-parole. Cette bonne compréhension se définit par le fait que « le participant vise à saisir la clarté des propos de l'interlocuteur ». Elle s'obtient au moyen d'une **[écoute attentive]**, c'est-à-dire que « le participant cherche à bien comprendre les propos de l'interlocuteur » et lorsqu'il **[questionne]** ses mandants et qu'il utilise la **[reformulation]** pour valider les informations. Le code **[questionne]** se définit par le fait que « le participant pose des questions afin de bien comprendre les propos de son interlocuteur » et le code **[reformulation]**, par le fait qu'il « tente de clarifier les propos ou reprendre ceux-ci en d'autres termes ». En **[expliquant]** certains contenus, c'est-à-dire en « se comportant de manière à présenter de façon plus détaillé ses propos » et en procédant à une **[synthèse]** des informations obtenues, signifiant que « le participant effectue ou cherche à effectuer une reconstitution, un résumé des propos de son interlocuteur », le porte-parole s'assure d'obtenir l'ensemble des contenus nécessaire à la bonne conduite de son dossier de négociation.

Je débute avec la première composante de l'agilité dans les communications qui repose sur la bonne compréhension.

#### 5.2.4.2.1 Le code [bonne compréhension]

La bonne compréhension des informations que cherche à obtenir le porte-parole auprès de ses mandants se remarque entre autres par l'**identification des éléments essentiels** en présence de ces derniers : « ... donc encore une fois, c'est de faire ressortir les éléments essentiels de ça. » (P2) Cette action vise à bien circonscrire le sujet abordé pour ne pas s'éparpiller et se laisser distraire par les éléments non essentiels au mandat à obtenir. Négliger cet élément risquerait de plonger le porte-parole dans une chaîne de discussion l'éloignant de son objectif. La bonne compréhension se remarque également lorsque le porte-parole tente d'obtenir un **partage commun du problème** avec ses mandants comme l'explique l'homologue suivant :

Mon objectif est d'identifier les pistes de solution pour ça puis de m'assurer qu'eux ont bien saisi le problème, m'assurer que ce que l'on a interprété comme étant un problème c'est aussi un problème pour eux et puis, à partir de ce moment-là, ben, quelles seront les solutions que l'on va mettre en place pour améliorer cette situation-là. (P2)

En procédant de la sorte, il utilise ce partage pour consolider ses relations sociales avec ses mandants (Crozier et Friedberg, 1977; Cutcher-Gershenfeld, 2015) en fédérant ses mandants aux constats dégagés. C'est comme s'il utilise les informations du problème pour démontrer aux mandants que ce qu'il a identifié est conforme à ce qui est recherché par les mandants et par le fait même, il confirme son alignement avec la pensée de ceux-ci contribuant ainsi à raffermir les liens sociaux avec ces derniers. Ces actions lui permettent aussi d'accroître sa crédibilité (Friedman et Kampf, 2014) par le développement de solutions concrètes qui seront significatives pour ses mandants et qui répondront à leurs besoins. Il arrive aussi au porte-parole d'avoir recours aux **sous-questions** dans sa recherche d'une bonne compréhension comme en témoigne le participant suivant :

Ben, les sous-questions, je les utilise peu importe avec qui, parce que mon objectif, c'est de comprendre son point de vue. Donc, si je ne la requestionne pas, on va perdre l'essence [...] des éléments de son point de vue, parce que d'emblée, les gens réagissent, mais ils ne nous expliquent pas tant que cela pourquoi. Donc, il faut revalider le pourquoi, pourquoi tu penses ça. (P2)

Cet élément s'avère essentiel à l'obtention d'une information concrète et de qualité pour vérifier si ce qui est exprimé s'aligne avec le mandat que le porte-parole cherche à obtenir. Ces actions

lui permettent d'avoir un contrôle précis de l'information afin d'éviter les réverbérations (Putnam, 1988) qui pourraient en découler et qui seraient non contributives aux mandats à obtenir.

Le dernier point identifié est celui de **prendre le temps nécessaire** dans les communications afin que le partage des points de vue et des idées puisse s'exprimer et se confronter, comme je le souligne dans l'extrait suivant :

... souvent, c'est une question de fine compréhension pour laquelle, dans la rencontre ad hoc, on peut plus prendre le temps puis dire : « Là regardez telle chose, moi j'avais compris ça comme ça, toi tu l'as compris comment? » Puis là, ça se fait de façon régulière et habituelle de telle façon, chose que l'on ne peut pas faire, que l'on n'aurait pas pu faire dans la grande rencontre...(P4)

Ce passage aide à saisir la complexité des communications (Bourque et Hennebert, 2010) que peut avoir le porte-parole avec ses mandants dans une situation donnée. La bonne compréhension des informations demeure donc un point crucial dans la recherche de mandat du porte-parole, mais elle ne peut se réaliser sans que ce dernier possède une écoute attentive.

#### *5.2.4.2.2 Le code [écoute attentive]*

Des résultats obtenus, je constate que l'écoute attentive du porte-parole se manifeste de trois façons distinctes. La première, est celle d'**encourager le développement des idées** lorsqu'il s'adresse à ses mandants comme en témoigne le participant suivant : « Ben, je pense surtout à l'amener à dire davantage. Donc, quand je l'écoute, je veux m'assurer que j'ai bien saisi ce qu'elle avance là...» (P2) Cette façon de procéder permet au porte-parole de guider l'échange afin de tenter d'obtenir le fond de la pensée réelle de son mandant et des éléments qui militent en faveur de l'orientation qu'il veut mettre de l'avant. Elle démontre un intérêt aux propos de son mandant et donne l'occasion de sélectionner des informations plus spécifiques, soit par accentuation ou omission (Lax et Sebenius, 1986), pouvant ainsi donner des indices importants quant à la prépondérance d'une idée par rapport à une autre.

La seconde façon est celle qui permet de **reconnaître l'état d'esprit des mandants** lors de la présentation du dossier menant à l'obtention du mandat :

Donc, ça prend vraiment une bonne écoute, puis de faire une lecture de ton groupe au complet. Tu n'es pas là pour aller en opposition à eux, parce que quelque part, ils ont vécu l'année, ils ont vécu l'expérience, et pour eux, malgré les problèmes que ça représente, ils désirent poursuivre. (P3)

Cet élément revêt aussi une grande importance et ne doit pas être négligé. À mon avis, il est souvent tributaire de la réussite ou de l'échec de l'obtention d'un mandat. Si le ou les mandants ne sont pas disposés à écouter ou à comprendre le problème soulevé (ex. : contrariété, problèmes plus urgents, conditions personnelles, etc.), il est très difficile pour le porte-parole d'obtenir une autorisation (le mandat) pour le régler. Aussi, puisque dans un centre de services scolaire le nombre de mandants (Morel, 2009) peut varier en fonction du dossier à traité (ex. : directions d'écoles, centres, services et direction générale), le porte-parole a tout intérêt à bien comprendre le rôle des acteurs qui est central dans la prise de décision (Crozier et Friedberg, 1977; Melin, 2014) et qui peut être un bon indicateur de l'état d'esprit dans lequel ils agissent étant donné les fonctions qui leur sont attribuées. De plus, selon la situation auquel le porte-parole est confronté (Lax et Sebenius, 1986; Putnam, 1988), il devra composer rapidement avec l'incertitude en général ou les incertitudes spécifiques de ses mandants pour obtenir son mandat. Il est bon de se rappeler que l'incertitude en général constitue « la ressource fondamentale dans toute négociation » (Crozier et Friedberg, 1977, p.23) et elle ne fait pas exception en situation de négociation intra.

Enfin, la dernière façon qui émane des propos des participants en ce qui a trait à l'écoute attentive, repose sur l'évidence même de **prendre le temps d'écouter**. Bien que cela semble aller de soi, ce type d'écoute ne doit pas être pris à la légère et se reflète bien dans les propos du participant suivant :

Effectivement, j'ai travaillé avec cette notion-là qui, à quelque part, requiert une objectivité importante parce qu'il faut que tu évalues justement. Ce n'est pas seulement de dire : « Ben là, regarde, c'est la même marotte! » Il faut que tu prennes le temps d'écouter, de comprendre et de faire les analogies avec d'autres milieux, puis en te disant que, quelque part, ce n'est peut-être pas pareil ou c'est pareil, comme bien des places. (P3)

La quête de mandats de négociation en situation de négociation intra auprès de plusieurs mandants requiert de naviguer parmi un « ensemble de relations entre individus » (Mercklé,

2016, p.11). Par analogie, je considère que ce temps d'écoute agit comme une « boussole » pouvant guider le porte-parole à bon port, c'est-à-dire dans le sens du mandat de négociation qu'il souhaite obtenir de ses mandants. En prenant le temps d'écouter, le porte-parole peut sélectionner l'information sensible dont il a besoin pour son mandat et le cas échéant, adapter au besoin sa sélection de l'information (Rojot, 2006) de manière à utiliser la bonne information, au bon moment, et ainsi influencer le processus décisionnel pour obtenir le mandat désiré. En somme, prendre le temps d'écouter permet « non seulement d'obtenir de l'information, mais de créer un climat d'empathie et d'induire un sentiment de compréhension et de bonne volonté chez l'autre partenaire » (Audebert-Lasrochas, 2001, p.323). Cet élément m'apparaît essentiel pour obtenir de ses mandants un mandat de négociation.

J'enchaîne maintenant avec deux autres éléments contribuant à l'agilité du porte-parole dans ses communications. Il s'agit du questionnement et de la reformulation.

#### *5.2.4.2.3 Les codes [questionne] et [reformulation]*

En situation de négociation intra, **poser des questions** et **reformuler les idées émises** par les mandants pour s'assurer d'avoir une bonne compréhension sont deux éléments contributifs à l'agilité du porte-parole comme en témoigne le participant suivant :

... Je m'y prend beaucoup par des questions : « Quand X tu nous dis que tu ne veux vraiment pas qu'on revienne sur les congés sans traitement, pourquoi tu penses que l'on ne devrait pas revenir sur cette clause-là, pourquoi tu penses que l'on devrait laisser aller nos gens en congé sans traitement en aussi grand nombre? (P2)

En procédant de la sorte, le porte-parole oriente les échanges tout en obtenant des informations cruciales qui lui permettront d'adapter ses comportements en fonction de ses objectifs. En utilisant la reformulation, il précise le contenu tout en consolidant sa conception et sa perception des informations données par les mandants. En négociation, questionner est « sans aucun doute l'aspect le plus important et le plus sous-estimé du processus de communication » (Gagnon, 2005, p.130). Ceci demande une attention soutenue par le porte-parole et la reformulation qui, à certains égards est un questionnement sous une autre forme, se veut complémentaire.

Ce qui m'amène à aborder un autre élément propre à l'agilité en situation de négociation intra qui est celui des explications.

#### *5.2.4.2.4 Le code [explication]*

Dans sa quête de mandats de négociation auprès de ses mandants, les explications que donne le porte-parole à ces derniers l'aide à mieux définir sa pensée en précisant de manière détaillée le contenu de celle-ci pour en faciliter la compréhension. En effet, il est fréquent que le porte-parole doive **objectiver sa pensée** en donnant des détails et des éléments complémentaires nécessaires à une bonne compréhension pour les mandants. En fait, pour reprendre l'analogie effectuée plus tôt avec la boussole et le port, les explications agissent à titre de « bouée de navigation » qui encadrent et recentrent les communications dans son contexte, comme le précise l'un des participants suivants :

... alors moi, il fallait que j'explique tout ça, que je vienne refaire dans le fond la boucle avec mon patron de tout ce qu'il y avait de fait depuis le début dans ce dossier-là pour arriver à ce projet d'entente là. (P1)

De cet extrait, je constate que le porte-parole a le contrôle de l'information (Lax et Sebenius, 1986; Lemelin, 1984; Mintzberg, 1978; Putnam, 1988) lui permettant d'orienter les échanges et d'influencer le cours de la discussion dans le sens désiré. En fait, ce qu'il donne comme explication est une des caractéristiques propres aux stratégies de communication dans le discours (Friedman et Kampf, 2014) qui consiste à adapter ses propos en fonction de son auditoire.

Sans négliger tous les éléments mentionnés précédemment au sujet de l'agilité dans les communications en négociation, les explications fournies par le porte-parole à ses mandants contribuent, dans une large mesure, à l'obtention ou non de ses mandats. Comment tirer profit de toutes les explications du porte-parole? La synthèse s'avère un moyen retenu comme l'indiquent les propos obtenus.

#### *5.2.4.2.5 Le code [synthèse]*

Au terme de la présentation d'une proposition de négociation pour l'obtention d'un mandat en situation de négociation intra, il est utile pour le porte-parole de faire une synthèse des éléments les plus importants. Elle est l'occasion propice pour le porte-parole de « façonner la perception »

des mandants (shaping perception, Lax et Sebenius, 1986) en **résumant les informations ou en procédant à un état de situation** comme l'exprime le participant suivant :

... souvent par habitude, je résume. Je résume les argumentaires, et d'un bord et de l'autre. De façon très objective...(P3)

et

Je dis : « À partir de ce moment-là, on fait un état de situation. » Il s'est dit telle chose, telle chose, telle chose » ...(P3)

Bien que les informations tendent à être résumées de façon objective, cela n'empêche pas le porte-parole de procéder à un **choix méthodique et judicieux des éléments de la proposition** qu'il présente afin que ses mandants puissent s'orienter dans le sens du mandat qu'il souhaite obtenir. C'est ce qu'un des homologues affirme faire :

Non, en fait moi, je laisse parler les gens d'abord sur une base volontaire, donc suite à cette présentation-là, ben là je reprenais, j'attirais leur attention parce que je savais où je m'en allais avec mes pistes de solution...(P2)

En procédant de la sorte, il utilise des stratégies de communication dans le discours (Friedman et Kampf, 2014). Celles-ci peuvent avoir des effets directs sur le processus décisionnel, car en accentuant une information ou en passant rapidement sur une autre, le porte-parole marque l'imaginaire de ses mandants en fonction de ses objectifs. Cette synthèse des informations est significative et complémentaire aux autres éléments présentés de la thématique des communications. À mon avis, cela ne veut pas dire pour autant que le porte-parole manque de transparence. Au contraire, il fait preuve de ce que j'ai mentionné préalablement comme étant une transparence « lucide », qui se forge à partir de la synthèse des informations alignées aux visées du porte-parole.

À ce stade-ci de la présentation, que faut-il retenir des résultats obtenus pour cette thématique? Je constate qu'en situation de négociation intra, la communication est un outil indispensable entre le porte-parole et ses mandants afin qu'ils puissent se comprendre et qu'il n'y ait pas d'ambiguïté dans les mandats de négociation à exercer. Cette communication s'active en présence des **conditions favorables** à son expression. D'abord, par la confiance manifestée au porte-parole qui émanerait du niveau de responsabilité confié à ce dernier. Ensuite, en

s'appuyant sur ses expériences passées lors des échanges, le porte-parole se sent confiant d'obtenir l'appui de ses mandants contribuant ainsi à consolider la communication entre les deux. Le porte-parole fait preuve d'ouverture et réfrène ses émotions, peu importe la situation. Il ne mêle pas publiquement ses positions personnelles au dossier à traiter et surtout, il favorise l'expression des idées afin que ses propositions reflètent bien la volonté des mandants. Dans ses communications, il demeure neutre et factuel et lorsque nécessaire, il n'hésite pas à revenir sur les engagements passés afin que les mandants puissent prendre une décision éclairée.

Dans sa quête de mandats de négociation, le porte-parole s'assure aussi d'avoir une bonne compréhension de ce que souhaitent les mandants. Pour ce faire, il est **agile** dans ses communications en différenciant l'essentiel de l'accessoire, en s'assurant que le problème soulevé est partagé par les acteurs, en posant des sous-questions de manière à établir la source du problème et, finalement, en prenant le temps nécessaire aux échanges de fond et à l'émergence des idées de tous. Pour l'atteinte de ses objectifs, le porte-parole fait aussi preuve d'une écoute attentive en encourageant le développement des idées créatrices de ses mandants. Il est capable de reconnaître l'état d'esprit dans lequel se trouvent ces derniers dès qu'il aborde les propositions de mandats et surtout, il prend le temps d'écouter. Il utilise le questionnement en posant des questions directes. Il reformule au besoin, en orientant les échanges. Il procède à la synthèse des informations qu'il recueille tout en attirant l'attention sur les éléments spécifiques identifiés en fonction du résultat à atteindre. Selon les situations, il effectue un résumé des propos émis par ses mandants, ce qui lui permet de s'assurer d'avoir une bonne compréhension de la volonté de ces derniers afin de pouvoir actualiser correctement les mandats qui lui sont octroyés.

En terminant, quelques observations notables au sujet de ma pratique professionnelle et celle de mes collègues.

#### 5.2.4.2.5.1 Ma pratique et celle de mes homologues

Tout d'abord, les résultats obtenus me donnent l'occasion de prendre conscience de l'importance de la communication en situation de négociation intra. Cette thématique s'avère pour moi une zone de développement importante pour laquelle je devrai m'investir au cours des prochaines

années. Je réalise que ce n'est pas tout de bien préparer ses propositions et d'avoir une structure de travail et des objectifs précis pour réaliser ses mandats. Encore faut-il être capable de bien communiquer le contenu de celles-ci auprès de ses mandants, avec toutes les subtilités dont j'ai fait mention préalablement. Que ce soit tant par la mise en place des conditions favorables que dans l'agilité comportementale que je dois avoir, mes résultats sont nettement différents de ceux de mes collègues et m'interpellent grandement, mon entretien contenant nettement moins de codes relatifs à cette thématique. Pourtant, les situations de négociation intra sont comparables, tout comme les structures organisationnelles dans lesquelles elles se vivent.

Cette thématique de la communication aborde des questions intrinsèques quant à ma manière d'agir et ma façon d'intervenir en situation de négociation intra. Que ce soit au niveau de la sensibilité aux relations sociales, qu'à la compréhension de la complexité des réseaux de communication, qui sont variés et parfois à plusieurs niveaux, je dois développer davantage mon sens de l'écoute tout comme mes stratégies de communication, de manière à obtenir un meilleur contrôle de l'information et développer ainsi mon pouvoir d'influence et ma capacité à me faire entendre auprès de mes mandants.

Le fait que mes résultats soient aussi distants de mes collègues m'amène à réfléchir plus en profondeur quant à la « structure » versus la « conjoncture ». Est-ce à voir avec les types de personnalités? Est-ce à voir avec les expériences antérieures vécues? Est-ce à voir avec la formation initiale reçue? Est-ce à voir avec des conditions personnelles? Est-ce à voir avec... Chose certaine, la négociation intra étant peu visible et souvent informelle (Morel, 2009), il appert que le développement chez moi des conditions favorables à la communication ainsi que la mise en pratique des comportements d'agilité identifiés par les résultats contribueront grandement à l'amélioration de ma pratique professionnelle.

Étant de nature pragmatique et centré sur l'objectif, je constate que je gagnerais à me détacher davantage de la structure et de la conjoncture. Je dois développer ma sensibilité aux interlocuteurs en reconnaissant les conditions favorables à la communication en situation de négociation intra, tout en m'adaptant aux situations pouvant se présenter et qui ne font sans doute pas partie de ce que j'avais planifié ou anticipé. À partir des résultats obtenus, l'agilité est

certes un élément important à développer dans la conduite de la présentation de mes propositions de négociation auprès de mes mandants et est assurément un élément auquel je devrai me consacrer.

En somme, le constat peut paraître banal, mais pour moi il est révélateur. Comparativement à mes collègues, je dois travailler à voir davantage « la forêt » et non pas strictement « l'arbre ». Je gagnerais à développer une approche plus globale à qui me permettrait sans doute de mieux saisir les fines nuances des situations vécues pour m'adapter en conséquence.

À la question spécifique : **Comment les communications sont-elles exploitées pour l'obtention des mandats de négociation ?** Je peux répondre qu'au terme de la présentation des résultats, elles le sont d'abord par l'établissement de **conditions favorables** aux échanges se manifestant par la **[confiance]**, **[l'ouverture]** et la **[transparence]** du porte-parole auprès de ses mandants. Ensuite, elles le sont au moyen de **l'agilité** dont fait preuve le porte-parole dans l'appropriation du contenu d'informations obtenues lors de la présentation de ses propositions à ces mandants. Cela se concrétise en ayant une **[bonne compréhension]** de la volonté des mandants, une **[écoute attentive]** aux propos de ces derniers, en les **[questionnant]** de manière appropriée, en **[reformulant]** au besoin, en demandant des **[explications]** précises et en effectuant une **[synthèse]** des informations afin que le porte-parole puisse mener à terme les mandats obtenus, et ce, en toute conformité à la volonté de ses mandants.

Jusqu'à maintenant, j'ai traité le thème des processus, des intérêts divergents, de l'interdépendance des acteurs et des communications. Le temps est maintenant venu d'aborder la dernière thématique qui se concentre sur la stratégie.

### **5.2.5 La stratégie**

Dans cet essai, le thème « stratégie » est le dernier contribuant à la compréhension de ce que fait le porte-parole en situation de négociation intra. Pour présenter les résultats, j'ai d'abord procédé à un regroupement des codes de ce thème en fonction de la concordance de contenu émergent à la suite de l'analyse des entretiens d'explicitation des participants. Ces regroupements constituent trois phases distinctives pour le porte-parole en pareille situation : l'appropriation, l'orientation et la réalisation.

La première phase est celle de l'**[appropriation]** du contexte, de l'environnement, au sein duquel le porte-parole aura à intervenir auprès de ses mandants. Elle regroupe deux codes soit **[connaissance de l'environnement interne]** et **[connaissance de l'interlocuteur]**. La seconde phase, consiste à l'élaboration des **[orientations]** qui encadreront les actions du porte-parole dans la dernière qui est celle de la **[réalisation]**. Les codes **[vision]**, **[objectifs]**, **[enjeu]** et **[positionnement]** sont associés à la phase **[orientation]** tandis que les codes **[ambiance]** et **[technique d'animation]** sont attribués à la phase **[réalisation]**. Dans cette dernière, en plus de considérer le contexte qui prévaut dans la situation d'entretien, que l'interlocuteur soit unique ou comporte plusieurs acteurs, au moyen du code **[ambiance]**, le porte-parole a recours à plusieurs techniques d'animation. Pour faciliter la présentation de cette phase de réalisation, j'ai regroupé les informations du code **[technique d'animation]** en fonction de deux aspects. Le premier renvoie aux techniques d'animation et, le second, aux stratégies d'animation.

D'entrée de jeu, il peut être utile de se rappeler que lors de ma recension des écrits, j'ai identifié huit composantes au cœur du thème « stratégie » pour le porte-parole. Il s'agit du dilemme du négociateur, de la relation de mandat, des types de processus de négociation, de la préparation, de la vision, des techniques, des tactiques et du choix des acteurs. Au fil de cette section, je présente les résultats obtenus pour cette thématique et procède à la discussion et à l'interprétation de ceux-ci en tentant d'effectuer les liens entre théorie et pratique.

Pour débiter, voici la fréquence brute des codes par participant regroupé en catégorie pour la thématique « stratégie » qui apparaît à la figure 19. De manière générale, je constate que cette thématique comporte un nombre plus élevé de passages identifiés que les précédentes thématiques. Ceci me porte à croire qu'elle semble plus fortement mobilisée chez les participants, de manière consciente, délibérée. Je constate également qu'à la phase de réalisation, les résultats diffèrent significativement entre les participants, notamment P1, qui témoignent peu des codes de cette phase. Ceci est sans doute attribuable aux faits que, dans son cas particulier, la situation de négociation intra diverge des autres puisqu'il n'interagit pas devant un groupe de mandants (ex. : directions d'établissements), mais plutôt auprès d'un seul mandant, qui s'avère être en plus son patron, ce qui peut influencer ses stratégies dans sa quête de mandats de négociation. Les techniques d'animation à utiliser auprès d'une seule personne comparativement à celles à

adopter auprès d'un groupe de personnes ne sont sans doute pas les mêmes, mais surtout, elles peuvent être moins nécessaires dans une rencontre à deux. Somme toute, je constate que les comportements liés à ma pratique professionnelle sont comparables à ceux de mes collègues, mis à part ceux propres à l'orientation qui sont relativement moins prononcés. Afin de mieux comprendre les raisons qui sous-tendent ces constats, je débute en regardant de plus près les comportements de la phase d'appropriation.

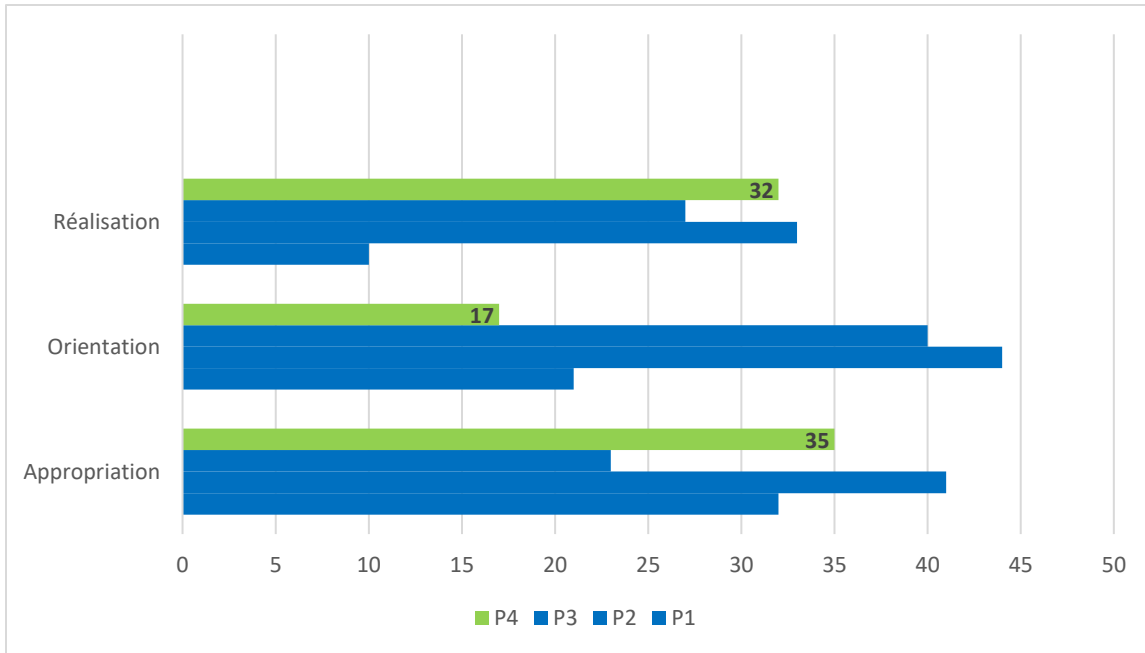


Figure 19. – Fréquence brute des codes significatifs regroupés en catégorie de la thématique stratégie par participant

#### 5.2.5.1 La phase d'appropriation

En situation de négociation intra, il va de soi qu'avant de se présenter devant ses mandants, le porte-parole prépare la rencontre, se l'approprie. Ce point ayant déjà été abordé lors de la thématique des « processus », il sera maintenant traité sous un angle différent qui est celui de la stratégie. Cette appropriation est qualifiée de « stratégique », car elle repose sur deux piliers bien concrets. Premièrement, le porte-parole doit avoir une bonne **connaissance de l'environnement interne** de son organisation (centre de services scolaire) afin d'anticiper les voies de passage et les écueils potentiels. Deuxièmement, il est nécessaire de savoir à qui il a affaire. En ce sens, **la connaissance de son interlocuteur**, qu'il soit unique ou multiple, permet d'élaborer des scénarios

de présentation en fonction du type de personnalité qu'il perçoit de ces derniers et par le fait même, est un facteur facilitant pour l'obtention de mandats.

Je rappelle que l'objectif est d'obtenir des mandats de négociation et pour y parvenir, l'appropriation de l'environnement dans lequel s'exerceront les mandats obtenus est importante, tant pour le porte-parole, que pour l'organisation dans laquelle il œuvre au quotidien. Cela dit, je m'attarde d'abord à la connaissance de l'environnement interne.

#### *5.2.5.1.1 Le code [connaissance de l'environnement interne]*

Quand vient le temps de réfléchir à l'environnement interne de son organisation, le porte-parole cherche d'abord à **reconnaître les liens opérationnels présents ou absents** entre les différents acteurs, notamment ceux de la direction du service des ressources humaines et des directions d'établissements. Pour le porte-parole, il s'agit d'un élément préoccupant comme en témoigne le participant suivant :

En fait, ce dont on se rend compte, dans une grande commission scolaire comme X, c'est que le service des ressources humaines n'était pas très connu de la part de tous, n'était pas très proche des directions d'établissement...(P1)

C'est en identifiant ces liens que le porte-parole développe sa vision globale de l'organisation (Bourque et Thuderoz, 2011; Lax et Sebenius, 1986; Fisher et Ury, 1981; Walton et McKersie, 1993), ce qui lui permet d'anticiper de quelle manière il devra présenter ses propositions. Si le lien opérationnel avec son interlocuteur n'est pas très présent ou qu'il existe une difficulté relationnelle, il devra redoubler d'ardeur afin de démontrer la plus-value de ses propositions tout en appuyant ses propos à l'aide d'exemples concrets. Dans le cas contraire, si la relation est bonne, son argumentation risque d'être moins élaborée étant donné qu'il peut présumer de conditions favorables à son égard, facilitant ainsi l'obtention de mandats. Cependant, le porte-parole ne doit rien tenir pour acquis malgré le fait que sa connaissance de l'organisation repose, notamment, sur le partage commun des valeurs organisationnelles (Morel, 2009) qu'il a avec ses mandants, combinés à sa fine connaissance de la culture organisationnelle (Schein, 1985) pour la conduite de son dossier de négociation.

En complémentarité à la connaissance de l'environnement interne, le porte-parole doit aussi s'assurer de bien connaître ses interlocuteurs.

#### 5.2.5.1.2 Le code [connaissance de l'interlocuteur]

La connaissance de l'interlocuteur passe d'abord et avant tout par la connaissance de leur type de personnalité. Le porte-parole doit être en mesure de **s'approprier les types de personnalité** pour évaluer la manière dont il abordera les propositions auprès de ses mandants. Il est possible qu'il doive intervenir auprès d'un mandant qui est davantage orienté sur l'aspect humain de l'échange comme en témoigne l'un des participants :

Le climat est bon, c'est certain, parce que ce patron-là faisait en sorte que l'on était toujours bien reçu, une personne très agréable, très exigeante, mais en même temps une personne très humaine, qui peut comprendre qu'effectivement, il y a des affaires plus difficiles que d'autres, puis à ce moment-là, il peut comprendre ... (P1)

En revanche, il peut aussi arriver que le porte-parole intervienne auprès d'un interlocuteur ayant une personnalité intransigente, orientée principalement sur les résultats, comme je l'exprime dans le passage suivant :

Je me souviens lors de la rencontre, bien là ce sont les types de personnalité des gens dans le fond. J'ai une personne qui est plus pragmatique et vraiment orientée résultats. Donc, à un moment donné dans la discussion, ça devient un peu plus en escalade : « Bien là, ça, on ne peut pas faire ça, ça devrait être comme ça, ça devrait être comme ça! » (P4)

Dans ces situations, pour faciliter les interventions, je me remémore les styles sociaux de l'approche TRIMA<sup>38</sup> ainsi que les couleurs du système Insights Discovery<sup>39</sup> qui y sont associées : rouge, bleu, vert, jaune<sup>40</sup>. De cette manière, il est plus facile pour moi d'anticiper la façon dont mon interlocuteur sera réceptif ou non à ce que je présente. Par exemple, dans le premier extrait, l'interlocuteur serait associé à un style comportemental privilégiant la relation, la médiation

---

<sup>38</sup> Il s'agit d'une approche par compétence proposant un modèle qui intègre trois niveaux de comportements humains : les styles sociaux, les compétences et le leadership (Arsenault, L. 1992).

<sup>39</sup> Ce système est construit autour d'un modèle de la personnalité identifié par Carl Gustav Jung (1875-1961) et permet de reconnaître le style comportemental d'un individu.

<sup>40</sup> De façon très sommaire dans ce système, la couleur rouge peut-être associée à l'action, le bleu à la réflexion, le vert à la coordination, le jaune à la relation.

(couleur jaune) ayant pour effet que je dois être très attentif à l'aspect relationnel ainsi qu'à la mise en place et au maintien d'un climat chaleureux pendant les échanges; tandis que dans le second, il serait associé à un style social orienté sur les résultats (couleur rouge) ce qui fait en sorte que je dois aller droit au but, directement au contenu, sans détour dans ma communication.

En plus des types de personnalité de son interlocuteur, le porte-parole est constamment en recherche d'équilibre (Dupont, 2006) lorsqu'il présente une proposition de négociation et il se trouve bien souvent confronté au dilemme du négociateur (Axelrod, 1984; Luce et Raiffa, 1957; Poundstone, 1992; Raiffa, 1982; Rojot, 2006; Walton et McKersie, 1993) ne sachant trop pour qui prendre. D'un côté, il cherche à satisfaire ses mandants, car il ne sait pas si ce qu'il présente sera à la hauteur de leurs attentes, et de l'autre côté, il ne souhaite pas déroger à ce qu'il présente, car il a la ferme conviction qu'il s'agit de la bonne proposition, bénéfique pour l'organisation et nécessaire pour son dossier de négociation. En somme, il est confronté à une forte zone d'incertitude et d'interdépendance auprès de ses collègues et directions (Rojot, 2006). Cette situation peut le mener soit à la victoire (obtenir les mandats), en utilisant finement sa connaissance des personnalités pour amener ses propositions, ou à sa perte (aucun mandat), en créant de l'animosité lors de sa présentation en étant maladroit et insensible aux types de personnalités.

Aussi, lors des échanges, le porte-parole doit **s'appuyer sur ses connaissances antérieures** en lien avec son interlocuteur pour orienter la discussion et obtenir le pouls de la situation comme en témoigne les participants suivants :

... c'était sa manière de fonctionner, puis je le savais, parce que ces rencontres-là, ce n'était pas ma première, j'en avais eu d'autres précédemment puis je savais qu'il fallait que je lui présente le pour et le contre de tout ça puis que je lui explique bien tous les enjeux relativement à ça là, il fallait absolument que je lui en parle parce que c'est ce que j'avais appris avec lui avec le temps. (P1)

et

je les sens puis je les connais parce qu'à force de les rencontrer, aussi, je connais un peu, je connais, mes moineaux comme on dit .....je sais que certains sujets vont être plus sensibles avec telle personne ou avec tel autre, je savais déjà pertinemment que les congés sans traitement allaient susciter un certain intérêt...(P2)

et

Donc, c'est une question de senti je te dirais, puis de connaissance de l'équipe, parce qu'avec les années on connaît. Bon surtout que moi, comme directeur, j'ai rencontré tous ces gens-là en entrevue, j'ai vu tout leur parcours, leur processus d'évaluation psychométrique et tout ça, j'ai une bonne idée, j'ai une bonne lecture de mon groupe. (P3)

De ces extraits, je constate l'influence que peuvent avoir les liens relationnels (Cutcher-Gershenfeld, 2015) entre le porte-parole et ses interlocuteurs (mandants). On sent que les connaissances antérieures guident le porte-parole sur la manière dont il aborde les sujets pour atteindre ses objectifs. Je remarque aussi qu'en situation de négociation intra plus spécifiquement, le porte-parole a une certaine sensibilité quant à la dépendance réciproque (Bourque et Hennebert, 2010; Cutcher-Gershenfeld, 2015; Grant, 1993; Putnam, 1988; Walton et McKersie, 1993) qui existe entre lui et ses mandants. Cette dépendance réciproque peut-être assimilable à ce que Morel (2009) qualifie de « douloureusement amicale ». C'est-à-dire que le porte-parole cherche à progresser dans son dossier tout en respectant son auditoire, qu'il côtoie chaque jour, et ce, en fonction des connaissances antérieures de son interlocuteur.

Au terme de cette phase d'appropriation, le temps est maintenant venu de « décider » comment procéder pour obtenir les mandats. C'est principalement ce qui se réalise à la phase d'orientation.

#### 5.2.5.2 La phase d'orientation

Deuxième phase de la thématique « stratégie », l'orientation est nécessaire et fondamentale pour le porte-parole, car elle traite de la **[vision]**, c'est-à-dire « la manière de voir, de concevoir les choses », des **[objectifs]**, c'est-à-dire « des intentions, des buts et des cibles à atteindre », des **[enjeux]**, c'est-à-dire « de la perception des gains ou pertes possibles » et du **[positionnement]**, c'est-à-dire de « prendre position pour soi-même ou auprès de son interlocuteur ». À eux seuls, les quatre éléments composant la phase d'orientation, constituent les fondations sur lesquelles reposent les actions du porte-parole face à ses mandants.

##### 5.2.5.2.1 Le code *[vision]*

En situation de négociation intra, la vision correspond au fait que le porte-parole **garde en tête la finalité** de ce qu'il souhaite réaliser avec son dossier de négociation. Pour utiliser une analogie

propre à l'aéronautique, comme porte-parole, je suis pilote d'avion (mon dossier de négociation) et tout au long de mon vol (interactions avec mes mandants), je dois toujours avoir un horizon (vision) qui me permet d'anticiper, ultimement, une piste d'atterrissage (obtention des mandats). Cette vision est ce que j'anticipe, ce que je prévois, ce sur quoi je m'appuie comme finalité de mon dossier. C'est bien ce que je retrouve dans le témoignage des deux participants suivants :

Donc, moi de mon bureau, j'ai une certaine vision des choses, mais eux dans le quotidien, ils vivent ces situations-là ...(P2)

... j'ai déjà une orientation si l'on veut de la direction générale [des autorités] qui est plus en accord avec certaines pistes que d'autres. Donc j'ai déjà ça en tête. (P2)

et

... j'ai toujours un principe moi qui me gouverne, c'est le service à l'élève. (P3)

... quand tu m'arrives avec ton exception pour me dire que ce n'est pas pareil là, ton exception. Écarte ton exception, puis on va appliquer la règle à l'ensemble du groupe. Pis après ça, on regardera pour quelle raison, est-ce que c'est vraiment une exception ou c'est parce que tu ne veux pas y faire face ou parce que tu as un réel problème avec. Si tu as un réel problème, quelque chose que tu ne peux pas appliquer, une application, on le gèrera à la pièce en respect de l'ensemble des gens ...(P3)

Dans le dernier passage plus particulièrement, le participant exprime le fait qu'il ne faut pas prendre le point (exception) pour le tout (la règle), et ce, peu importe la situation. Dans sa vision des choses, il considère impératif de prendre du recul avant d'agir, ce qui le guide pour intervenir de manière spécifique sur le problème soulevé.

Il est aussi intéressant de noter que la vision n'est pas désincarnée de ce qui se vit sur le terrain et en ce sens, elle a pour effet d'orienter les actions du porte-parole et de lui permettre de se concentrer sur ce qui apparaît comme essentiel. Bien qu'il doive composer avec une rationalité souvent différente des acteurs en présence (ex. : direction générale, directions d'écoles, des centres et des services) (Crozier et Friedberg, 1977), la vision qu'il possède de ses propositions amène de la cohérence dans la conduite de son dossier de négociation. Cette cohérence est sans doute bénéfique pour rassembler les mandants autour de l'objectif commun qui est d'obtenir une entente et conséquemment, autoriser ses mandats de négociation. Ce qui m'amène à regarder de plus près les objectifs que le porte-parole se donne en pareille situation.

#### 5.2.5.2.2 Le code [objectif]

Si la finalité regarde loin devant, dans le cadre des entretiens, établir des objectifs, consiste à se concentrer sur **l'atteinte d'un résultat à très court terme**. Le porte-parole doit maintenir le cap (le plan de vol, la vision) malgré les circonstances et pour ce faire, il doit avoir un but, un objectif à plus court terme. Cela ne veut pas dire qu'il ne peut pas y avoir des ajustements en cours de route. Il s'agit simplement de maintenir et de concentrer ses énergies vers l'atteinte d'un résultat, sans pour autant avancer aveuglément dans quelque chose qui ne ferait pas de sens. En nommant des objectifs à court terme, le porte-parole concentre son action et cela lui permet de **départager le principal de l'accessoire**. À cet égard, les propos de ce participant sont révélateurs :

... mon objectif dans cette rencontre-là, c'est de présenter des résultats, mais le plus rapidement possible...(P2)

... mon rôle ultimement, c'est de retenir, de mettre de côté ou d'ajouter des pistes de solutions à ce que j'ai proposé, donc tout le long de ma rencontre, c'est ça l'objectif. (P2)

C'est aussi ce que je soutiens dans l'extrait suivant :

... là je dis : « Je vous rappelle que l'objectif, il faut statuer, vous avez des bons points de vue, mais on fait quoi pour cet élément-là? (P4)

En procédant de la sorte, le porte-parole trace la voie, il indique une direction, ce qui lui permet de délocaliser ou de repositionner des enjeux (Morissette, 2008) dans l'éventualité où les mandants n'iraient pas dans le sens désiré. L'établissement d'objectifs s'imbrique dans la vision en étant plus spécifique et précis contribuant ainsi à son importance dans la phase d'orientation.

Enfin, en poursuivant l'analogie « aérienne » évoquée précédemment, il va de soi que tout au long de son « vol » avec ses objectifs bien définis menant à l'obtention de mandats, le porte-parole ne peut ignorer les « conditions météorologiques » qui peuvent l'amener à devoir réviser ou non son plan de vol. Ces conditions météorologiques correspondent aux enjeux qu'il peut rencontrer sur son chemin.

#### 5.2.5.2.3 Le code [enjeu]

L'enjeu principal identifié dans les propos rapportés par les participants repose sur l'évaluation des retombées, c'est-à-dire, les impacts spécifiques que peuvent avoir les propositions de

négociation amenées auprès des mandants. Ultimement, ces propositions seront les mandats qui seront exécutés et qui aboutiront concrètement auprès du personnel et dans chacune des unités administratives du centre de services scolaire. Pour l'un des participants, il s'agit de **bien peser les conséquences** que peut avoir une orientation mise de l'avant pour le milieu :

Alors on savait que si l'on faisait ce pas en avant, ce serait difficile de revenir à ce que c'était et qu'il faudrait peut-être aller à autre chose, puis peut-être même à mieux. Alors, c'est pour ça qu'il y avait un enjeu important puis là, celui-là il a été discuté quand même assez longuement parce qu'on savait que c'était comme si l'on se mettait le pied dans l'engrenage, puis qu'à partir du moment que l'on embarquait dans ça, après ça là, même si l'entente était annuelle, on était quand même pris avec ça. (P1)

L'évaluation des enjeux ne doit pas être prise à la légère. Elle permet de bien évaluer la situation de négociation (Dupont, 2006). Pour un autre participant, il s'agit de poser un regard transversal sur l'organisation pour **évaluer les retombées potentielles**<sup>41</sup> qu'une décision portant sur un groupe de personnel pourrait avoir sur un autre groupe :

... dans les enjeux de tout ça, il y a aussi le syndicat des enseignants avec qui l'on doit composer là, parce qu'eux aussi sont consultés sur cette directive-là. Donc, effectivement, on consulte les directions d'école avec qui l'on prend l'orientation, le syndicat, on échange avec eux, mais ce n'est pas avec eux qu'on décide. On décide vraiment avec les directions d'école. (P3)

Dans cette évaluation des enjeux, le porte-parole doit être attentif aux réalités du milieu et demeurer vigilant afin de ne pas tomber dans le piège opportuniste (Lax et Sebenius, 1986) que pourrait offrir une situation donnée. À titre d'exemple, dans un centre de services scolaire, obtenir un mandat portant sur la règlementation des absences à l'échelle locale (ex. : les motifs pour affaires personnelles) qui ne serait pas uniforme pour l'ensemble des groupes (enseignants, professionnels, soutien) pourrait amener une discorde sur le plan organisationnel et générer des conflits inter-groupes. Dans cet exemple, bien qu'il puisse s'avérer intéressant, voire opportuniste, d'obtenir un mandat à ce sujet et qui mènerait à une entente pour clore le dossier de négociation, les retombées négatives d'une telle proposition pour les directions ne peuvent être ignorées. Ces dernières auraient à gérer quotidiennement l'ensemble des groupes de

---

<sup>41</sup> Bien que ce comportement pourrait également être traité sous le thème de l'interdépendance, j'ai choisi de l'aborder ici étant donné son importance pour l'élaboration d'une stratégie.

personnel avec des différences d'application créant ainsi de la confusion qui, à terme, auraient un impact certain sur le climat organisationnel et conséquemment, la qualité des services. L'évaluation des enjeux s'inscrit en continuité avec la vision et les objectifs que le porte-parole peut avoir pour mener à terme son dossier de négociation tout en contribuant à la prise de position.

#### 5.2.5.2.4 Le code [positionnement]

Les propos rapportés par les participants indiquent que le positionnement du porte-parole en situation de négociation intra se présente de quatre façons distinctes. Tout d'abord, en **nommant les pours et les contres** des propositions amenées comme en témoigne le participant suivant :

... c'est sûr qu'on ne peut pas toujours [avoir] cette facilité-là, pis en même temps, on s'embarque pour un an, mais en même temps, on a des aspects positifs, alors moi, j'ai tendance à parler des aspects positifs versus les aspects négatifs. (P1)

Le fait de procéder ainsi permet d'utiliser ce que Lax et Sebenius (1986) appellent le « bargaining power ». Ce pouvoir de marchandage (traduction libre) qui correspond à la capacité de lire la réalité et d'adapter l'argumentation en conséquence. Ainsi, le porte-parole exerce une saine pression sur ses mandants en fonction des informations privilégiées qu'il possède. Il est l'expert de contenu et en ce sens, cela lui confère une forte légitimité qui accentue son influence qui repose sur sa fine connaissance du dossier et des propositions qu'il amène à ses mandants en présentant les avantages et les inconvénients.

Après avoir nommé les pours et les contres, il apparaît d'usage de **présenter des actions concrètes** comme l'exprime l'un des participants :

... une fois que l'on a présenté les résultats, ben, nous, on leur faisait une proposition « donc voici ce que l'on vous propose, voici selon les éléments qui ressortent, sur quoi on va mettre l'emphase dans nos pistes de solutions ». (P2)

En procédant de la sorte, le porte-parole joue un rôle de leader au moyen d'actions concrètes qui peuvent avoir cependant un double effet. D'une part, le rapprocher d'une zone d'accord possible (Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 2006; Enia, 2009; Fisher et Ury, 1981; Putnam, 1988) avec ses mandants et d'autre part, obtenir d'autres gains potentiels et secondaires (Putnam, 1988) qui,

dans le meilleur des cas, culmineront par l'autorisation de mandats bonifiés par rapport à ce qui était envisagé.

À la suite des actions concrètes présentées, il est propice de **recommander aux mandants d'accepter les propositions**. De toute évidence, le porte-parole met l'accent sur l'acceptation de celles-ci, ne voulant pas réduire à néant le travail réalisé :

... quand je l'ai amené au comité en disant « écoutez, vous savez comment ça fonctionne l'entente, vous savez qu'on a des ratios très élevés, notre proposition c'est de proposer de rouvrir cette clause-là, proposer au syndicat de rouvrir cette clause-là, soit de diminuer les ratios ou soit d'échanger ça contre autre chose ...  
(P2)

Après avoir recommandé les propositions, le porte-parole poursuit en utilisant un autre élément militant en faveur de l'autorisation de mandats. Il s'agit **de rappeler les objectifs du dossier** comme je l'exprime dans l'extrait suivant :

...si à un moment donné je me rends compte que là on n'arrive pas à conclure [la discussion avec mes mandants], c'est là que j'interviens et je vais dire « un instant là, je vous rappelle que l'objectif c'est sur cette proposition-là que je veux avoir votre point de vue par rapport à ça ». (P4)

En procédant de la sorte, j'attire l'attention sur ce qui est important et je conduis la négociation (Crozier et Friedberg, 1977; Dupont, 2006; Friedman, 1994; Grant, 1993; Lax et Sebenius, 1986; Rojot, 2006; Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1993). Dans mon positionnement, je mets en pratique sensiblement les mêmes composantes que le code **[objectif]** tout en assurant ma posture de porte-parole et d'expert de contenu du sujet amené.

Par ailleurs, dans le positionnement du porte-parole, il ne faut pas oublier que ce dernier **ne peut négliger ce que désirent ses mandants** comme en témoigne le participant suivant :

Je dis : « Bon regarde, il faut respecter ce que l'assemblée a décidé! », c'est préoccupant. Je dis : « Je ne te dis pas que je ne partage pas ta préoccupation, je la partage, mais une fois que l'on a fait ça, il faut travailler avec les décisions qu'on prend! » (P3)

En procédant ainsi lors de ses interventions, le porte-parole doit déterminer la façon dont il traitera du sujet auprès de ses mandants en choisissant le type de négociation (intégrative ou distributive) (Bourque et Thuderoz, 2011; Dupont, 2006; Lax et Sebenius, 1986; Walton et

McKersie, 1993) qui sera le plus approprié pour atteindre son objectif. En fonction du type de négociation, il pourra entre autres, se baser spécifiquement sur les intérêts de ses mandants, comme l'exprime le participant (P3) dans le passage précédent, pour tenter de résoudre le problème soulevé (Fisher et Ury, 1981).

Enfin, le dernier moyen utilisé par le porte-parole est celui de **proposer une solution** à ses mandants je le fais dans le passage suivant :

... c'était notre proposition [...] : « Voici, pour tel sujet, nous on recommande d'accepter la proposition : oui, non. » Ou on avait mis un point d'interrogation et là, quand il y avait un point d'interrogation, c'était de voir la discussion, qu'est-ce que les gens en pensaient et là, de statuer sur une orientation. (P4)

En procédant ainsi dans ce passage, je suggère à mes mandants des pistes de solution et je vise une forme de coopération (Axelrod, 1984) qui me permet d'obtenir une proposition définitive en fonction de ce que mes mandants expriment. Ce faisant, il est possible qu'il y ait une création de valeurs (Lax et Sebenius, 1986) ou un développement de nouveau contenu (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994) en considérant dans ma proposition les idées émises lors des échanges par mes mandants.

Bref, ce dernier code complète la phase d'orientation et fait en sorte que combiné aux autres éléments de cette phase (vision, objectifs, enjeux), il est un facteur important favorisant l'obtention des mandats de négociation pour le porte-parole.

Après m'être approprié l'environnement et avoir mis en place des orientations pour la présentation de mes propositions auprès de mes mandants, le porte-parole doit maintenant livrer la marchandise. C'est essentiellement ce qui se passe dans la dernière phase, celle de la réalisation.

#### 5.2.5.3 La phase de réalisation

Dans cette phase, ce sont les codes **[ambiance]** et **[technique d'animation]** qui contribuent à mieux comprendre ce que fait le porte-parole en situation de négociation intra. Le code **[technique d'animation]** est celui au cœur de l'éventail des informations que je peux obtenir à ce sujet. Étant donné la panoplie de comportements ayant émergé de ce code en particulier, j'ai

organisé la présentation des résultats en fonction de deux volets clés. Premièrement, j'ai regroupé tous les comportements pouvant être attribuables à une action consciente, délibérée, organisée et planifiée sous le volet des techniques d'animation planifiées. Deuxièmement, j'ai identifié les comportements que je qualifie de plus fluides, adaptatifs, voire spontanés, et regroupé le tout sous le volet des stratégies d'animation adaptatives. Mais avant d'aborder en profondeur ces résultats pour ce code, je dois m'attarder à la prise en compte de l'atmosphère générale dans laquelle se déroule la phase de réalisation exprimée par le code **[ambiance]**.

#### *5.2.5.3.1 Le code [ambiance]*

Lorsque je me présente devant mes mandants, que ce soit en grand groupe, en petit groupe ou individuellement, je me préoccupe toujours de l'**atmosphère générale** dans laquelle se déroulent les échanges. Je m'adapte au décorum en fonction de mes interlocuteurs. Je ne présente pas mes propositions menant à l'obtention d'un mandat de la même façon auprès de mon équipe immédiate de gestion des ressources humaines que je le ferais auprès des commissaires, de la direction générale ou des directions d'établissements, des centres et des services :

... avec les gestionnaires ressources humaines on est vraiment en proximité, on est ensemble au quotidien, donc ma façon d'être peut-être un peu plus familière auprès d'eux qu'en situation avec les membres de la direction générale ou les membres du conseil des commissaires où là il y a plus un décorum, il y a souvent aussi un président et il faut s'adresser à la personne, c'est différent dans les échanges. (P4)

Les attentes de chacun des groupes ne sont pas les mêmes ainsi que les modes de communication. Bien que la négociation revête un caractère public (Friedman, 1994), la négociation intra demeure, elle, plus nuancée, à teneur privée et peu visible (Strauss, 1991). Aussi, tout l'aspect non verbal et informel a son importance et contribue à l'appropriation de l'environnement. Ce sont des détails qui peuvent faire toute la différence entre obtenir ou non le mandat de négociation convoité. Si je débute ma présentation sachant que mon mandant n'est pas réceptif ou contrarié, il y a fort à parier que le résultat ne sera pas très concluant. À l'inverse, si le mandant a une posture plus enjouée et joviale, le porte-parole peut présumer que l'échange sera plus convivial et qu'il y aura moins de résistance. Il peut sans doute **anticiper une conclusion favorable** comme en témoigne le participant suivant :

Alors je le vois, il est souriant, c'est un monsieur souriant puis il me reçoit, puis habituellement, il y a toujours des formules de comment ça va, puis on parle de choses et d'autres avant d'entrer dans le vif du sujet...(P1)

L'ambiance dans laquelle se déroulent les échanges est un élément à ne pas négliger. Combinée aux techniques d'animation, elles forment un tout indissociable pouvant contribuer à l'obtention favorable de mandats pour le porte-parole.

Cela étant, j'enchaîne maintenant avec le code **[technique d'animation]** composé du volet des techniques d'animation planifiées et de celui des stratégies d'animation adaptatives afin de poursuivre la compréhension de la négo intra.

#### *5.2.5.3.2 Le code [technique d'animation]*

Parmi tous les codes émergeant des propos rapportés par les participants, le code **[technique d'animation]** est de loin celui qui est exprimé le plus. Cette situation est sans doute attribuable à la méthode d'entretien utilisée pour obtenir les mandats de négociation. Dans la majorité des cas (trois participants sur quatre), la posture du porte-parole est davantage orientée vers l'animation de groupe plutôt qu'une animation individuelle. Néanmoins, que ce soit de façon délibérée ou spontanée, utilisés avec doigtés et en complémentarité avec tous les codes présentés préalablement, les comportements présentés dans cette section contribuent de manière positive à l'obtention des mandats.

Afin d'y voir plus clair, je débute par le volet des techniques d'animation pour enchaîner avec celui spécifique des stratégies d'animation.

##### *5.2.5.3.2.1 Le volet des techniques d'animation planifiées*

En situation de négociation intra, les propos rapportés par les participants me suggèrent une utilisation de sept moyens en particulier.

Le premier moyen identifié dans les entrevues pour animer une rencontre de négociation intra est celui de **proposer un mode de fonctionnement** (discussion ouverte, tour de table, rencontre ad hoc). À cet égard, je l'exprime en ces termes :

Non parce que c'est quand même une discussion ouverte dans le fond, moi, ça, je l'ai mentionné au début de la rencontre que, dans le fond, on ne fonctionnait pas

par tour de table. On présentait les choses et moi je prenais juste les droits de parole parce que, étant donné que l'on est une petite équipe de travail, ça allait quand même assez bien. (P4)

Ce moyen s'avère à la base des échanges. Il s'inscrit dans une façon de faire pour obtenir des informations, dénouer une impasse ou simplement, permettre l'expression des idées et la confrontation des points de vue. Il permet de mieux canaliser les forces internes (Déom, 1981; Lax et Sebenius, 1986; Walton et McKersie, 1993) tout en permettant de garder la pleine maîtrise de la discussion en fonction des objectifs que je me suis donné.

Après avoir proposé un mode de fonctionnement, il est d'usage pour les participants d'**utiliser des documents de support** lors de la présentation des propositions. En effet, lorsque le porteur de parole se présente auprès de ses mandants, il a souvent recours à divers documents qui appuient son argumentation et qui contribuent à guider ses mandants dans le sens de l'obtention du mandat dont il a besoin comme l'exprime le participant suivant :

... on a des tableaux, je lui explique qu'on a des tableaux, je les ai là, les tableaux, au cas où, finalement, il aurait eu besoin d'en savoir plus. C'est des tableaux où l'on voit un historique ...(P1)

Combinée au type de personnalité des mandants (St-Arnaud, 1989), cette façon de procéder peut s'avérer à la fois bénéfique ou à l'opposé contraignante. C'est pour cette raison d'ailleurs que cette technique doit être utilisée judicieusement, et ce, en complémentarité aux propos avancés. Aussi, il peut être utile d'utiliser ce moyen pour **structurer les échanges, orienter la discussion** et parfois, la contraindre, comme j'en fait mention dans l'extrait suivant :

...j'ai un document de support que j'ai déposé parce que, et là j'en parle peut-être plus dans la stratégie, mais c'est sûr que pour moi dans cette rencontre-là, ça prenait un ordre du jour justement pour orienter les choses parce que c'est quand même un sujet sensible...(P4)

Tout en structurant les échanges et en orientant les discussions auprès de leurs mandants, les participants expriment qu'il est important d'**assumer pleinement son rôle de porteur de dossier** comme en témoigne plus particulièrement l'un des participants :

Physiquement, je suis assis, je suis toujours en avant de la salle, donc, et je regarde l'ensemble des gens dans la salle et je prends des notes sur les gens qui ont levé la main pour intervenir...(P3)

Ce passage exprime le fait que, devant ses mandants, c'est le porte-parole qui détient l'expertise du dossier présenté et qui doit prendre la place qui lui revient. Bien sûr, on ne peut ignorer l'existence de la hiérarchie des pouvoirs (Morissette, 2008) en fonction de ses interlocuteurs (ex. : direction générale, directions d'établissements, centres, services), ni ignorer la structure de contrôle présente (Kochan, Huber et Cummings, 1975) s'opérant entre autres par les processus consultatifs, décisionnels et juridiques. Dans cet exercice, le porte-parole doit demeurer soucieux de préserver la cohésion patronale (Déom, 1981), ce qui n'est pas toujours de tout repos selon les sujets abordés. Enfin, étant donné le nombre d'acteurs (Morel, 2009) et le fait qu'il peut y avoir des jeux de pouvoir à plusieurs niveaux (Lemelin, 1984; Putnam, 1988), assumer pleinement son rôle de porteur de dossier contribue à réduire les zones d'incertitude (Crozier et Friedberg, 1977) et à consolider l'interdépendance avec ses mandants.

Un autre moyen identifié, qui découle du précédent, est celui **d'octroyer les droits de parole et de gérer la discipline** lorsque le porte-parole se retrouve en situation de groupe. Sur ce sujet, il apparaît évident que l'obtention de mandats passe d'abord et avant tout par une bonne compréhension des informations et, qu'en ce sens, une structure cacophonique des échanges ne contribue pas à cet objectif. C'est pour cette raison d'ailleurs qu'il est nécessaire de mettre en place les conditions minimales à la fluidité de la communication avec les mandants comme j'en témoigne dans l'extrait suivant, ainsi que le fait un autre participant :

... c'est sûr que si les gens interviennent en même temps, là je les nomme, je dis « Oups, un instant là! » Souvent, je donne les droits de parole. Donc, là je vais dire : « J'ai Z, j'ai N, j'ai X. » et là je les laisse, après ça, s'exprimer, puis, à un moment donné, bien là, moi aussi, si j'ai quelque chose à dire, je vais m'inscrire sur la liste et là je m'exprime. (P4)

et

... je gère la salle à savoir les questions. C'est moi qui donne les droits de parole aux individus dans la salle et j'ai souvent ramené les gens à l'ordre parce que, dans le fond, tout le monde veut parler. (P3)

À cet égard, St-Arnaud (1989) exprime avec éloquence comment le fait d'accorder la parole force l'interlocuteur (le porte-parole) à centrer son attention sur la dynamique de groupe, permettant ainsi à ce dernier d'adapter ses comportements en conséquence.

Afin de bien gérer la discipline et de respecter les droits de parole, les participants disent mettre l'accent sur **le respect et l'écoute**. Ce moyen est à la fois vaste et varié, mais essentiel à une communication de qualité. À cet égard l'un des participants s'exprime en ces termes :

... il faut faire un certain rappel aux gens en disant : « Je vous rappelle que c'est important qu'on écoute; on a de la misère à s'entendre. Par respect pour vos collègues, par respect pour les gens qui parlent, puis dans le fond, puis moi, pour gérer l'assemblée, j'ai besoin d'avoir une certaine discipline dans la salle. » Ça fait sourire les gens. (P3)

En assurant l'ordre dans les échanges, basé sur le respect et l'écoute, il devient plus facile pour le porte-parole de dissiper les points de résistance ou de rallier ceux de concession (Enia, 2009), car il prend le temps de bien saisir le fond de ce qui est exprimé par son interlocuteur.

Enfin, le dernier moyen émergent quant aux techniques d'animation planifiées est celui de **maintenir le contact visuel** avec les mandants. Que ce soit en situation de groupe ou individuellement, le contact visuel est un élément de la communication comportemental fort important. Il a une certaine influence sur la compréhension mutuelle des acteurs et, conséquemment, sur le climat de la négociation (Audebert-Lasrochas, 1999). Ces propos trouvent écho dans le passage suivant extrait de mon entretien :

... moi, quand j'anime j'ai un regard, ça fait plusieurs années que je [suis en fonction] ... j'ai un bon balayage visuel. (P4)

L'ensemble de ces moyens témoignent, à mon avis, de la fine nuance des actions nécessaires en situation de négociation intra. Ils contribuent à la relation de mandat toujours omniprésente entre le porte-parole et ses mandants (Bourque et Thuderoz, 2011). Ils rejoignent également les propos de Charles Maccio (1991) qui aborde plusieurs de ces éléments dans un ouvrage complet dédié à l'animation de groupes et vient appuyer leur importance dans le contexte de la négociation intra. Combinés aux stratégies d'animation adaptatives que j'aborde à la prochaine section, ils facilitent l'atteinte de l'obtention des mandats de négociation.

#### 5.2.5.3.2.2 Le volet des stratégies d'animation adaptatives

En situation de négociation intra, j'ai identifié quatre techniques d'animation adaptatives particulières dans les entretiens. La première apparaît comme une évidence, mais mérite

toutefois une attention particulière. Trop souvent, dans le feu de l'action, l'effervescence que génère la présentation de propositions auprès des mandants peut amener à négliger cette stratégie d'animation adaptative, celle de présenter des **propositions claires et bien définies**. Bien qu'il puisse paraître anodin et allant de soi, ce moyen est essentiel dans l'animation auprès des mandants. En effet, il est difficile d'obtenir des mandats de négociation si je n'arrive pas avec des propositions le moins équivoques possibles comme je l'exprime dans le passage suivant :

...moi je travaille souvent comme cela; c'est que j'ai le texte officiel et là on avait mis en commentaire, c'était la proposition de la partie syndicale et puis nous, notre recommandation, ça, c'est le document papier. (P4)

Durant l'animation, mon interlocuteur doit connaître avec clarté l'orientation retenue s'il veut être en mesure de se prononcer. Il s'agit d'un élément principal pour la prise de décision. Ce moyen contribue également à renforcer ma crédibilité de porte-parole (Friedman et Kampf, 2014) tout en permettant de bien positionner les enjeux (Lax et Sebenius, 1986).

Si les propositions amenées doivent être claires pour faciliter la discussion, le porte-parole doit tout de même connaître la position des mandants vis-à-vis celles-ci. C'est pourquoi il doit **susciter les échanges** en dirigeant les discussions et en tentant de prioriser des pistes de solution pour ajuster les propositions au besoin. En ce sens, l'un des participants s'exprime de la façon suivante :

... mon rôle c'est de faire parler les gens donc, mon rôle ultimement, c'est de retenir, de mettre de côté ou d'ajouter des pistes de solutions à ce que j'ai proposé... (P2)

En procédant de la sorte, le porte-parole obtient séance tenante des informations qui contribuent à peaufiner ses propositions ou à reconstruire celles-ci, au fur et à mesure que l'interlocuteur précise sa pensée. Cela permet aussi de bien cerner la cohésion patronale (Déom,1981) qui se dégage. C'est-à-dire que devant une assemblée de plusieurs mandants (ex. : directions d'établissements), le porte-parole est en mesure de capter l'adhésion ou non de tous afin que ce qui est exprimé se reflète davantage dans ses propositions.

Lors des échanges, qui peuvent parfois être tendues ou devant une situation particulière, il peut être utile d'**avoir recours à un tiers** pour faire progresser la discussion. En effet, il s'agit d'un moyen à ne pas négliger visant à changer le cours des échanges (le momentum) et à orienter les

échanges pour amener les mandants à préciser leurs pensées comme je l'exprime dans le passage suivant :

...une stratégie que j'utilise, parce que je l'avais convenu avec ma conseillère préalablement, c'est de dire là, « Toi X [ma conseillère], qu'est-ce que tu penses de ce que W a mentionné et Z, es-tu d'accord avec ça? » pour qu'elle puisse des fois [intervenir], ne serait-ce que pour divertir un peu ou changer l'orientation de la discussion. (P4)

Enfin, lorsque le porte-parole a épuisé ses ressources d'influence et doit arriver à un résultat précis, il peut décider d'**utiliser la volonté des autorités supérieures** pour orienter les échanges. Ce moyen peut être utile pour influencer la discussion qui se déroule à un autre niveau (Putnam, 1988) dans le cours des échanges auprès des tables de gestion par exemple (ex. : primaires, secondaires, centres et services), de manière à forcer une réflexion différente et ainsi tracer la voie. L'un des participants utilise ce moyen pour mettre de l'avant des propositions en rejetant celle des directions d'établissement qui divergent des orientations exprimées par la direction générale :

Je valide avec mes directions d'établissement et quand je vois que mes directions d'établissement ne sont pas majoritairement positionnées sur le sujet, ne sont pas favorables majoritairement à cette piste-là, ben c'est ça qui va m'amener à l'écarter [la proposition des directions] parce que oui, j'ai déjà parlé avec ma direction générale. (P2)

Sans se défiler ou se désengager de ses propres propositions, ce moyen est utile pour mettre en perspective des orientations qui, somme toute, font déjà l'objet d'une approbation positive dans le sens souhaité par l'autorité compétente qui, dans le cas présent est la direction générale du centre de services.

Au terme de la présentation de ces résultats, le temps est maintenant venu de réfléchir aux impacts de ces constats dans ma pratique professionnelle comparativement à celle de mes collègues.

#### 5.2.5.4 Ma pratique et celle de mes homologues

D'entrée de jeu, je constate que ma pratique professionnelle est comparable à celle de mes collègues pour deux phases (appropriation et réalisation) et diffère substantiellement concernant

celle d'orientation. Quelles peuvent être les raisons à la base de cette divergence? La première qui me vient spontanément à l'esprit relève sans doute de ma dualité de posture en tant que gestionnaire/porte-parole et le positionnement que je dois adopter lorsque je présente mes propositions. J'y reviendrai dans un instant, mais avant, je traiterai des deux phases qui m'apparaissent comparables.

Dans la phase d'appropriation, les comportements clés sont ceux que je qualifierais d'ordres général et spécifique à l'acte de négocier. En effet, pour négocier, je sais que je dois être bien préparé et en ce sens, les comportements relevés ayant trait à la connaissance de l'environnement interne et de l'interlocuteur sont des comportements fondamentaux que quiconque se retrouvant en situation de négociation doit avoir à l'esprit. Il en est de même en situation de négociation intra. C'est sans doute pour cette raison que mes collègues identifient aussi ces comportements et que les nuances constatées proviennent probablement de l'environnement spécifique où se déroule l'action. Par ailleurs, je sais que je dois accorder une attention particulière au développement de ma sensibilité aux autres, particulièrement mes mandants, afin de demeurer à l'écoute de leurs besoins peu importe la situation. Dans cette phase d'appropriation, je ne dois pas oublier que je suis mandataire et que la relation de mandat prend tout son sens.

Concernant la deuxième phase, celle de la réalisation, je la considère aussi comparable à celle de mes collègues, car on y retrouve notamment, des comportements orientés vers l'action. Dans l'ensemble, il s'agit de comportements plus techniques que je peux acquérir et qui, une fois maîtrisés, deviennent d'usage commun. Puisque les modes de fonctionnement, particulièrement ceux propres à la prise de décision, sont comparables d'un centre de services à l'autre (ex. : tables de gestion primaires, secondaires, centres et services), je considère que la présentation d'une proposition de négociation auprès des mandants ne diffère qu'en fonction des méthodes spécifiques de travail de chaque porte-parole.

Cependant, en ce qui a trait à la phase d'orientation, je constate un écart important entre ma pratique telle que révélée et celle de mes collègues. J'attribue cet écart au fait d'être sans doute trop orienté vers la tâche au détriment de l'ensemble de la situation auquel je suis confronté. En

effet, je dois prendre le temps nécessaire et développer une forme de « sagesse managériale » qui me permettra de prendre plus de recul afin de mieux identifier les enjeux. En étant obnubilé par l'action et les résultats, j'occulte un pan important de mes fonctions de porte-parole. Je dois développer davantage le fait que pour atteindre mes résultats, je dois prendre le temps de dégager une vision claire de mes actions, de me centrer sur ma mission et de bien cerner les objectifs. Je ne dois pas me lancer tête baissée dans l'action sans prendre le recul nécessaire me permettant une meilleure vue d'ensemble.

J'identifie que mon plus grand point à développer en situation de négociation intra réside dans l'accentuation de mon rôle d'influence auprès de mes mandants. Selon moi, j'y parviendrai en étant plus attentif aux faits que la rationalité différente et limitée des acteurs (directions d'écoles, centres, services et générale), tout comme ma lecture des facteurs environnementaux (Crozier et Friedberg, 1977; Rojot, 2006) sont des leviers importants pour accroître cette influence. Aussi, je constate devoir développer mes habiletés à mieux cerner les enjeux et à prendre position. Je dois être plus affirmatif, concis, et précis, sans pour autant être trop directif et autoritaire. Le fait d'identifier ces zones de développement est déjà un pas important pour améliorer ma pratique et en ce sens, le présent exercice est tout à fait bénéfique. Je ne rencontre aucune difficulté à identifier des objectifs, mais c'est la façon d'y parvenir qui mérite une attention particulière de ma part.

Enfin, pour améliorer ma négociation intra, je gagnerais à être moins conformiste face à l'institution et à me rabattre davantage sur mes valeurs et principes au détriment de ceux plus organisationnels (effet doctrinal de la négociation, Morel, 2009). Limiter sa vision à la voie organisationnelle tend parfois à uniformiser l'action, pouvant ainsi miner la recherche de solutions innovantes et créatives. Ainsi, il arrive qu'à trop vouloir répondre aux impératifs organisationnels, j'escamote certaines idées qui pourraient être bénéfiques à l'organisation. Tout en étant conscient qu'il est utile d'être conciliant avec mes mandants, lorsque je présente des propositions de négociation, je dois me camper davantage dans mon rôle d'expert fonctionnel. Il est important de renforcer mon autonomie stratégique et opérationnelle (Melin, 2014) et de l'utiliser à bon escient pour influencer mes mandants. Je pense qu'en travaillant à me détacher de l'institutionnalisation des pratiques (Morel, 2009), il sera plus facile pour moi le temps venu,

de repositionner les enjeux (Putnam,1988) ou de les délocaliser (Morissette, 2008), ce qui me permettra à terme d'obtenir mes mandats.

En somme, je dois m'efforcer de mettre en pratique le fait que je dois négocier avec ceux que je ne peux commander, mais dont la coopération est essentielle à l'actualisation de mes fonctions de porte-parole : « managers negotiate with those whom they cannot command but whose cooperation is vital » (Lax et Sebenius, 1986, p.1).

Au terme de ma réflexion et de la présentation des résultats sur le dernier thème, cela m'amène à répondre à la question spécifique suivante : **Quelle stratégie est déployée pour obtenir les mandats de négociation?**

En situation de négociation intra, il appert que la stratégie utilisée pour l'obtention de mandats de négociation s'actualise selon trois phases distinctives qui sont celles d'appropriation, d'orientation et de réalisation. Dans la première, le porte-parole doit d'abord se construire une idée générale de l'environnement auquel il est confronté. Cette construction se concrétise au moyen d'une **[connaissance de l'environnement interne]** de son organisation par l'entremise de la reconnaissance des liens opérationnels entre les différents acteurs (RH et directions). Il doit également posséder une fine **[connaissance de l'interlocuteur]** en s'appropriant les divers types de personnalité auxquels il est confronté. Il utilise aussi les connaissances antérieures qu'il possède de son interlocuteur pour s'orienter lors de ses représentations.

Dans la seconde phase, celle d'orientation, le porte-parole détermine la feuille de route qui le guidera dans la meilleure façon d'obtenir les mandats de négociation convoités. Pour ce faire, il possède une **[vision]** claire de son dossier en ayant bien en tête la finalité de ce qu'il souhaite obtenir. Il définit des **[objectifs]** concrets à plus court terme en se souciant de ne pas négliger les **[enjeux]** qui reposent sur une évaluation des retombées dans le milieu. Enfin, il a recours au **[positionnement]** auprès de ses mandants pour exprimer son orientation par l'entremise de propositions formelles. Cette prise de position passe notamment par l'identification des pour et des contre des propositions, par la suggestion d'actions concrètes, par la recommandation d'accepter ou non certaines propositions, tout en rappelant aux mandants les objectifs du dossier lorsque nécessaire.

Enfin dans la dernière phase, celle de la réalisation, le porte-parole est aussi soucieux de **[l'ambiance]** dans laquelle se déroule les échanges avec ses mandants. Pour ce faire, il s'adapte au décorum tout en utilisant diverses **[techniques d'animation]** pour atteindre son but. Celles-ci varient de la proposition d'un mode de fonctionnement (discussion ouverte, le tour de table ou la rencontre ad hoc), à l'utilisation de documents de support variés, en passant par la structuration des échanges, tout en assumant pleinement son rôle de porteur de dossier, en octroyant les droits de parole et en gérant la discipline, en insistant sur le respect et l'écoute et en maintenant un contact visuel avec ses mandants. Selon les circonstances, il utilise certaines stratégies telles que faire des propositions claires et bien définies, susciter les échanges et parfois, avoir recours à un tiers, sans négliger d'utiliser la volonté des autorités supérieures.

En somme, la stratégie que le porte-parole utilise en situation de négociation intra constitue ses meilleurs outils pour comprendre et utiliser à bon escient la « boîte noire » de la négociation.

Ayant maintenant complété la présentation des résultats propres aux cinq thématiques identifiées, le temps est maintenant venu de conclure mes travaux. C'est aussi là où j'exposerai une synthèse des résultats.



# Conclusion

La conclusion de cet essai doctoral sera d'abord effectuée à l'aide d'un rappel des éléments de contexte au cœur de la réalisation de mes travaux. Je poursuis avec une synthèse de l'analyse des résultats avant de m'attarder à l'identification des limites de la recherche. Enfin, je termine en soulevant des sujets qu'il s'avèrerait, à mon avis, pertinent d'approfondir.

## 1. Contexte

La négociation intra est une négociation peu visible de la négociation collective et, pourtant, elle en est une composante indéniable. Le porte-parole patronal d'un centre de services scolaire est le porteur du message de ses mandants (directions d'établissements, centres, services, direction générale) auprès des associations de salariés et doit être en mesure de bien les représenter. Pour ce faire, il doit amener des propositions de négociation qui répondent aux besoins fonctionnels de l'organisation pour réaliser sa mission et qui correspondent aux visées de ses mandants. De ce fait, il doit élaborer des propositions de négociation et en débattre avec ses propres mandants. Au terme de leurs échanges, ils doivent être au même diapason de manière à ce que le porte-parole puisse exercer les mandats obtenus sans contraintes, en toute cohérence avec les positions de ses mandants.

À titre professionnel, dans l'exercice de mes fonctions quotidiennes, la négociation qui se déroule à l'interne d'une organisation auprès des décideurs (négociation intra) m'apparaissait comme mystérieuse. Je souhaitais notamment comprendre l'environnement dans lequel s'actualise ce type de négociation et ainsi disposer d'outils nécessaires pour analyser les situations similaires et adapter mes comportements quotidiens pour y faire face.

L'étude de la négociation intra permet une meilleure compréhension de mes pratiques professionnelles et de celles de mes homologues à titre de porte-parole patronal. Elle donne l'occasion d'identifier les éléments contributifs à l'obtention de mandats de négociation tout en révélant que ce type de négociation (négociation intra) est une activité managériale importante. Elle peut contribuer au maintien de la paix industrielle dans les rapports collectifs de travail en permettant, d'une part, une saine expression des divergences entre mandants et porte-parole et,

d'autre part, en faisant en sorte que ces mêmes divergences se transforment, aux termes des échanges, par des propositions patronales cohérentes qui répondent aux besoins des milieux. Aussi, d'un point de vue scientifique, elle peut permettre des avancées méthodologiques dans le secteur des relations du travail par l'utilisation de la technique de l'entretien d'explicitation.

C'est dans ce contexte, en tant que praticien en gestion des ressources humaines, plus spécifiquement comme acteur de premier plan en relations du travail, que je me suis posé la question générale suivante : **Que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra d'un centre de services scolaire pour obtenir ses mandats de négociation?**

À l'aide de la théorie de l'écologie du développement humain (Bronfenbrenner, 1979, 1986; Johnson, 2008), il a été possible d'identifier et de présenter les systèmes mobilisés pour l'étude de la négociation intra dans un centre de services scolaire. Ceux-ci varient du microsystème traitant des rôles et des relations interpersonnelles qui se présentent à moi dans l'exercice de mes fonctions, jusqu'au chronosystème qui présente l'ensemble des étapes chronologiques menant à la conclusion d'une entente, lors de la négociation collective des adaptations locales pour un groupe de salarié syndiqué du secteur public.

Ensuite, la sociologie de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2011) m'a permis de décrire les configurations structurelles de la négociation et de départager ce qui est de l'ordre de la négociation interpersonnelle, de la négociation interorganisationnelle et de la négociation intraorganisationnelle. À l'aide des écrits de Morel (2009), il a été possible de circonscrire la structure de la négociation intra. Elle est apparue comme étant largement informelle et comportant un nombre important d'acteurs individuels et collectifs. Elle est inséparable de la culture organisationnelle et se vit dans le cadre d'un long processus. Elle est aussi faiblement institutionnalisée et se compose de nombreuses communications tacites. En plus d'être dououreusement amicale, elle se compose d'intranégociation croisée. Elle peut aussi être qualifiée de doctrinale et, dans son actualisation, le porte-parole doit demeurer aux aguets du syndrome de Stockholm pour mener à bien son dossier.

De même, au moyen d'une recension des écrits dans les champs de recherche de la communication, du droit, de la gestion des ressources humaines, du management, des sciences politiques, des relations industrielles, des relations internationales et des sciences de la santé, il m'est apparu que la négociation intra s'actualise en fonction 1) des processus impliqués dans ce type de négociation, 2) des intérêts divergents des membres à l'intérieur de l'organisation, 3) de l'apport de la stratégie pour faire évoluer la négociation intra, 4) des communications qu'on y retrouve et 5) de l'interdépendance des acteurs dans l'organisation. Le modèle d'analyse élaboré en fonction des écrits sur le sujet se caractérise par les interactions ayant cours entre les cinq thématiques retenues et les spécificités identifiées comme composantes de la négociation intra pour le porte-parole, tel que le résume le tableau 2 suivant.

Thématiques	Composantes du cadre d'analyse
1. Processus	Consultatifs, décisionnels, juridiques.
2. Intérêts divergents	Pouvoir, exercice du pouvoir, jeu de pouvoir, pressions internes, conflits.
3. Stratégie	Dilemme du négociateur, relation de mandat, types de processus, préparation, vision, techniques, tactiques, choix des acteurs.
4. Communication	Rôle central des acteurs, réseaux, contrôle de l'information, crédibilité, stratégies, relations sociales, processus décisionnels, diverses formes.
5. Interdépendance	Gouvernance, valeurs, rapports sociaux, structure sociale, plusieurs niveaux, aspects relationnels, historique des négociations antérieures, flux d'autorité, d'information et processus décisionnel, coopération, collaboration, opposition, retrait.

Tableau 2. – Composantes des thématiques de la négociation intra telles qu'identifiées par la recension des écrits

Ainsi, cinq questions spécifiques ont émergé de ce cadre afin de mieux saisir toute la richesse de ce que fait le porte-parole patronal, moi en l'occurrence, en situation de négociation intra :

1) Quel est l'apport des processus (juridiques, consultatifs, décisionnels) dans sa quête de mandats de négociation ?

2) Comment parer aux intérêts divergents rencontrés ?

3) Quelle stratégie est déployée pour obtenir les mandats de négociation ?

4) Comment les communications sont-elles exploitées pour l'obtention des mandats de négociation ?

5) Comment se manifeste l'interdépendance des acteurs ?

Ce sont des questions qui militent en faveur d'une compréhension approfondie de ce que certains auteurs qualifient de « boîte noire » de la négociation intra.

Pour ce faire, j'ai procédé en deux temps. Tout d'abord, à l'aide d'un journal de bord (Karsenti et Savoie-Zajc, 2004) qui m'a permis de choisir une situation critique pertinente, je me suis soumis à un entretien d'explicitation (Vermersch, 1991; Johnson, 2008) portant sur cette situation de pratique professionnelle. Ensuite, j'ai interrogé trois de mes homologues sur une situation similaire de manière à comparer leur pratique à la mienne en situation de négociation intra. Ma stratégie d'analyse, inspirée de l'analyse inductive (Blais et Martineau, 2006; Thomas, 2006), m'a permis d'identifier 27 codes émergeant des propos rapportés par les participants, de les associer aux cinq thématiques de la recension des écrits, de comparer mes comportements avec ceux de mes collègues et, ainsi, de répondre aux questions soulevées par l'identification de 95 comportements clés. La figure 20 suivante, résume ma démarche.

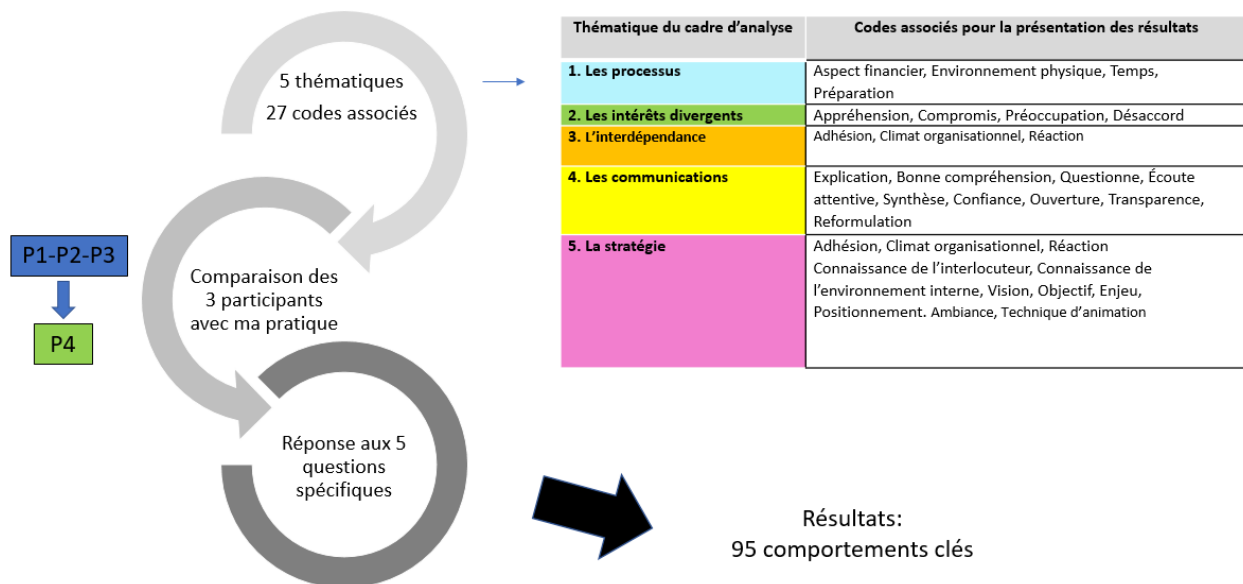


Figure 20. – Stratégie d'analyse des données

Cette stratégie d'analyse me permet de répondre aux cinq questions spécifiques de recherche. La synthèse de l'analyse des résultats, présentée à la section suivante, témoigne de la richesse des informations obtenues.

## 2. Synthèse de l'analyse des résultats

Dans cette partie, je résume les 95 comportements clés, identifiés lors de l'analyse, à l'aide de tableaux structurés en fonction des questions spécifiques posées. Il s'agit de rendre compte des comportements qui sont propres au porte-parole en situation de négociation intra. Il faut savoir qu'une synthèse ne peut refléter toute la subtilité et les nuances à faire et, qu'en conséquence, les listes de comportements clés restent silencieuses sur le contexte qui prévaut à leur utilisation judicieuse. Les comportements clés se déclinent en fonction des thématiques : processus, intérêts divergents, interdépendance, communication et stratégie. Par souci de cohérence, les couleurs utilisées pour représenter les thématiques sont celles du cadre d'analyse de la recherche.

Pour la première thématique, les processus, la question posée était : **Quel est l'apport des processus (juridiques, consultatifs, décisionnels) dans la quête de mandats de négociation du porte-parole?** Les résultats nous révèlent que le porte-parole a un comportement structurant lors de la préparation, prévoyant pour traiter les aspects temporels de la négociation intra et orientant lorsqu'il est confronté aux aspects environnementaux et financiers. Les comportements clés associés à cette question sont ceux présentés au tableau 3.

<b>Thématique processus</b>	<b>La préparation (Structurant)</b>
	• Cibler les personnes clés associées au dossier
	• Transmettre les informations à l'avance
	• Procéder à la mise en contexte du dossier
	• Élaborer des propositions exploratoires et les annoter
	• Tester ses propositions préalablement avec des personnes clés
	• Anticiper le cheminement du dossier
	<b>L'aspect temporel (Prévoyant)</b>
	• Prévoir une rencontre ad hoc
	• Organiser minutieusement les rencontres
	• Se concentrer sur des objectifs atteignables
	• Éviter de discuter de situations exceptionnelles
	• Limiter le temps de discussion
<b>Les aspects environnementaux et financiers (Orientant)</b>	
• Veiller à occuper un bon positionnement physique dans la salle de réunion	
• Soumettre une proposition qui peut vivre sur une période limitée	

Tableau 3. – Les 13 comportements clés associés à la thématique des processus

Dans la seconde thématique, les intérêts divergents, la question était : **Comment parer aux intérêts divergents rencontrés ?** Les résultats obtenus m'indiquent que le porte-parole est alerte pour faire face à ses appréhensions, indulgent quand vient le temps de traiter les désaccords et inclusif face aux compromis qu'il suggère ou qui se présente à lui. Le tableau 4 résume les comportements clés associés à cette question.

<b>Thématique intérêts divergents</b>	<b>Les appréhensions (Alerte)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte ses émotions</li> <li>• Pratiquer la rationalisation positive</li> <li>• Demeurer centré sur l'objectif</li> <li>• Prévoir les obstacles potentiels</li> <li>• Être conscient de l'impossibilité de tout anticiper</li> <li>• Ménager les susceptibilités</li> <li>• Gagner du temps</li> <li>• Changer la dynamique des pouvoirs</li> <li>• S'assurer que quelqu'un d'autre puisse intervenir et appuyer</li> </ul>
	<b>Les désaccords (Indulgent)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer la présence et l'intensité des désaccords</li> <li>• Bien cerner les désaccords</li> <li>• S'assurer que tous les mandants comprennent bien</li> <li>• Mettre tout sur la table</li> <li>• Exposer tous les points de vue</li> <li>• Observer les réactions</li> <li>• Donner la parole à ceux qui semblent en désaccord</li> <li>• Tenter de rallier les positions</li> <li>• Faire cheminer les mandants les plus radicalement opposés</li> <li>• Utiliser l'expression de la majorité</li> <li>• Reformuler les informations</li> <li>• Mettre l'accent sur l'écoute</li> <li>• Exprimer une solution qui va à l'encontre de la majorité</li> </ul>
	<b>Les compromis (Inclusif)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des compromis progressifs</li> <li>• Effectuer des compromis limités dans le temps</li> <li>• Proposer des solutions alternatives</li> </ul>

Tableau 4. – Les 25 comportements clés associés à la thématique des intérêts divergents

En ce qui concerne la troisième thématique, l'interdépendance, la question est : **Comment se manifeste l'interdépendance des acteurs ?** Les résultats obtenus indiquent que le porte-parole est vigilant face aux réactions de ses interlocuteurs et prévenant pour ce qui est de leur adhésion aux propositions présentées. Les comportements clés associés à cette question sont ceux du tableau 5.

<b>Thématique interdépendance</b>	<b>Les réactions (Vigilant)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir le souci des retombées que peut avoir une proposition</li> <li>• Identifier les dossiers névralgiques</li> <li>• Prendre en compte les dynamiques internes</li> <li>• Être sensibles aux attitudes de ses mandants</li> <li>• Accepter conseils et encouragement</li> </ul>
	<b>L'adhésion (Prévenant)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discuter en amont avec son mandant</li> <li>• Être conscient des mécanismes d'influence</li> <li>• Recourir aux principes que l'on sait qui font l'unanimité</li> <li>• Faire des allers- retours (auprès des mandants)</li> <li>• Privilégier directement la consultation des personnes impactées</li> </ul>

Tableau 5. – Les 10 comportements clés associés à la thématique de l'interdépendance

En ce qui a trait à la quatrième thématique, la communication, la question est : **Comment les communications sont-elles exploitées pour l'obtention des mandats de négociation ?** Les résultats obtenus suggèrent que le porte-parole est transparent et conciliant pour réunir les conditions favorables à la négociation intra et polyvalent pour s'adapter aux multiples situations auxquelles il est confronté. Le tableau 6 présente les comportements clés associés à cette question.

<b>Thématique communication</b>	<b>Les conditions favorables</b> (Transparent et Conciliant)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rester conscient du niveau de responsabilité du dossier confié</li> <li>• Obtenir l'appui des mandants</li> <li>• Considérer les expériences passées</li> <li>• Maîtriser ses émotions</li> <li>• Réfréner ses positions personnelles</li> <li>• Permettre l'expression des idées</li> <li>• Demeurer neutre et factuel</li> <li>• Ne rien cacher</li> <li>• Rappeler les engagements</li> </ul>
	<b>L'agilité</b> (Polyvalent)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des éléments essentiels</li> <li>• Procéder au partage commun du problème</li> <li>• Poser des sous-questions</li> <li>• Prendre le temps nécessaire</li> <li>• Encourager le développement des idées</li> <li>• Reconnaître l'état d'esprit des mandants</li> <li>• Prendre le temps d'écouter</li> <li>• Poser des questions et reformuler les idées émises</li> <li>• Objectiver sa pensée</li> <li>• Résumer et effectuer un état de situation</li> <li>• Choisir méthodiquement et judicieusement les éléments</li> </ul>

Tableau 6. – Les 20 comportements clés associés à la thématique communication

Enfin, pour la dernière thématique, la stratégie, la question est : **Quelle stratégie est déployée pour obtenir les mandats de négociation ?** Les résultats à cette question montrent que le porte-parole est averti lorsqu'il s'approprie la situation de négociation intra, engageant quand vient le temps d'effectuer des propositions auprès de ses mandants, attentionné afin de prendre en compte l'atmosphère générale des échanges et incitant pour présenter ses propositions avec ferveur. Le tableau 7 présente les comportements clés associés à cette question.

**La phase d'appropriation (Averti)**

- Reconnaître les liens opérationnels présents ou absents
- Connaître les types de personnalité
- S'appuyer sur ses connaissances antérieures

**La phase d'orientation (Engageant)**

- Avoir en tête la finalité
- Prévoir l'atteinte d'un résultat à très court terme
- Départager le principal de l'accessoire
- Bien peser les conséquences
- Évaluer les retombées potentielles
- Nommer les pour et les contres
- Présenter des actions concrètes
- Recommander l'acceptation des propositions
- Rappeler les objectifs du dossier
- Ne pas négliger les désirs des mandants
- Proposer une solution

**La phase de réalisation (Attentionné et incitant)****a) Ambiance**

- Prendre en compte l'atmosphère générale
- Anticiper une conclusion favorable

**b) Technique d'animation :****i) planifiée**

- Proposer un mode de fonctionnement
- Utiliser des documents de support
- Structurer les échanges et orienter la discussion
- Assumer pleinement son rôle de porteur de dossier
- Octroyer les droits de parole et gérer la discipline
- Mettre l'accent sur le respect et l'écoute
- Maintenir un contact visuel

**ii) adaptatives**

- Effectuer des propositions claires et bien définies
- Susciter les échanges
- Avoir recours à un tiers
- Utiliser la volonté des autorités supérieures

Tableau 7. – Les 27 comportements clés associés à la thématique stratégie

En somme, les résultats obtenus par l'identification de comportements clés du porte-parole en situation de négociation intra, lui permettent de prendre conscience de ses actions et de réfléchir à ce qui est porteur pour l'atteinte de ses mandats de négociation.

Cela dit, les résultats de l'analyse des données ont mis en évidence des comportements clés que le porte-parole patronal met en pratique en situation de négociation intra pour obtenir ses mandats de négociation. Selon la situation de négociation intra auquel il est confronté, le porte-parole accueille la volonté de ses mandants et mobilise ses actions (engrenage) en ayant recours à ces comportements clés émanant des cinq thématiques identifiées pour façonner sa proposition de négociation et obtenir à terme, son mandat de négociation. Afin de représenter le tout, j'ai choisi l'image d'un système d'engrenages qui, à mon avis, est un symbole fort de mouvement continu requérant l'ensemble des parties (thématiques) vers l'atteinte d'un objectif commun (obtention de mandats). Il m'apparaît que cela est bien représentatif du fait qu'en situation de négociation intra tout n'est pas linéaire mais bien interrelié.

Il est donc possible d'exprimer ce que fait le porte-parole en situation de négociation intra pour obtenir ses mandats de négociation de la façon suivante : 1) le porte-parole échange avec ses mandants au sujet d'une proposition de négociation élaborée; 2) le porte-parole reconnaît qu'il est en situation de négociation intra; 3) les processus mentaux du porte-parole liés aux cinq thématiques de la négociation intra s'activent et s'enclenchent; 4) l'éventail des comportements clés du porte-parole se manifeste; 5) le porte-parole précise ses comportements en fonction de la situation de négociation intra; 6) l'amalgame de ses comportements l'amène à formuler une proposition de négociation; 7) à terme, il obtient un mandat de négociation et le cycle se poursuit. Cette démarche et les résultats qui en découlent se retrouvent à la figure 21. Il est à noter que dans la figure, la grosseur des roues d'engrenage est représentative du poids relatif de chaque thématique à laquelle le porte-parole se réfère.

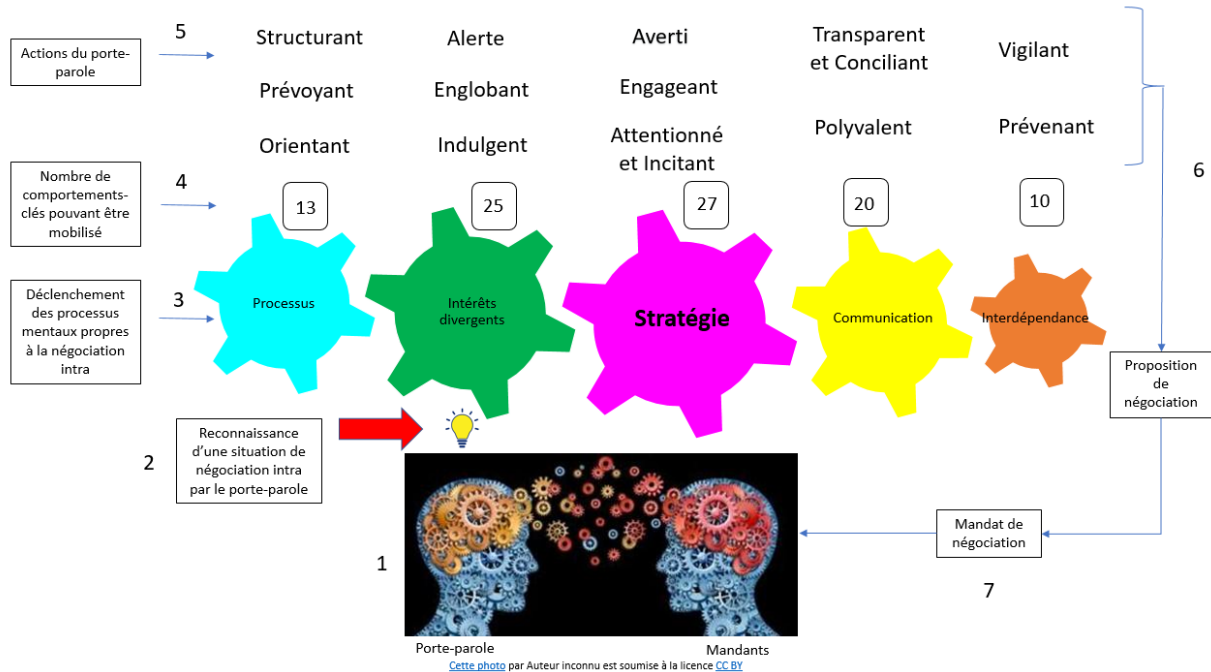


Figure 21. – Représentation de l'utilisation des thématiques et des comportements clés du porte-parole en situation de négociation intra

En somme, ma recherche avait comme principal objectif de mieux comprendre ce que fait le porte-parole patronal lorsqu'il doit négocier avec ses propres mandants. Elle contribue à l'avancement des connaissances pratiques en permettant, notamment aux gestionnaires et aux praticiens en relations du travail, de situer leurs actions en fonction d'un cadre d'analyse branché sur la réalité d'un praticien. Par la même occasion, elle sert à identifier des comportements clés de la pratique quotidienne pouvant favoriser l'obtention de mandats de négociation et ainsi contribuer au développement de mes propres zones de développement professionnelles et celles d'autres praticiens. Cependant, ce travail de recherche ne saurait être complet sans nommer quelques limites identifiées tout au long de celui-ci.

### 3. Limites de la recherche

Dans cette section, j'aborde les limites de la recherche. Il s'agit de brosse entre autres, un portrait de ce que j'identifie comme étant des contraintes à la réalisation qui contribuent à réduire les bénéfices que l'on aurait pu retirer dans une situation optimale tout en posant un regard critique sur l'interprétation des résultats.

Pour ce faire, j'aborde dans un premier temps, l'expérience de la posture combinée de chercheur et de praticien en gestion des ressources humaines, plus spécifiquement, en relations du travail. Dans un deuxième temps, je traite de ma propre subjectivité dans la conduite de la recherche. Dans un troisième temps, il est question du contexte particulier (pandémie mondiale de COVID-19) dans lequel s'est déroulée la présente recherche. Dans un quatrième temps, j'enchaîne avec l'échantillonnage suivi ensuite, du déroulement de la cueillette des données. Enfin, je termine avec la complexité particulière liée notamment, à la divulgation d'informations stratégiques qui, à mon avis, est un élément spécifique de la négociation intra.

### **3.1 L'expérience du chercheur**

Dans une recherche où le paradigme professionnel est au cœur de la démarche, il peut paraître particulier d'identifier l'expérience du chercheur comme première limite. En fait, il ne s'agit pas de la posture épistémologique du chercheur dont il est question, mais plutôt, de sa fine connaissance de la méthodologie de recherche qui est identifiée comme étant un écueil dans la réalisation des travaux. En fait, la réalisation d'une recherche est un long processus comportant de nombreuses étapes pour le chercheur : rédaction de la situation-problème, de la recension des écrits, construction du cadre d'analyse ou conceptuel, du cadre méthodologique, cueillette des données et analyse des résultats. Dans ma quête de découverte, chacune de ces étapes est pour moi l'occasion d'approfondir mes connaissances. Durant mes travaux, j'ai toujours en tête ma question générale de recherche et mes questions spécifiques. Je ne cesse de me questionner sur mon objet de recherche, et ce, à toute heure du jour. À travers mes lectures et échanges avec les gens qui m'accompagnent, je peaufine mon objet et je précise la façon dont je pourrai exploiter mes données pour exprimer mes résultats.

À titre de praticien en gestion des ressources humaines, particulièrement en relations du travail et en négociation collective, il s'agit pour moi d'une première recherche impliquant toutes les étapes de la démarche scientifique. De ce fait, j'ai dû m'approprier et approfondir l'ensemble de cette démarche. Chacune des étapes a été pour moi une source d'apprentissage et de découverte qui a nécessité de nombreux efforts, d'essais et d'erreurs ayant contribué à façonner l'écriture du présent manuscrit. Je constate qu'il est difficile pour un néophyte de la recherche d'avoir dès

le départ, une vision globale de l'ensemble des travaux à réaliser. Étant donné qu'à titre professionnel, je suis constamment dans l'action, il est parfois irritant de ne pas avoir le recul nécessaire menant à une analyse plus approfondie des situations auxquelles je suis confronté. À titre d'exemple, l'élaboration de la situation-problème n'a pas été une mince tâche étant donné ma grande difficulté à me détacher de l'action sur le terrain. Aussi, les contraintes liées au facteur temps propres à ma situation de travail professionnel à temps plein, ont eu pour effet que je devais constamment interrompre mes travaux durant la semaine pour reprendre le tout pendant la fin de semaine. Certains diront que cette alternance entre travail professionnel et recherche contribue à obtenir une meilleure compréhension des questions à l'étude, ce que je ne nie pas. Toutefois, je constate qu'elle amène son lot de défis. Étant conscient que l'action me donne une perspective qu'un autre chercheur non-praticien ne pourrait avoir, il arrive que je sois trop imprégné par une situation de travail, ce qui m'amène parfois à ne pas avoir le sens critique aussi développé que je le devrais.

Quand vient le temps de l'écriture, mon inexpérience littéraire a pour effet d'allonger indûment cette étape qui, pourtant, est si importante à la diffusion des connaissances. Le chercheur expérimenté sait comment faire parler ses données, alors que le débutant est souvent plongé dans un long travail d'analyse qui, parfois, n'est pas exploité à sa juste valeur ou peut s'avérer non nécessaire. Bien sûr, à toutes les étapes de la recherche, des apprentissages sont quand même effectués, mais les résultats ne sont pas toujours à la hauteur des attentes dans l'immédiat. À cela s'ajoute la perte de cohérence qui peut parfois se traduire par un éparpillement des arguments, entachant ainsi toute la démarche scientifique pour le chercheur.

J'ai également remarqué que le fait d'être un interviewer ayant peu d'expérience dans la conduite d'un entretien d'explicitation a sans doute un impact sur la cueillette des données. Bien que ma préparation ait été effectuée avec rigueur, le résultat des entretiens avec les trois participants interviewés s'avère différent puisqu'à chaque entretien, je pouvais améliorer ma technique pour la suivante.

Au terme de ma recherche, je constate que la passion du sujet de recherche à lui seul ne peut être l'outil principal de la connaissance; le tout doit être encadré par une fine méthode rigoureuse

dont j'aurais eu avantage à mieux saisir les contours avant de me lancer. Ma passion pour l'apprentissage, et ce, à toutes les étapes de la recherche, m'ont cependant permis de grandir et, je pense, de devenir un meilleur praticien.

### **3.2 Ma propre subjectivité**

Puisque j'utilise une méthode exploratoire et que je suis le principal instrument de la collecte des données (Lamoureux, 2006), mon interprétation de la réalité est nécessairement teintée par mes actions quotidiennes. L'élaboration de mon cadre d'analyse est une présentation de ce que je conçois comme étant fondamental en négociation intra en fonction de mon vécu antérieur, mes connaissances, mes compétences et de mon expérience professionnelle à titre de porte-parole patronal en relations du travail. Un autre individu ayant un vécu différent, une expérience pratique autre en relations du travail, pourrait sans doute identifier des éléments étrangers au cadre d'analyse et, ce faisant, conclure à des résultats divergents. Bien sûr, dans la réalisation de ma recherche, je tente d'être le plus objectif possible. Cependant, pour reprendre une expression populaire, « il peut parfois s'avérer difficile de voir la forêt lorsque l'on est trop près de l'arbre » ce qui nécessite de ma part un effort supplémentaire afin de demeurer critique en toute situation. Je dois faire abstraction de mes préconceptions à titre de porte-parole patronal en situation de négociation intra afin de réduire au minimum les biais d'interprétation qui pourraient venir colorer l'analyse de mes résultats. Bien que la littérature recensée (chapitre 3) m'assure d'une compréhension théorique et empirique partagées propre à mon objet d'étude, les données recueillies de l'activité professionnelle doivent refléter la réalité en toute objectivité et contribuer à l'avancement des connaissances propres aux pratiques d'un porte-parole patronal en situation de négociation intra.

### **3.3 La collecte des données**

Cette recherche s'est déroulée dans le contexte inédit de la pandémie mondiale de COVID-19. Cette réalité a nécessité, de ma part, certains ajustements dont le plus important a été celui au niveau méthodologique. En effet, étant impossible de rencontrer les participants en personne, les entretiens d'explicitation se sont réalisés à distance à l'aide d'une interface technologique (outil Microsoft TEAMS). Cette façon de faire a eu des retombées positives et d'autres, plus

négatives. Du côté positif, l'appropriation d'un nouvel outil technologique s'est avérée bénéfique pour mon développement professionnel. De plus, je constate que le gain en temps généré par cet outil, tant pour les participants que pour le chercheur lui-même, est sans doute l'élément le plus important dans ce contexte. En effet, le fait de ne pas avoir eu à se déplacer a rendu les participants plus accessibles, géographiquement parlant, et a sans doute été un facteur facilitant la participation de ceux-ci à la recherche.

De l'autre côté, je considère que le fait de ne pas pouvoir procéder aux entretiens d'explicitation en personne m'a privé d'un contact humain important auprès de mes participants et a pu avoir un impact sur le contrat de communication qui est très important dans l'application de la technique choisie. L'un des objectifs de ma cueillette des données au moyen de l'entretien d'explicitation, était notamment de faire émerger les comportements non conscients des participants. Le fait de procéder aux entretiens via une interface numérique a fait en sorte qu'il était difficile, pendant les entretiens, de « sentir » les subtilités d'une réponse et d'observer tous les comportements non verbaux. À l'écran, il est possible de constater les hésitations et les malaises, mais en personne, il est plus facile de sentir l'énergie qui se dégage lorsque l'on pose une question et que l'on cherche de l'information. Le non verbal, les non-dits, l'énergie qui se dégage sont nettement plus visibles en personne qu'à travers le filtre d'un écran d'ordinateur. Bien que je ne crois pas que les réponses des participants auraient été à ce point très différentes, le fait d'être présent aurait sans doute permis d'aller plus en profondeur et, ce faisant, donner des résultats différents.

### **3.4 L'échantillonnage des participants et de leur situation-problème d'entretien**

Le recrutement des participants n'a pas été de tout repos. D'une part, il s'est réalisé en juin, une période de l'année scolaire fort achalandée dans le réseau des centres de services scolaires. D'autre part, le fait que le participant devait identifier lui-même une situation de négociation intra à partir de sa propre connaissance du sujet a été plus ou moins concluant. Cette compréhension de la négociation intra pour un gestionnaire en ressources humaines est très abstraite. Souvent les participants confondent négociation interorganisationnel avec intraorganisationnel, ce qui

nécessite un recadrage important de la part du chercheur pour s'assurer d'obtenir les bons exemples sans toutefois orienter les échanges durant l'entretien. Aussi, le fait que le choix de la situation étudiée était le fruit d'une rencontre qui datait parfois d'un an a sans doute eu pour conséquence de nuire au rappel.

Un autre élément identifié est celui de la sélection des participants possédant une expérience professionnelle comparable à la mienne. Cette sélection a considérablement restreint dès le départ le nombre de participants disponibles en plus de poser un problème lié à la confidentialité. En effet, étant donné les défis que pose un petit échantillonnage dans le contexte d'un nombre très limité de centres de services scolaires francophones au Québec, il s'avère plus facile de reconnaître un participant, malgré toutes les mesures éthiques mises en place pour assurer la confidentialité.

Enfin, le nombre de participants étant peu élevé, il s'est avéré difficile de parvenir à une saturation des données. Il aurait été intéressant de procéder à des entretiens d'explicitation avec un nombre plus important de participants, tout en me concentrant sur une situation très spécifique et identique de négociation intra pour chaque participant.

### **3.5 Le déroulement de la collecte des données**

J'ai constaté que la préparation des participants est d'une importance capitale. En effet, avant la tenue de chaque entretien d'explicitation avec les participants, je pense qu'il aurait été pertinent de prendre le temps nécessaire pour effectuer une période de relaxation avec chacun d'entre eux pour ainsi réunir les conditions favorables à l'évocation des situations de pratique professionnelle. Je constate que trop souvent, les participants demeurent préoccupés par leurs actions quotidiennes, leur environnement immédiat et quand vient le temps de « fouiller » dans leur mémoire afin de relater les fins détails d'une situation de pratique professionnelle passée, la réflexion est parfois partielle, de courte durée et sans nuances, ce qui ne permet pas toujours d'obtenir les fondements mêmes de l'action réalisée au moment où s'est déroulé l'action.

### **3.6 La spécificité du sujet de recherche**

Il peut paraître banal d'identifier le sujet spécifique de la recherche comme étant une limite à cette dernière. Or, dans le cas présent, en administration de l'éducation, la spécificité de celle-ci fait en sorte que seuls les initiés du domaine des relations du travail peuvent en saisir toutes les subtilités. C'est-à-dire que l'une des difficultés rencontrées se retrouve dans le fait de rendre compréhensible ma pratique à des gens non-initiés, ce que je devais faire tout au long de la rédaction de mon essai. Le fait d'être un praticien en gestion des ressources humaines et plus particulièrement, en relations du travail œuvrant quotidiennement en négociation, fait en sorte que je suis très sensible aux composantes de la négociation. À titre d'exemple, il est plus facile pour moi d'identifier notamment, ce qui est une négociation de type distributif (gagnant-perdant) de ce qui est de type intégratif (gagnant-gagnant), ce qui n'est pas toujours le cas des praticiens en gestion des ressources humaines, en sciences de l'éducation ou d'un autre domaine. Il n'est pas simple de vulgariser ce qu'est la négociation intra et l'illustration des cinq thématiques identifiées à l'aide du modèle de l'atome n'est sans doute pas aussi représentatif du niveau de complexité que cela l'est dans la réalité.

Du fait que la négociation intra est englobée dans le phénomène de la négociation, il est parfois difficile de départager le tout. Pour le praticien, une négociation intra n'est nulle autre chose qu'une négociation, qu'elle soit inter ou intra. Cependant, le résultat de la négociation demeure important et bien comprendre les phénomènes pour y parvenir demeure un élément central qui milite en faveur des résultats de cette recherche.

### **3.7 La divulgation d'informations stratégiques**

Enfin, en situation de négociation intra, la divulgation d'informations stratégiques propres à la négociation d'un dossier spécifique est très sensible pour les gestionnaires. En effet, bien que chaque participant signe un formulaire de consentement en tenant compte des considérations éthiques propres à la recherche et que je m'assure de la confidentialité des informations recueillies, une certaine réserve des participants est possible lors de la cueillette des données. Certes, les porte-paroles ont l'habitude d'exercer une réserve dans leurs propos du fait de leurs fonctions quotidiennes à ne pas divulguer d'informations sensibles pour ne pas compromettre le

résultat d'une négociation. Ce devoir de réserve est très présent pour tous ceux qui œuvrent en gestion des ressources humaines et particulièrement en relations du travail, vu la nature des dossiers à traiter. Étant donné que la recherche actuelle a comme objectif de mieux comprendre les pratiques professionnelles d'un porte-parole en situation de négociation intra, il est possible que les porte-paroles exercent cette réserve bien involontairement, car il s'agit en quelque sorte d'une déformation professionnelle, d'un réflexe quotidien de travail.

Ce qui m'amène à poursuivre en identifiant les suites à donner aux travaux réalisés.

#### **4. Prospective**

Cette recherche ne pourrait se terminer sans porter un regard vers l'avenir afin que d'autres puissent construire au-delà des limites identifiées. À cet égard, j'identifie quelques sujets qui mériteraient une attention particulière en fonction des thématiques présentées. Tout d'abord, lors de l'étude de la thématique des processus, le facteur temps s'est révélé comme étant un élément important et, en ce sens, mieux comprendre ses effets sur l'apport du stress du porte-parole en situation de négociation intra pourrait être intéressant.

Ensuite, en situation de désaccord auprès des mandants tel que présenté à la thématique des intérêts divergents, l'étude de l'intelligence émotionnelle du porte-parole dans sa quête de mandats de négociation pourrait s'avérer révélateur à la compréhension des actions qu'il porte en pareille situation.

Aussi, toute la question du jeu d'interactions spécifiques des acteurs impliqués (Bourque et Thuderoz, 2011 ; Grant, 1993 ; Cutcher-Gershenfeld, 2015; Morel, 2009) en situation de négociation intra en référence à la thématique de l'interdépendance mériterait d'être approfondi. Il s'agit d'un sujet central de la négociation et en comprendre ses fondements et applications en situation de négociation intra pourrait être contributif à l'avancement des connaissances sur le sujet de la négociation.

Je note également que, pour la thématique de la communication, l'approfondissement de la complexité des réseaux de communication permettrait de réfléchir plus en profondeur quant à l'aspect de la « structure » versus celui de la « conjoncture ». Cela permettrait d'évaluer l'impact

des types de personnalités, des styles comportementaux, des expériences antérieures vécues, de la formation initiale reçue, des conditions personnelles du porte-parole. Chose certaine, la négociation intra étant peu visible et souvent informelle (Morel, 2009), il me semble que le développement des conditions favorables à la communication, ainsi que la mise en pratique des comportements d'agilité identifiés par les résultats seraient importants.

Enfin, pour le volet de la stratégie, il pourrait être intéressant de développer certains « indicateurs » pouvant contribuer à mieux circonscrire l'apport de l'expérience professionnelle dans la conduite des situations de négociation intra. Le développement d'indices qui permettrait d'orienter le choix d'une stratégie utilisée en fonction de la situation de négociation intra vécue serait pertinent notamment, pour les praticiens de la gestion.

Au terme de l'ensemble de ces réflexions, je terminerai cet essai en m'inspirant des propos de Jean-Paul Deslauriers (2019) : « Le pays de la connaissance est un vaste continent ». Véritablement, le « pays » de la négociation intra est une terre fertile du vaste « continent » de la négociation et le parcourir peut s'avérer un fabuleux voyage menant vers d'autres connaissances.

## Références bibliographiques

- Audebert-Lasrochas, P. (1999). *La négociation* (2<sup>e</sup> éd.). Éditions d'organisation.
- Axelrod, R. (1970). *Conflict of interest*. Markham.
- Banks, J. C. (1987). Negotiating international mining agreements : Win-win versus win-lose bargaining. *Columbia Journal of World Business*, 22(4), 67-73.
- Barreto, I. et Patient, D. L. (2013). Toward a theory of intraorganizational attention based on desirability and feasibility factors. *Strategic Management Journal*, 34(6), 687-703.  
<https://doi.org/10.1002/smj.2029>
- Bellenger, L. (2015). *La négociation* (9<sup>e</sup> éd.). Presses universitaires de France.
- Belliès, L., Efros, D. et Schwartz, Y. (2013). Héritages du passé, travail et urgences actuelles : la mise à l'étude annuelle des « tâches du présent ». Dans A. Drouin (dir.), *Ergonomie. Travail, conception, santé* (p. 201-208). Octares.
- Bergeron, J.-G. et Bourque, R. (2000). La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec. Esquisse d'un bilan. Dans P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand (dir.), *Négociation en relations du travail. Nouvelles approches* (p. 69-99). Presses de l'Université du Québec.
- Bergeron, J.-G. et Paquet, R. (2006). *La négociation collective*. Gaëtan Morin.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.  
<https://doi.org/10.7202/1085369ar>
- Boivin, J. (1993). Bilan de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic québécois. Dans C. Bernier, R. Laflamme, F. Morin, G. Murray et C. Rondeau (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition* (p. 171-194). Presses de l'Université Laval.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2002). *Sociologie de la négociation*. La Découverte.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2011). *Sociologie de la négociation. Nouvelle édition, avec études de cas*. Presses universitaires de Rennes.
- Breton, H. (2021). L'explicitation, selon Pierre Vermersch. *Chemins de formation*, 23, 11-16.  
<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03160191/document>
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development : Experiments by nature and design*. Harvard University Press.

- Bronfenbrenner, U. (1986). Ecology of the family as a context for human development : Research perspectives. *Developmental Psychology*, 22(6), 723-742. <https://doi.org/10.1037/0012-1649.22.6.723>
- Cathelineau, M. (1991). *Négociier gagnant*. InterÉditions.
- Cho, S. M. (2007). Assessing organizational effectiveness in human service organizations. *Journal of Social Service Research*, 33(3), 31-45. [https://doi.org/10.1300/J079v33n03\\_04](https://doi.org/10.1300/J079v33n03_04)
- Cochran, D. S. et White, D. D. (1981). Intraorganizational conflict in the hospital purchasing decision making process. *Academy of Management Journal*, 24(2), 324-332. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/10251670/>
- Comité patronal de négociation pour les commissions scolaires francophones. (2016). *Convention collective 2015-2020 de la Fédération des employées et employés de services publics inc. (FEESP-CSN)*. <https://cpn.gouv.qc.ca/cpnf/negociations/conventions-collectives/personnel-de-soutien/>
- Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles. (2011). *Plan stratégique 2011-2016*. <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3487575>
- Coriat, B. et Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Le livre de poche.
- Cormick, G. W. (1971). *Power, strategy, and the process of community conflict : A theoretical framework* [thèse de doctorat inédite]. University of Michigan.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research : Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Pearson Education.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (2015). Intraorganizational bargaining in multi-stakeholder initiatives. *Negotiation Journal*, 31(4), 393-400. <https://doi.org/10.1111/nej.12115>
- Cyert, R. M. et March, J. G. (1992). *A behavioral theory of the firm* (2<sup>e</sup> éd.). Prentice Hall.
- Déom, E. (1981). *La négociation collective dans les secteurs public et para-public québécois : l'expérience de 1975-1976 chez les fonctionnaires et les enseignants* [mémoire de maîtrise inédit]. Université Laval.
- Deschênes, P., Bergeron, J.-G., Bourque, R. et Briand, A. (2000). *Négociation en relations du travail. Nouvelles approches*. Presses de l'Université du Québec.
- Deslauriers, J.-P. (2019). *Et si le doctorat était une belle aventure?* Presses de l'Université Laval.
- Deutsch, M. (1971). Toward an understanding of conflict. *International Journal of Group Tensions*, 1(1), 42-54. <https://psycnet.apa.org/record/1972-24854-001>

- Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*. Presses de l'Université Laval.
- Dunlop, J. T. (1993). *Industrial relations systems* (2<sup>e</sup> éd.). Harvard Business School Press.
- Dupont, C. (1994). *La négociation. Conduite, théorie, applications* (4<sup>e</sup> éd.). Dalloz.
- Dupont, C. (2006). *La négociation post-moderne. Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives*. Publibook.
- Durkheim, É. (2013). *De la division du travail social*. Presses universitaires de France.
- El Hage, F. et Reynaud, C. (2014). L'approche écologique dans les théories de l'apprentissage : une perspective de recherche concernant le « sujet-apprenant ». *Éducation et socialisation*, 36. <https://doi.org/10.4000/edso.1048>
- Enia, J. S. (2009). Sequencing negotiating partners: Implications for the two-level game? *Negotiation Journal*, 25(3), 357-383. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2009.00231.x>
- Faingold, N. (2011). La formation à l'entretien d'explicitation comme recherche-action sur soi. *Expliciter*, 89, 15-23. <https://www.expliciter.org/wp-content/uploads/2022/05/89-expliciter-mars-2011.pdf>
- Farrell, H. et Héritier, A. (2004). Interorganizational negotiation and intraorganizational power in shared decision making: Early agreements under codecision and their impact on the European parliament and council. *Comparative Political Studies*, 37(10), 1184-1212. <https://doi.org/10.1177/0010414004269833>
- Fisher, R., Ury, W. et Patton, B. (2011). *Getting to yes : Negotiating agreement without giving in* (3<sup>e</sup> éd.). Penguin.
- Fox, M. W. (1971). Overview and critique of stages and periods in canine development. *Developmental Psychobiology*, 4(1), 37-54. <https://doi.org/10.1002/dev.420040104>
- Friedman, R. A. (1994). *Front stage, backstage : The dramatic structure of labor negotiations*. MIT Press.
- Friedman, E. et Kampf, Z. (2014). Politically speaking at home and abroad : A typology of message gap strategies. *Discourse & Society*, 25(6), 706-724. <https://doi.org/10.1177/0957926514536836>
- Gagnon, J. H. (2005). *Mieux négociier*. Yvon Blais.
- Goldrick, B., Leclair, J. et Larson, E. (1994). Intraorganizational influence in the health care setting : A study of strategies preferred by head nurses and infection control practitioners. *American Journal of Infection Control*, 22(1), 6-11. [https://doi.org/10.1016/0196-6553\(94\)90084-1](https://doi.org/10.1016/0196-6553(94)90084-1)

- Gomez, P.-Y. (1996). *Le gouvernement de l'entreprise. Modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion*. InterÉditions.
- Gouvernement du Québec. (2019). *Code du travail : RLRQ, chapitre C-27*. Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/C-27?&cible=>
- Gouvernement du Québec. (2020). *Loi sur l'instruction publique : RLRQ, chapitre I-13.3*. Éditeur officiel du Québec. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/I-13.3/>
- Gouvernement du Québec. (2021). *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic : RLRQ, chapitre R-8.2*. Éditeur officiel du Québec. <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/r-8.2?&cible=>
- Harinck, F. et Ellemers, N. (2006). Hide and seek : the effects of revealing one's personal interests in intra- and intergroup negotiations. *European Journal of Social Psychology*, 36(6), 791-813. <https://doi.org/10.1002/ejsp.321>
- Grant, M. (1993). Les structures de négociation : une adaptation nécessaire? Dans C. Bernier, R. Laflamme, F. Morin, G. Murray et C. Rondeau (dir.), *La négociation collective du travail. Adaptation ou disparition* (p. 57-80). Presses de l'Université Laval.
- Hennebert, M.-A. et Bourque, R. (2010). Mondialisation et négociation sociale dans les entreprises multinationales : la négociation de l'accord mondial Quebecor World. *Négociations*, 2(14), 5-20. <https://doi.org/10.3917/neg.014.0005>
- Huberman, M. et Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Johnson, E. S. (2008). Ecological systems and complexity theory : Toward an alternative model of accountability in education. *Complicity*, 5(1), 1-10. <https://doi.org/10.29173/cmplct8777>
- Journé, B. et Stimec, A. (2015). *Négociation et sûreté : un état de l'art*. Fondation pour une culture de sécurité industrielle.
- Jung, C. G. (2021). *Types psychologiques*. Georg.
- Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L. (dir.). (2011). *La recherche en éducation. Étapes et approches* (3<sup>e</sup> éd.). Éditions du CRP.
- Katz, D. et Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley and Sons.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M. et Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics : Exploration in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 440-452. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.440>

- Kochan, T. A. et Baderschneider, J. (1978). Dependence on impasse procedures : Police and firefighters in New York State. *Industrial and Labor Relations Review*, 31(4), 431-449. <https://doi.org/10.2307/2522233>
- Kochan, T. A., Huber, G. P. et Cummings, L. L. (1975). Determinants of intraorganizational conflict in collective bargaining in the public sector. *Administrative Science Quarterly*, 20(1), 10-23. <https://doi.org/10.2307/2392120>
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago University Press.
- Lamoureux, A. (2006). *Recherche et méthodologie en sciences humaines* (2<sup>e</sup> éd.). Beauchemin.
- Lax, D. A. et Sebenius, J. K. (1986). *The manager as negotiator : Bargaining for cooperation and competitive gain*. Free Press.
- Legendre, R. (1988). *Dictionnaire actuel de l'éducation*. Les éditions françaises inc.
- Lemelin, M. (1984). *Les négociations collectives dans les secteurs public et parapublic : expérience québécoise et regard sur l'extérieur*. Agence d'Arc.
- Lempereur, A. et Colson, A. (2004). *Méthode de négociation*. Dunod.
- Lempereur, A. et Colson, A. (2010). *Méthode de négociation. On ne naît pas bon négociateur, on le devient* (2<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. McGraw-Hill.
- Liu, C.-H. (2013). The process of social capital and employee creativity : empirical evidence from intraorganizational network. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3886-3902. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781519>
- Luce, R. D. et Raiffa, H. (1957). *Games and decisions : Introduction and critical survey*. Wiley.
- Maccio, C. (1991). *Animation de groupe*. Chronique sociale.
- March, J. G. (1993). *Decision and organizations* (2<sup>e</sup> éd.). Blackwell.
- March, J. G. et Simon, H. A. (1958). *Organizations*. University of Illinois. <https://ssrn.com/abstract=1496194>
- McKersie, R. B., Perry, C. R. et Walton, R. E. (1965). Intraorganizational bargaining in labor negotiations. *Journal of Conflict Resolution*, 9(4), 463-481. <https://doi.org/10.1177/002200276500900404>
- Melin, C. (2014). La coordination des relations intra- et inter-organisationnelles au sein de l'usine mondiale : le cas Renault Trucks (groupe Volvo). *Management international / International*

*Management / Gestión Internacional*, 18(Hors-série), 142-164.  
<https://doi.org/10.7202/1027870ar>

Mercklé, P. (2016). *Sociologie des réseaux sociaux*. La Découverte.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 877-975.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'organisation.

Morel, C. (2009). La négociation intra-organisationnelle. *Négociations*, 12(2), 183-193.  
<https://doi.org/10.3917/neg.012.0183>

Morissette, L. (2008). La négociation d'une loi : frontière poreuse entre la négociation intra-organisationnelle et inter-organisationnelle. *Négociations*, 9(1), 89-104.  
<https://doi.org/10.3917/neg.009.0089>

Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.  
[http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition\\_reguliere/numero26\(1\)/mukamurera\\_al\\_ch.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero26(1)/mukamurera_al_ch.pdf)

Nantel, É. (2015). *La négociation intra-organisationnelle entre les organisations syndicales de l'industrie de la construction québécoise* [mémoire de maîtrise, Université Laval]. Corpus UL.  
<https://corpus.ulaval.ca/entities/publication/49d62bc6-a311-4248-b3db-9ffca480a8f0>

Peterson, R. B. et Tracy, L. (1977). Testing a behavioral theory of labor negotiations. *Industrial Relations*, 16(1), 35-50. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1977.tb00646.x>

Poirel, E., Dembélé, M., Yvon, F. et Garon, R. (2021). Le doctorat professionnel en administration de l'éducation (D. Éd.) de l'Université de Montréal : fondements, visées et parcours. *Enseignement et recherche en administration de l'éducation*, 3(1), 155-171.  
<https://www.aderae.ca/wp-content/uploads/2021/05/Revue ERAde Vol3 No1 Poirel et al.pdf>

Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. University of Chicago Press.

Pondy, L. R. (1969). Varieties of organizational conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 499-505. <https://doi.org/10.2307/2391586>

Poulantza, N. A. (1978). *L'État, le pouvoir, le socialisme*. Presses universitaires de France.

Poundstone, W. (1992). *Prisoner's dilemma*. Random House.

- Putnam, R. D. (1988). Diplomacy and domestic politics : The logic of two-level games. *International Organization*, 42(3), 427-460. <https://doi.org/10.1017/S0020818300027697>
- Raiffa, H. (1982). *The art and science of negotiation*. Harvard University Press.
- Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Armand Colin.
- Rojot, J. (2006). *La négociation* (2<sup>e</sup> éd.). Vuibert.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- Saorin-Iborra, D. M. C. (2006). A review of negotiation outcome : A proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00629.x>
- Savoie-Zajc, L. (2004). *La recherche qualitative/interprétative en éducation*. Dans T. Karsenti et L. Savoie-Zajc (dir.), *La recherche en éducation. Étapes et approches* (p. 123-150). Éditions du CRP.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership : A dynamic view*. Jossey-Bass.
- Schelling, T. C. (1980). *The strategy of conflicts*. Harvard University Press.
- Sexton, J. (2001). *Initiation à la négociation collective*. Presses de l'Université Laval.
- Simmel, G. (1995). *Le conflit*. Circé poche.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organizations* (4<sup>e</sup> éd.). Free Press.
- Srivastava, S. B. (2015). Intraorganizational network dynamics in times of ambiguity. *Organization Science*, 26(5), 1365-1380. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0999>
- St-Arnaud, Y. (1989). *Les petits groupes. Participation et communication*. Presses de l'Université de Montréal.
- Stimec, A. (2014). Vers une ingénierie des négociations dans les organisations. *Recherches en sciences de gestion*, 102(3), 195-212. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0195>
- Strauss, A. (1978). *Negotiations. Varieties, contexts, process, and social order*. Jossey-Bass.
- Strauss, A. (1991). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. L'Harmattan.

- Tenhiälä, A. et Salvador, F. (2014). Looking inside glitch mitigation capability : The effect of intraorganizational communication channels. *Decision Sciences*, 45(3), 437-466. <https://doi.org/10.1111/deci.12076>
- The Insights Group Limited. (2022). *Insights Discovery*. <https://www.insights.com/fr/produits/insights-discovery/>
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Trima. (2022). *Qu'est-ce que Trima?* <https://trima.ca/trima/Front/model>
- Van Campenhoudt, L. et Quivy, R. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales* (4<sup>e</sup> éd.). Dunod.
- Van der Maren, J.-M. (2003). Une formation professionnelle et scientifique en éducation est-elle possible? *Revue des sciences de l'éducation*, 29(3), 467-476. <https://doi.org/10.7202/011399ar>
- Van der Maren, J.-M. (2009, juin). *La recherche qualitative, instruments stratégiques d'émergence d'une discipline « Éducation »* [communication orale]. 2<sup>e</sup> colloque international francophone sur les méthodes qualitatives, Lille, France. [https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/La%20recherche%20qualitative,%20instrument%20strat%C3%A9gique%20d%E2%80%99%C3%A9mergence%20d%E2%80%99une%20discipline%20%C2%AB%20Education%20%C2%BB\\_Colloque%20international%20francophone\\_%202009%20van%20der%20maren.pdf](https://apprendre.auf.org/wp-content/opera/13-BF-References-et-biblio-RPT-2014/La%20recherche%20qualitative,%20instrument%20strat%C3%A9gique%20d%E2%80%99%C3%A9mergence%20d%E2%80%99une%20discipline%20%C2%AB%20Education%20%C2%BB_Colloque%20international%20francophone_%202009%20van%20der%20maren.pdf)
- Van der Maren, J.-M. (2011). Écrire en recherche qualitative et le conflit des paradigmes. *Recherches qualitatives*, 11(Hors-série), 4-23. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v11/RQ-HS11-jmvdM.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v11/RQ-HS11-jmvdM.pdf)
- Van der Maren, J.-M. (2014). *La recherche appliquée pour les professionnels. Éducation, (para)médical, travail social* (3<sup>e</sup> éd.). De Boeck.
- Van der Maren, J.-M. (2016). Contraintes universitaires, visées professionnelles et dilemmes méthodologiques. *Recherches qualitatives*, 20(Hors-Série), 115-126. [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/HS-20/rq-hs-20-van-der-maren-contraintes.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/HS-20/rq-hs-20-van-der-maren-contraintes.pdf)
- Van der Maren, J.-M. et Poirier, L. (2007). Produire des savoirs en pédagogie, avec les enseignants. Dans V. Dupriez et G. Chapelle (dir.), *Enseigner* (p. 189-201). Presses universitaires de France.
- Vermersch, P. (1991). L'entretien d'explicitation. *Les cahiers de Beaumont*, 52bis-53, 63-70.

Walder, F. (1958). *Saint-Germain ou la négociation*. Gallimard.

Walton, R. E., Dutton, J. M. et Cafferty, T. P. (1969). Organizational context and interdepartmental conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14(4), 522-542.  
<https://doi.org/10.2307/2391590>

Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. E. et McKersie, R. B. (1994). *Strategic negotiations : A theory of change in labor-management relations*. Cornell University Press.

Walton, R. E. et McKersie, R. B. (1993). *A behavioral theory of labor negotiations : An analysis of a social interaction system* (2<sup>e</sup> éd.). ILR Press.

Xavier, P. (2007, mars). *Méthode de diagnostic intra et inter-organisationnel dans le cadre de démarches territoriales* [communication orale]. 20<sup>e</sup> édition du colloque annuel international de l'ISEOR – Academy of Management, Lyon, France. [http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/siteiseur/publications\\_ouvrages.asp?type=articles et communications](http://ns3040652.ip-164-132-163.eu/siteiseur/publications_ouvrages.asp?type=articles_et_communications)



**ANNEXE I – Compilation des publications traitant du concept  
de négociation intra**

**Question générale de recherche : Que fait le porte-parole patronal de la direction des ressources humaines en situation de négociation intra d'un centre de services scolaire pour obtenir ses mandats de négociation?**

**Ouvrages des années 1988 à aujourd'hui**

**Bases empiriques  
Domaine des communications**

Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Harinck, Fieke et Ellemers, Naomi (2006)	Article scientifique	Théorie de la réciprocité dans le partage des informations  Théorie des intérêts	Étude quantitative  Expérimentale	2 groupes  77 étudiants et 80 étudiants	Domaine de la psychologie sociale  Communication
Tenhiälä, Antti et Salvador, Fabrizio (2014)	Article scientifique	Canaux de communication (formels, informels)  Théorie des organisations	Étude quantitative  Questionnaire en ligne  Entrevues	163 processus de fabrication  30 personnes  34 usines de 18 pays	Décision organisationnelle  Domaine manufacturier

**Bases empiriques  
Domaine du droit**

Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Morissette, Lucie (2008)	Article scientifique	Stratégie et pouvoir  Approche cognitive des politiques publiques	Étude qualitative  Étude de cas  Entretiens semi-directifs  Analyse documentaire	Acteurs syndicaux, patronaux et étatiques	Droit du travail  Analyse des politiques publiques

Bases empiriques Domaine de la gestion des ressources humaines					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Cho, Sang Mi (2008)	Article scientifique	Efficacité de service  Performance organisationnelle	Étude qualitative  Revue de littérature  Analyse de contenu	24 études empiriques	Gestion des ressources humaines  Domaine des sciences sociales
Liu, Chih-Hsing (2013)	Article scientifique	Capital social et créativité	Étude quantitative  Enquête par sondage (courrier et courriels)	650 employés  9 départements  8 pays	Gestion des ressources humaines  Comportement organisationnel  Domaine manufacturier

Bases empiriques Domaine du management					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Barreto, Ilidio et Patient, David, L. (2013)	Article scientifique	Attention-based view (ABV)	Étude quantitative  Enquête par questionnaire	116 cadres intermédiaires	Management stratégique  Domaine de l'énergie (Gaz, pétrole)
Kipnis, David, Schmidt, Stuart Wilkinson, M., Ian (1980)	Article scientifique	Analyse stratégique  Tactiques et influence	Étude quantitative  Analyse de contenu  Questionnaire	165 cadres intermédiaires	Sciences de la gestion  Psychologie organisationnelle

Bases empiriques Domaine du management					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Melin, Christopher (2014)	Article scientifique	Modèle de l'usine mondiale  Mécanisme de coordination	Étude qualitative  Recherche action  Étude de cas	70 entrevues directives	Mangement international  Domaine de l'automobile
Pierre, Xavier (2007)	Article scientifique	Analyse de dysfonctionnement	Étude qualitative  Expérimentale  Entretiens semi-directifs	56 personnes  33 organisations	Management  Gouvernance des territoires
Saorin-Iborra, Dra. M. Carmen (2006)	Article scientifique	Approches de la satisfaction  Confiance et incertitude	Étude qualitative  Revue de littérature	31 recherches	Domaine des affaires
Srivastava, Sameer B. (2015)	Article scientifique	Réseaux sociaux	Étude qualitative  Analyse documentaire (courriels)  Entrevues individuelles	Courriels de 114 gestionnaires  23 entrevues	Changement organisationnel  Organisation de service d'information (Info Co)

Bases empiriques Domaine des relations industrielles					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Kochan, Thomas A. et Baderschneider, Jean (1978)	Article scientifique	Approches théoriques — procédure d'impasse	Étude quantitative  Entrevues semi-structurées	74 municipalités  Négociateurs syndicaux et patronaux	Relations industrielles  Domaine municipales
Kochan, Thomas A., P. Huber, George, Cummings, L.L. (1975)	Article scientifique	Négociation multilatérale  Théorie des conflits  Processus décisionnel	Étude quantitative  Questionnaire  Étude comparative croisée	228 municipalités  380 villes  42 états	Relations industrielles  Domaine municipal
McKersie, Robert B., Perry, Charles R. et Walton, Richard E. (1965)	Article scientifique	Théorie de l'agence  Pouvoir  Gestion des conflits	Étude quantitative  Étude de cas Domaine de l'automobile  Analyse comparative	Comité de négociation — patronal et syndical  Les porte-paroles	Relations industrielles  Relations du travail

<b>Bases empiriques</b>					
<b>Domaine des sciences politiques</b>					
<b>Auteurs</b>	<b>Publications</b>	<b>Cadre conceptuel</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Participants</b>	<b>Champs</b>
Farell, Henry et Héritier, Adrienne (2004)	Article scientifique	Processus décisionnel (co-décision)  Crozier et Friedberg	Étude qualitative  Étude de cas  Analyse documentaire  Entrevues	25 participants	Domaine des sciences politiques

<b>Bases empiriques</b>					
<b>Domaine des relations internationales</b>					
<b>Auteurs</b>	<b>Publications</b>	<b>Cadre conceptuel</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Participants</b>	<b>Champs</b>
Hennebert, Marc-Antonin et Bourque, Reynald (2010)	Article scientifique	Processus de négociation international	Étude qualitative  Étude de cas  Entrevues — revue de littérature	Représentants syndicaux — 10 pays	Domaine des relations internationales

<b>Bases empiriques</b>					
<b>Domaine des sciences de la santé</b>					
<b>Auteurs</b>	<b>Publications</b>	<b>Cadre conceptuel</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Participants</b>	<b>Champs</b>
Cochran, Daniel S., White, Donald D. (1981)	Article scientifique	Conflit organisationnel  Processus décisionnel	Étude quantitative  Questionnaire  Entrevues semi-structurées	9 hôpitaux américains  56 administrateurs et acheteurs	Domaine hospitalier  Sciences de la gestion
Goldrick, Barbara, Leclair, Jeanne, Larson, Elaine (1994)	Article scientifique	Approches théoriques — politique organisationnelle	Étude quantitative  Questionnaire	297 participants  Coordonnateurs régionaux 9 régions	Domaine de la santé

<b>Ouvrages théoriques de 1965 à 2000</b>					
<b>Auteurs</b>	<b>Publications</b>	<b>Cadre conceptuel</b>	<b>Méthodologie</b>	<b>Participants</b>	<b>Champs</b>
Friedman, Raymond (1994)	Livre	Gestion des conflits  Processus décisionnel	Étude qualitative  Étude de cas	100 entrevues négociateurs, administrateurs chefs syndicaux	Relations industrielles  Relation du travail
Walton, Richard E. et McKersie, Robert B. (1965, 1993)	Chapitre de livre	Approches théoriques  Négociation sociale	Étude qualitative  Étude de cas  Analyse comparative	Chefs d'État, ministres des Affaires étrangères  Groupes d'intérêts	Sciences politiques  Négociations internationales  Domaine du droit et des droits civiques

Autres Publications de 1965 à 2000					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
C. Banks, John (Hiver 1987)	Article scientifique	Approches théoriques  Influence d'un tiers	Étude qualitative	S.O.	Relations industrielles  Domaine minier
Cutcher-Gershenfeld, J. (2015)	Article scientifique	Approches théoriques comportementales	Étude de cas	Décideurs, négociateurs, fabricants, chercheurs	Relations industrielles
Enia, J. A. (2009)	Article scientifique	Approches théoriques  Jeux à deux niveaux	Étude de cas	Négociateurs, décideurs	Relations industrielles
Friedman, E. et Kampf, Z. (2014)	Article scientifique	Approches théoriques	Analyse du discours	368	Communication
Journé, Benoit et Stimec, Arnaud (2015)	Les cahiers de la sécurité industrielle	Behaviorisme, interactionnisme, régulation sociale	Étude qualitative	S.O.	Relations industrielles — domaine du nucléaire
McKersie, Robert B. (2007)	Article professionnel	Approches théoriques  Comportementale	Étude qualitative	S.O.	Relations industrielles
Morel, Christian (2009)	Article professionnel	Approches théoriques	Étude qualitative Étude de cas Observation participative	Négociateurs syndicaux et patronaux, direction, ouvriers	Relations industrielles  Domaine de la métallurgie

Autres Publications de 1965 à 2000					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Nantel, Éric (2015)	Mémoire	Conflits groupales, prise de décision	Étude qualitative Étude de cas Entrevues semi- dirigées Recherche documentaire	Négociateurs et porte-parole syndicaux et patronaux	Relations industrielles — domaine de la construction résidentiel

Autres Publications de 1965 à 2000					
Auteurs	Publications	Cadre conceptuel	Méthodologie	Participants	Champs
Putnam, R.D. (1988)	Article scientifique	Approche théorique, Jeu à deux niveaux	Étude de cas, Analyse de contenu	Négociateurs, décideurs	Sciences politiques
Stimec (2014)	Article scientifique	Approche théorique	Étude qualitative  Revue de littérature  Analyse comparative	S.O.	Sociologie  Théorie des organisations  Sciences de la gestion  Relations industrielles  Ingénierie



## **ANNEXE II – Modèle de Walton et McKersie (1965, 1993)**

## **Le modèle de Walton et McKersie**

Les auteurs Richard Walton et Robert McKersie (1965, 1993) ont élaboré une théorie comportementale de la dynamique de la négociation collective. Selon les auteurs, là où il semble n'y avoir qu'un processus de négociation, il existe en fait quatre sous-processus qu'il faut séparer, aux fins d'analyse, mais qui dans les faits, se déroulent le plus souvent parallèlement. Il s'agit de la négociation distributive, de la négociation intégrative, de la structuration des attitudes des négociateurs et de la négociation intraorganisationnelle.

Comme le mentionne Bergeron et Paquet (2006) :

... la négociation distributive peut être envisagé sous l'angle de la théorie des jeux à somme nulle. L'objet de la négociation concerne la distribution des surplus de l'entreprise entre les conditions de travail des salariés et les profits de l'employeur. Il en découle que ce qu'une partie va gagner, l'autre va nécessairement le perdre... (Bergeron et Paquet, 2006, p.8).

Il s'agit alors d'une situation de gagnant-perdant. La stratégie la plus souvent utilisée dans ce type de négociation est l'affrontement et cette forme de négociation s'apparente davantage à la négociation traditionnelle en relations du travail. Cette façon de faire correspond au premier sous-processus qualifié de distributif.

Le deuxième sous-processus est celui de la négociation dite intégrative. Ce sous-processus peut être analysé à la lumière de la théorie des jeux à somme variable où les parties peuvent augmenter le surplus de l'entreprise. On retrouve souvent les questions touchant l'organisation du travail qui vise à l'accroissement de la productivité des salariés qui risque d'engendrer de meilleurs profits qui profiteront nécessairement aux deux parties négociantes. On qualifie souvent ce type de négociation comme étant gagnant-gagnant, car il profite aux deux parties. La méthode de résolution de problème est la plus appropriée dans ce cas-ci. Il faut d'abord définir clairement le problème selon les intérêts en jeu, puis imaginer plusieurs solutions possibles afin de s'entendre sur une solution mutuellement acceptable. Cette façon de procéder est à la base de la plupart des nouvelles approches de la négociation collective (Deschênes, Bergeron, Bourque et Briand 2000).

Le troisième sous-processus de la négociation est la structuration des attitudes des négociateurs en présence. Pour Bergeron et Paquet (2006), ce processus repose sur le degré de confiance et d'acceptation des parties entre elles. Il implique que les attitudes des acteurs à la table de négociation sont congruentes à la nature, distributive ou intégrative, de la négociation. Plus la négociation sera intégrative, plus le degré de confiance entre les parties devra être élevé et plus la relation devra être coopérative. On constate que durant le déroulement de la négociation, le type d'attitudes entre les parties n'est pas stable et il évolue selon les interactions au cours de la négociation.

Le dernier sous-processus de la négociation est celui nommé intraorganisationnelle. Il fait appel à la négociation à l'intérieur de chacune des parties en cause, c'est-à-dire, la partie patronale et la partie syndicale. Pour le négociateur principal, il y a des arbitrages à faire entre les intérêts qui s'opposent à l'intérieur même des différents groupes qui forment les parties. Les négociateurs doivent gérer les attentes de la partie qu'ils représentent pour faire en sorte qu'une entente devienne possible dans le temps, sans donner l'impression de laisser tomber les intérêts de leurs mandants.

L'agencement de ces quatre sous-processus variera selon que la négociation porte principalement sur des enjeux distributifs ou sur des enjeux intégratifs. Pour la négociation sur des enjeux distributifs, les parties auront recours à une méthode plus axée sur l'affrontement (gagnant-perdant) et privilégieront des attitudes conflictuelles. Pour la négociation sur des enjeux intégratifs, une démarche de résolution de problèmes (gagnant-gagnant) sera plus fréquente, avec une structuration des attitudes orientée vers la coopération et la recherche d'intérêts mutuels entre les parties.

J'image à la figure 22 suivante, ma conception du modèle de négociation collective de Walton et McKersie (1965, 1993).

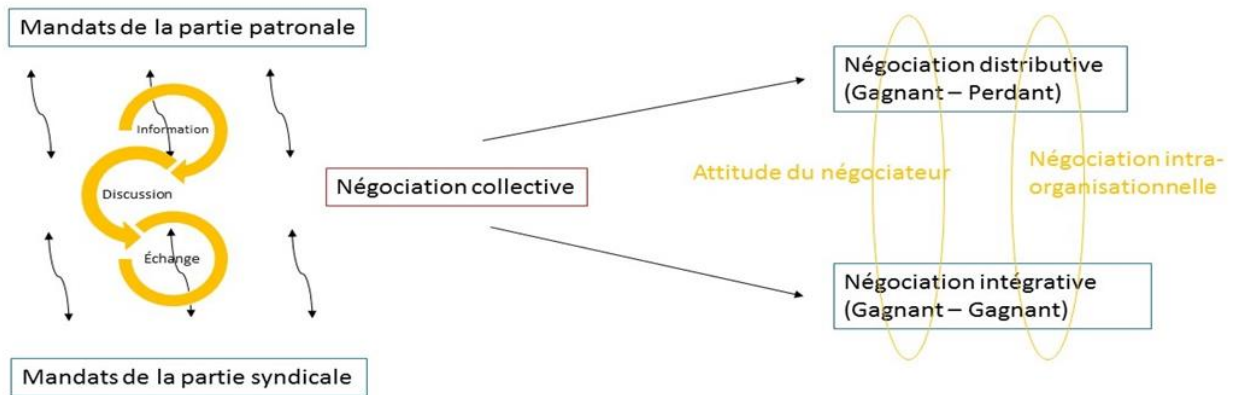


Figure 22. – Conception du modèle de négociation collective (Walton et McKersie, 1965, 1993)

## **Annexe III – Formulaire – Journal de bord**

## JOURNAL DE BORD – *Sujet (Accréditation concernée)*

(Année scolaire 20XX-20XX)

<b>Sujet :</b>	<b>Date :</b>	
<b>Personnes présentes :</b>		<b>Début :</b>
		<b>Fin :</b>
		<b>Lieu :</b>
<b>Journée de la semaine :</b>		<b>Temp.ext.</b>
<b>Objectifs :</b>		
<b>Intensité :</b>		
<b>Contraintes :</b>		

**Notes :**

<i>Contenu</i>
----------------

<b>Points positifs :</b>		<b>Contexte administratif :</b>
<b>Points négatifs :</b>		<b>Contexte politique :</b>
<b>Commentaires/observations :</b>		

## **Annexe IV – Canevas d’entretien de l’animateur**

Canevas d'entretien

Entretien d'explicitation

## **Cahier de l'animateur**

**Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail du secteur de l'éducation au Québec**

François Grégoire, doctorant

Faculté des sciences de l'éducation

Département d'administration et fondements de l'éducation

© Université de Montréal, Juillet 2020

**Identification du participant :**

**Codification :**

### **Déroulement de l'entretien d'explicitation**

#### **Introduction**

L'entretien d'explicitation est une technique d'aide à la verbalisation (au besoin, remettre des références – textes). À partir d'une situation concrète de négociation intraorganisationnelle vécue par le participant. Il s'agit de décrire de manière détaillée les faits et gestes conscients et inconscients du participant lors de l'obtention des mandats de négociation collective.

L'événement sera choisi préalablement

Il s'agit d'un événement de négociation collective locale vécu auprès d'un ou des groupes de mandants pour laquelle il y a eu des enjeux de pouvoir. Cet événement doit avoir eu lieu dernièrement dans le temps.

L'entretien d'explicitation sera de 90 minutes incluant l'introduction et la conclusion.

Le tout sera enregistré sur support audio afin de pouvoir effectuer une transcription verbatim qui sera validée par le participant.

#### **Développement**

Doctorant (D) : L'objectif de cet entretien est de vous faire revivre les événements qui se sont déroulés le (date de l'activité retenue par le participant).

Participant (P) : réponse

(D) : Selon le déroulement de l'entretien et la capacité de rappel du participant, les sujets qui seront abordés lors du questionnement du participant sont ceux prévus à la page suivante.

**Note : Vérifier dès le départ que l'enregistrement fonctionne bien – faire un test.**

## **Conclusion**

- Remerciement au participant pour les réponses fournies.
- Période de rétroaction de 15 minutes à propos de l'expérience venant d'être vécue et pour recueillir les premières impressions, les constats, les commentaires.
- Prise de notes supplémentaires et enregistrement
- Présenter la suite des choses : retranscription de l'entretien et validation par le participant dans les prochaines semaines.
- Remise du certificat-cadeau

## **Formulation des questions à poser**

**Produire des questions qui appellent la description. Les questions qui encouragent la description sont essentiellement liées à la sensorialité et à ses différentes modalités (visuelle, auditive, kinesthésique ...).**

**Ne jamais utiliser le « Pourquoi » et « RALENTIR »**

**Privilégier le « comment »**

Il faut s'adapter au rythme du participant – établir le « contrat » de communication.

« Je te propose, si tu en es d'accord, de prendre le temps de laisser revenir un moment d'une situation où ... »

« Quel est le moment que tu souhaites explorer ? »

« Prends ton temps, laisse venir, juste qu'est-ce qui te revient, même si c'est très vague, même si c'est très flou... »

« Ça ne fait rien, ne cherche pas, ça viendra plus tard, ou peut-être pas ... »

**Autre possibilité :** « Et quand tu ne te souviens pas, qu'est-ce qui te revient quand même ? »

« Par quoi as-tu commencé ? ou bien : Comment savais-tu par quoi il fallait commencer ? »

« Et ensuite qu'as-tu fait ? »

« À quoi as-tu reconnu que c'était terminé ? Comment savais-tu qu'il n'y avait plus rien à faire ? »

« À quoi es-tu attentif ? Qu'est-ce que tu as fait ? et quand tu... comment tu t'y prends ? »

« Qu'est-ce qui s'est passé ? »

« Qu'est-ce qui s'est passé après ? et après ? »

« Est-ce que peut-être il se passe autre chose en même temps ? »

« À quoi le vois-tu ? »

« Où le vois-tu ? »

« Qu'est-ce que tu te dis ? »

« Qu'est-ce que tu as senti ? »

« Et quand... qu'est-ce qui se passe pour toi ? »

« Et quand..., qu'est-ce que tu vois, ou peut-être qu'est-ce que tu entends, ou quelles sont les sensations qui te reviennent... »

« Et quand... c'est comment dans ton corps à ce moment ? »

**Les formulations portant sur le « comment » vont aussi dans le sens de la description, elles engagent le sujet à faire le récit de son action, de ses identifications :**

« Comment le sais-tu ? »

« Comment le reconnais-tu ? »

« À quoi le reconnais-tu ? »

« Comment as-tu fait? »

« Qu'est-ce que tu as fait ? » « Comment ? »

« Qu'as-tu fait quand? »

« Qu'est-ce qui fait que tu as fait cela? »

« Je comprends... Et maintenant, je te propose, si tu en es d'accord, de prendre le temps de revenir au moment où tu... ».

**Toutes les questions qui aident le sujet à spécifier l'ordre temporel :**

Préciser la localisation spatiale de ce qu'il regardait, l'endroit de la feuille où il écrivait à tel moment précis, du lieu où il exerçait son effort ... etc.

« Qu'as-tu vu en premier ... et ensuite ... et tout de suite après ... et avant... etc. »

« D'accord et donc tu étais où quand tu... ? »

**On s'autorise à ralentir l'autre donc à intervenir sur le flux de parole, à interrompre par des :**

« Attends... quand tu... » suivi d'une question, ou « Doucement... pour que je comprenne bien, donc tu... et quand tu... » suivi d'une question.

**Demander par exemple :** « On fait une pause ? », « Y a-t-il quelque chose dans l'entretien qui ne vous a pas convenu ? »

## Sujets traités lors de l'entretien d'explicitation

Les actions du participant	
1. Le contexte	
2. L'environnement	
3. La référence à l'action spécifique – ce que fait le participant	
4. L'analyse de la tâche spécifique	
5. Les inférences	
6. Liens entre l'action et la cognition	
7. Le processus intellectuel ayant mené à l'action	
8. La verbalisation des actions non conscientes	
9. Les buts et sous-buts	
10. Les intentions	
11. Les finalités	
12. Les raisons	
13. Les théories sous-jacentes	
14. La structure	
15. Le cadre temporel	
16. Le cadre causal	
Le moment vécu du participant	
1. Le déroulement détaillé	
2. Les actions réelles	
3. L'Introspection	
4. Les jugements	
5. Les opinions	
6. Les présupposés	
7. Les évocations de la situation	
Les faits du participant	
1. La verbalisation	
2. La description	
3. L'établissement des faits	
4. Les dénégations	
5. Les omissions	
6. Les imprécisions	
7. La structure de formulation	



## **Annexe V – Courriel de sollicitation des participants**

**Université de Montréal - recherche doctorale en administration de l'éducation**

Grégoire François <francois.gregoire@umontreal.ca>

Lun 2020-06-22 20:36

À : Grégoire François <francois.gregoire@umontreal.ca>

Bonjour ??? ,

Je communique avec vous aujourd'hui, car j'effectue présentement une recherche intitulée : Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail du secteur de l'éducation au Québec.

Votre expérience professionnelle correspond aux critères déterminés et serait contributive à la réalisation de ce projet de recherche. Afin de répondre à l'une des exigences éthiques du projet, le Comité d'éthique de la recherche en éducation et en psychologie (CEREP) de l'Université de Montréal, recommande que le recrutement des participants puisse être effectué par une tierce personne. De ce fait, ma directrice de recherche, Mme Roseline Garon — Vice-doyenne aux affaires professorales à la Faculté des sciences de l'éducation de l'Université de Montréal, souhaiterait s'entretenir avec vous quelques minutes pour vous présenter ledit projet de recherche.

Cela dit, j'aimerais obtenir votre autorisation pour transmettre à Mme Garon, votre numéro de téléphone cellulaire ainsi que votre courriel professionnel afin qu'elle puisse vous contacter dans les prochains jours.

Veuillez noter qu'il n'y a aucune obligation de votre part.

Merci de me confirmer le tout en répondant au présent courriel.

Bonne fin de journée!

François Grégoire M.Éd., D.É.P.A.  
Doctorant en administration de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation  
Université de Montréal  
francois.gregoire@umontreal.ca

## **Annexe VI – Formulaire d'information et de consentement**

## FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Direction et/ou direction adjointe des services de ressources humaines des centres de services scolaires

### **Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail du secteur de l'éducation au Québec**

- Doctorant : François Grégoire, étudiant au doctorat (D. Éd.), Département d'administration et fondements de l'éducation, Université de Montréal, [francois.gregoire@umontreal.ca](mailto:francois.gregoire@umontreal.ca), (418) 575-5175.
- Directrice de recherche : Roseline Garon, Professeure, Vice-Doyenne aux affaires professorales, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, [roseline.garon@umontreal.ca](mailto:roseline.garon@umontreal.ca), (514) 343-6650
- Codirecteur de recherche : Emmanuel Poirel, Professeur agrégé, Faculté des sciences de l'éducation, Département d'administration et fondements de l'éducation, [emmanuel.poirel@umontreal.ca](mailto:emmanuel.poirel@umontreal.ca), (514) 343-6413

Vous êtes invité à participer à un projet de recherche. Votre participation est volontaire. Avant d'accepter, veuillez prendre le temps de lire ce document présentant les conditions de participation au projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions que vous jugerez utiles à la personne qui vous présente ce document.

#### **A. RENSEIGNEMENTS AUX PARTICIPANTS**

##### **1. Objectifs du projet de recherche**

Ce projet vise à comprendre ce que fait un gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle<sup>42</sup> dans les rapports collectifs de travail.

---

<sup>42</sup> On entend par négociation intraorganisationnelle la manifestation de « *conflits internes entre les acteurs de sa propre organisation* » (Walton et McKersie, 1965).

Dans le cadre de la recherche, il sera question : 1) d'identifier les comportements clés d'un gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle; 2) de nommer les contraintes et obstacles de la négociation intraorganisationnelle et 3) d'analyser les actions et stratégies utilisées en situation de négociation intraorganisationnelle.

Ce projet s'inscrit dans le cadre du doctorat professionnel en administration de l'éducation de la Faculté des sciences de l'éducation.

Les résultats seront publiés dans un essai doctoral et dans une revue scientifique lors de la production d'un article subséquent.

## **2. Participation à la recherche**

Vous êtes sollicité pour participer à ce projet, car vous êtes une direction des ressources humaines du réseau scolaire québécois qui négocie des ententes collectives de travail dans l'exercice de vos fonctions. De fait, vous êtes appelé à vivre des situations de négociation intraorganisationnelle pour mener à terme les négociations collectives. De plus, votre expérience est similaire à celle du doctorant, ce qui est une caractéristique fondamentale pour la réalisation de la recherche.

Votre participation au projet de recherche est entièrement volontaire. Cependant, vous devrez vous assurer d'obtenir les autorisations nécessaires auprès de votre supérieur immédiat. Si vous y consentez, votre participation consiste à participer à une entrevue individuelle d'une heure avec le doctorant, à un moment et dans un lieu qui vous conviendront. Veuillez noter qu'il sera également possible d'effectuer l'entrevue à partir d'un lien sécurisé de la plateforme Microsoft TEAMS permettant la tenue d'une vidéoconférence à distance. Cette entrevue portera sur une situation vécue de négociation intraorganisationnelle et servira à expliciter le phénomène.

Avec votre consentement, l'entrevue sera enregistrée sur support audio. Vous pourrez valider la version transcrite de l'entrevue qui aura été enregistrée.

Dans le cadre du projet, le doctorant recueillera et conservera dans un dossier de recherche des renseignements vous concernant. Ces renseignements seront nécessaires pour répondre aux objectifs scientifiques de la recherche.

## **3. Avantages et bénéfices**

Il n'y a pas d'avantage particulier à participer à ce projet, si ce n'est que vous contribuerez à l'avancement des connaissances sur la négociation intraorganisationnelle aux bénéfices de la communauté des gestionnaires en administration de l'éducation.

## **4. Risques et inconvénients**

À notre connaissance, il n'y a pas de risque particulier associé à votre participation à ce projet. Cependant, il est possible que certaines questions puissent susciter des réflexions ou raviver des souvenirs liés à une expérience désagréable. Vous pourrez à tout moment refuser de répondre à une question ou même mettre

fin à l'entrevue. En cas de besoin, vous pourrez avoir recours aux personne-ressources du programme d'aide aux employés de votre organisation.

## **5. Confidentialité et anonymat**

- Les formulaires d'information et de consentement signés et le dossier de recherche demeureront confidentiels, de la collecte des données jusqu'à la publication des résultats de recherche. En aucun temps, votre identité, l'identité de votre employeur ou votre statut ne seront dévoilés.
- Le dossier de recherche comportera le présent formulaire, des enregistrements audios, des transcriptions, des notes d'observation, des documents d'appui que vous aurez remis au doctorant (si applicable).
- Le dossier de recherche sera conservé dans un classeur fermé à clé et dans un local également fermé à clé à l'Université de Montréal. Les fichiers informatiques seront enregistrés sur l'ordinateur sécurisé du doctorant.
- Seul le doctorant et son directeur et codirecteur de recherche connaîtront l'identité des participants. Chaque participant à la recherche se verra attribuer un code qui liera les formulaires de consentement et les données de recherche. Seul le doctorant et son directeur et codirecteur de recherche, conservera la liste associant le code des participants à leur nom ce qui permet de procéder au retrait des données, au besoin.

### **Conservation du dossier de recherche**

En vertu de la règle 0762 du Calendrier de conservation des documents de l'Université de Montréal, les dossiers de recherche doivent être conservés un minimum de 7 ans après la fin du projet (2 ans comme document actif et 5 ans de plus comme document inactif). Les documents peuvent être utilisés pour valider la méthodologie, authentifier la démarche, démontrer le respect du protocole de recherche et pouvant être utilisés dans le cadre d'un projet de recherche subséquent.

Les renseignements et données de recherche seront conservés à l'Université de Montréal dans un classeur et dans un local, tous deux fermés à clé. Ils seront détruits 7 ans après la fin du projet. Seules les données ne permettant pas de vous identifier seront conservées après cette période.

### **Limite de l'anonymat pouvant être garanti par le chercheur**

Considérant le petit échantillon de personnes rencontrées, il se peut que des lecteurs avertis puissent suspecter l'identité de certains participants. Dans ce contexte, le chercheur veillera à ne pas associer certaines idées sensibles à un participant en particulier.

## **6. Compensation**

Pour compenser le temps que vous nous avez accordé, vous recevrez une carte-cadeau de 25\$ à la fin de l'entrevue.

## **7. Transmission des résultats aux participants**

Il nous fera plaisir de vous communiquer les résultats de la recherche obtenus grâce à votre participation. Dans ce but seulement, vous pouvez nous indiquer une adresse courriel afin que nous puissions vous faire parvenir un résumé des principaux résultats de la recherche. Votre adresse courriel sera consignée dans un document indépendant des données de recherche.

## **8. Déclaration de liens d'intérêt**

Le doctorant déclare qu'il n'y a aucun lien réels, potentiels ou apparents avec le membre de l'organisation rencontrée.

## **9. Droit de retrait**

Votre participation à ce projet est entièrement volontaire et vous pouvez à tout moment vous retirer de la recherche sur simple avis verbal et sans devoir justifier votre décision, sans conséquence pour vous.

Si vous décidez de vous retirer de la recherche, veuillez communiquer avec le doctorant au numéro de téléphone ou à l'adresse courriel suivante : (418) 575-5175 ou francois.gregoire@umontreal.ca

À votre demande, tous les renseignements personnels et les données déjà collectées pourront être détruits.

Cependant, après le déclenchement du processus de publication, il sera impossible de détruire les analyses et les résultats portant sur vos données.

## **10. Utilisation des données de recherche**

Les données de recherche ne seront utilisées qu'aux fins de la présente recherche. Aucune autre utilisation n'en sera faite.

## **B. DÉCLARATION DU PARTICIPANT**

- Je reconnais qu'on m'a expliqué clairement la nature de ma participation à la recherche.
- J'ai obtenu les autorisations nécessaires auprès de mon supérieur immédiat.
- Je comprends que je peux prendre mon temps pour réfléchir avant de donner mon consentement à participer à la recherche aux conditions énoncées dans le présent formulaire.
- Je peux poser des questions au chercheur et exiger des réponses satisfaisantes.
- Je comprends qu'en participant à ce projet de recherche, je ne renonce à aucun de mes droits ni ne dégage le chercheur de ses responsabilités.

### C. DEMANDE DE CONSENTEMENT

J'ai pris connaissance du présent formulaire d'information et de consentement et, en posant ma signature, je consens à participer aux activités de recherche présentées dans la rubrique « Participation à la recherche ».

- Je consens à être recontacté pour recevoir un résumé des résultats de la recherche :  
 Oui  Non

Si oui, je souhaite être joint par le chercheur à l'adresse courriel suivante : \_\_\_\_\_

- Je consens à ce que l'entrevue soit enregistrée sur support audio afin d'en faciliter l'analyse.  
 Oui  Non

Signature du participant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

### D. ENGAGEMENT DU DOCTORANT

- J'ai expliqué au participant les conditions de sa participation au projet de recherche.
- J'ai répondu au meilleur de ma connaissance aux questions posées et je me suis assuré de la compréhension du participant.
- Je m'engage, avec mon directeur et mon codirecteur de recherche, à respecter ce qui a été convenu au présent formulaire d'information et de consentement.
- Je certifie que je remettrai au participant une copie signée et datée du présent formulaire.

Signature du doctorant : \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_\_

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

### E. PERSONNES-RESSOURCES

**Pour toute question relative à l'étude, ou pour vous retirer de la recherche**, veuillez communiquer avec François Grégoire au numéro de téléphone (418) 575-5175 ou à l'adresse courriel francois.gregoire@umontreal.ca.

Pour toute préoccupation sur vos droits ou sur les responsabilités des chercheurs concernant votre participation à ce projet, vous pouvez contacter le Comité d'éthique de la recherche en éducation et en psychologie par courriel à l'adresse [cerrep@umontreal.ca](mailto:cerrep@umontreal.ca) ou par téléphone au 514 343-6111 poste 1896 ou encore consulter le site Web <http://recherche.umontreal.ca/participants>.

Toute plainte relative à votre participation à cette recherche peut être adressée à l'ombudsman de l'Université de Montréal en appelant au numéro de téléphone 514 343-2100 ou en communiquant par courriel à l'adresse [ombudsman@umontreal.ca](mailto:ombudsman@umontreal.ca) (**l'ombudsman accepte les appels à frais virés**).

## **Annexe VII – Rencontre d'échange et de précision**

15/07/2021

Courriel - François Grégoire - Outlook

## Suivi - projet de recherche

Grégoire François <francois.gregoire@umontreal.ca>

Mer 2020-06-24 13:35

À : ????

1 pièces jointes (233 ko)

2020-05-22\_Formulaire\_consentement\_aux\_participants\_vf.pdf;

Bonjour ????

Tel que convenu avec Mme Roseline Garon, tu trouveras en pièce jointe le formulaire d'information et de consentement pour la participation au projet de recherche. Je serai disponible jeudi (pm), vendredi (am) pour répondre aux questions et convenir du meilleur moment pour notre entretien.

Tu peux me joindre au ????

Merci encore une fois pour ton temps!

Bonne fin de journée!

François Grégoire M.Éd., D.É.P.A.  
Doctorant en administration de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation  
Université de Montréal  
francois.gregoire@umontreal.ca

<https://outlook.office.com/mail/AAMkAGFjYmUyNmU5LWRiMWUtNGNiZi04YjdhLTiINDQxNWNjMjZkZAAuAAAAAD5kXuQmgkoS5WBFHp094BUAQ...> 1/1

## **Annexe VIII – Confirmation de l'entretien d'explicitation**

### Confirmation - entretien d'explicitation

Grégoire François <francois.gregoire@umontreal.ca>

Mar 2020-06-30 08:32

À : ????

Cc : Garon Roseline <roseline.garon@umontreal.ca>; Poirel Emmanuel <emmanuel.poirel@umontreal.ca>; Grégoire François <francois.gregoire@umontreal.ca>

Bonjour ????

Tel que convenu, la présente confirme notre entretien d'explicitation qui aura lieu le 14 juillet 2020 de 10h à 12h par vidéoconférence TEAMS. Je demeure disponible au besoin. Merci pour ta collaboration!

Bonne fin de journée!

François Grégoire M.Éd., D.É.P.A.  
Doctorant en administration de l'éducation  
Faculté des sciences de l'éducation  
Université de Montréal  
francois.gregoire@umontreal.ca

## **Annexe IX – Grille de codage et exemples**

### Tableaux des codes<sup>43</sup> associés aux thématiques et grille de codage avec exemples

Le tableau 8 présente l'association des codes effectués avec chacune des thématiques du cadre d'analyse. Il est à noter que l'ordre des thématiques diffère du cadre d'analyse, car il a été élaboré en fonction des tableaux de fréquences brutes de la présentation des résultats.

Thématique du cadre d'analyse	Codes associés
1. Les processus	Aspect financier, Environnement physique, Temps, Préparation, Taches_supp, Autre
2. Les intérêts divergents	Désaccord, Compromis, Appréhension, Préoccupation
3. L'interdépendance	Réaction, Climat organisationnel, Climat organisationnel positif, Climat organisationnel négatif, Climat organisationnel neutre, Adhésion, Appui, Facilitateur
4. Les communications	Confiance, Ouverture, Transparence, Bonne compréhension, Attentive, Questionne, Reformulation Explication, Synthèse
5. Les stratégies	Connaissance de l'environnement interne, Connaissance de l'interlocuteur, Vision, Objectif, Enjeu, Positionnement, Ambiance, Technique d'animation

Tableau 8. – Association des codes avec les thématiques du cadre d'analyse

<sup>43</sup> Le grisé indique une modification effectuée au code.

### Thématique Processus (4 codes)

Code	Unité de sens représentative
Aspect financier	Le participant indique une situation qui réfère à un aspect monétaire ou financier.
(P1) : Sauf que là, l'autre question qui suivait, c'est que là, il y a des sous associés à ça, ça coûte des sous alors nécessairement, c'est beaucoup plus dispendieux.	
Code	Unité de sens représentative
Environnement physique	Le participant a une préoccupation pour les lieux physiques.
(P3) : Je m'assois en avant. Je suis vraiment au centre. On a une table, physiquement on est, on est X au niveau de l'équipe donc, on est vraiment sur une table à l'avant, on anime. Je suis l'animateur et heu, c'est ma coordonnatrice à l'époque qui était là et qui « drivait » davantage le dossier et moi j'agissais davantage comme modérateur.	
Code	Unité de sens représentative
Temps	Le participant indique une contrainte liée à la temporalité.
(P2) : Donc l'idée que, un on ne peut pas s'éterniser non plus deux jours sur une question, il faut avancer, mais l'intention c'est qu'ultimement, au terme de cette rencontre-là, j'ai, j'ai au moins l'impression de connaître la position majoritaire pour chacun de ces éléments-là.	
Code	Unité de sens représentative
TâchesSupp	Le participant indique que la situation engendre ou peut nécessiter une ou des tâches supplémentaires.
(P1) : Puis on va avoir des devoirs à refaire, puis c'était des devoirs compliqués.	

Code	Unité de sens représentative
Autres	Il s'agit d'une contrainte différente de celles déjà identifiées.
(P3) : C'était un sujet chaud parce qu'effectivement, il y a le contexte de pénurie qui est en cause dans le fond, et lorsqu'on autorise des congés sans solde, ben cela a un impact sur l'ensemble des services.	
Code	Unité de sens représentative
Préparation	Le participant a un comportement d'organisation, d'arrangement, d'anticipation des idées, des propos, du matériel ou des suites à donner avant une situation.
(P2) : Ben, en fait, moi je suis parti d'un ordre du jour et je suis parti des résultats de la consultation de mes directions d'établissement et à partir des résultats, j'ai soumis des propositions. J'ai proposé des pistes de solution, des pistes d'intervention de solution ça fait que c'est avec ça que je travaille.	

### **Thématique Intérêts divergents (3 codes)**

Code	Unité de sens représentative
Désaccord	Le participant porte attention aux situations divergentes aux contrastes. Il exprime parfois sa désapprobation par rapport à une situation donnée.
(P3) : C'est, le respect du droit de parole. Même si je sais qu'il y a une majorité qui veulent poursuivre, ben souvent les gens, la minorité ne voudra pas s'exprimer, mais par contre, il y en a toujours un ou deux qui eux autres vont assumer leurs différences et pour moi, c'est important que ces gens-là aient leur droit de parole aussi.	

Code	Unité de sens représentative
Compromis	Le participant fait une proposition et discute pour adapter au besoin.
(P2) : C'est sûr que je n'arrivais pas là en disant, « mais qu'est-ce que, c'est quoi les pistes de solutions de vous avez à me proposer? » Je faisais une proposition et à partir de cette proposition, ben, avec eux, en discutant avec eux, on voyait s'il y avait des ajustements ou si c'était possible.	
Code	Unité de sens représentative
Appréhension	Le participant porte attention ou est sensible à ses sentiments. Il a des craintes vagues, indéfinies, on sent une forme d'incertitude.
(P2) : Donc, je suis nettement plus rassurée, pour moi ça toujours été des rencontres très, très, très positives autant pour moi que pour mes directions adjointes. On a hâte de tenir ces rencontres-là parce que c'est là que l'on va chercher le pouls réel de notre organisation et ensuite qui nous permet de dire, ben, d'aller défendre encore notre position auprès de la direction générale, puis de dire, ben écoute, « t'étais incertains par rapport à ça, mais sache que les directions sont d'accord avec ce fonctionnement-là! »	
Code	Unité de sens représentative
Préoccupation	Le participant est tourmenté/tracassé par les propos de son (ses) interlocuteur(s) pouvant impacter l'actualisation de son dossier.
(P1) : Heu, pour moi c'était, heu c'est sûr que... j'avais comme... pour ce dossier spécifiquement, c'est sûr que pour moi, il y avait une importance, une très grande importance parce que je me disais, si mon patron me fait tout changer ça, mettons mon projet d'entente, ben là, on n'avait pas beaucoup de temps devant nous. Alors c'est sûr que, j'espérais que finalement, il adhère au projet quoiqu'on en eût déjà discuté préalablement de façon plus informelle, mais j'avais envie justement qu'il adhère à l'entente en question parce qu'on avait eu, j'avais eu des échanges avec le syndicat et avec le directeur concerné, donc il fallait vraiment comme on dit, je voulais qu'il adhère, qu'il autorise mon entente ça simplifiait beaucoup mon travail.	

### Thématique Interdépendance (7 codes)

Code	Unité de sens représentative
Réaction	Le participant constate ou est sensible aux attitudes de son (ses) interlocuteur (s).
(P3) : Je dis : « bon regarde, il faut respecter ce que l'assemblée a décidé! », c'est préoccupant je dis : « je ne te dis pas que je ne partage pas ta préoccupation, je la partage, mais une fois que l'on a fait ça, il faut travailler avec les décisions qu'on prend! »	
Code	Unité de sens représentative
Climat organisationnel	Le participant se préoccupe du climat organisationnel général de l'organisation. Il a une préoccupation des retombées positives et négatives que la situation peut générer.
(P3) C'était un sujet chaud parce qu'effectivement, il y a le contexte de pénurie qui est en cause dans le fond, et lorsqu'on autorise des congés sans solde, ben cela a un impact sur l'ensemble des services.	
Code	Unité de sens représentative
Climat organisationnel positif	Le participant porte attention au climat organisationnel. Il a une préoccupation des retombées positives que la situation peut générer.
(P2) : Je veux m'assurer qu'à l'échelle de l'organisation ce que l'on va mettre en place va fonctionner et qu'ils vont être en grande majorité d'accords avec ce que l'on va mettre en place.	
Code	Unité de sens représentative
Climat organisationnel négatif	Le participant porte attention au climat organisationnel. Il a une préoccupation des retombées négatives que la situation peut générer.
(P2) : Ben, parce qu'ils me l'ont dit autour de la table. Nous on ne veut pas gérer ça. Nous on pense que si on dit non, les gens vont aller travailler dans une autre commission scolaire.	

Code	Unité de sens représentative
Climat organisationnel neutre	Le participant se préoccupe du climat organisationnel général de l'organisation.
(P2) : Je connais, mes moineaux comme on dit en bon français donc, tsé, je sais que certains sujets vont être plus sensibles avec telle personne ou avec tel autre, tsé, je savais déjà pertinemment que les congés sans traitement allaient susciter un certain intérêt parce que, oui, j'avais discuté de la question avec mes commissaires avant. J'avais discuté de la question avec ma direction générale donc, j'avais déjà une petite idée de ce que cela allait provoquer dans l'organisation.	
Code	Unité de sens représentative
Adhésion	Le participant recherche une approbation auprès de son (ses) interlocuteur (s) et dans certaines situations obtient l'approbation.
(P2) : Je veux m'assurer qu'à l'échelle de l'organisation ce que l'on va mettre en place va fonctionner et qu'ils vont être en grande majorité d'accords avec ce que l'on va mettre en place.	
Code	Unité de sens représentative
Appui	Le participant recherche ou a besoin de l'appui/l'assentiment de son (ses) interlocuteur (s).
(P2) : Ben, c'est une piste de solution qu'on a mise de côté parce que je n'avais pas les directions derrière moi pour pousser ce changement-là jusqu'au bout.	
Code	Unité de sens représentative
Facilitateur	Le participant est sensible à la confiance, à l'aide que lui porte son interlocuteur.
(P1) : C'est une personne qui va aider à solutionner les problèmes plutôt qu'à nous les retourner, c'est sûr que s'il a à nous les retourner, il va nous les retourner, c'est sûr si on a la responsabilité, il va nous retourner le problème pour que l'on essaie de le solutionner mais il va nous aider à le solutionner avec lui.	

### Thématique Communication (9 codes)

Code	Unité de sens représentative
Confiance	Le participant à un sentiment d'assurance, de sécurité.
(P1) : Et je m'en vais tout simplement, confiante et stressée en même temps pour la suite des choses, mais parce qu'avec mon patron c'est l'étape qu'il fallait franchir aussi, pis qui est franchie.	
Code	Unité de sens représentative
Ouverture	Le participant manifeste de la tolérance face à son (ses) interlocuteur (s) jusqu'à une certaine limite. À l'occasion, il y a respect de la décision.
(P3) : Au plan organisationnel, ben, je me dis, je dois composer avec l'ensemble, la majorité des gens et voir comment je peux faire cheminer ceux qui s'opposent de façon radicale à cette directive-là.	
Code	Unité de sens représentative
Transparence	Le participant présente les informations telles qu'elles sont (sans aucun filtre, aucune barrière). On dénote aussi une « authenticité » des propos de la part du participant.
(P3) : Je leur dis « vous savez, vous n'êtes pas sans savoir que c'est un sujet qui est délicat, qui est chaud, sur lequel on s'était engagé l'année dernière à vous ramener cette année ».	
Code	Unité de sens représentative
Bonne compréhension	Le participant vise à saisir la clarté des propos de son (ses) interlocuteur (s).
(P2) : Donc là, sur une base volontaire, ben, je laissais les gens s'exprimer et ceux qui ne disaient rien : « toi X, qu'est-ce que t'en penses? T'à pas réagi à ça, est-ce que tu penses que c'est une bonne idée ou c'est une idée que l'on devrait mettre de côté? » Alors là, X elle s'exprimait, tu comprends?	

Code	Unité de sens représentative
Écoute attentive	Le participant cherche à bien saisir, bien comprendre les propos de son (ses) interlocuteur (s). Il démontre des signes d'une écoute attentive.
(P2) : Surtout, de faire parler les gens et d'aller chercher ce qu'ils en pensent, s'ils sont d'accord avec cela, d'aller chercher leurs assentiments.	
Code	Unité de sens représentative
Questionne	Le participant pose une ou des questions afin de bien comprendre les propos de son (ses) interlocuteur (s).
(P2) : Ben, je mis prend beaucoup par des sous-questions, quand X tu nous dis que tu ne veux vraiment pas qu'on revienne sur les congés sans traitement, pourquoi tu penses que, pourquoi tu penses que l'on ne devrait pas revenir sur cette clause-là?, pourquoi tu penses que l'on devrait laisser aller nos gens en congé sans traitement en aussi grand nombre?	
Code	Unité de sens représentative
Reformulation	Le participant tente de clarifier les propos ou reprend les propos de son (ses) interlocuteur (s) en d'autres termes.
(P4) : Ça dans ce temps-là, moi ce que je fais, je reformule et je vais dire à la personne « Là, si j'ai bien compris c'est ça? » et là l'autre personne intervient supposons mon autre coordonnateur Z intervient, bien là naturellement je les laisse s'exprimer et là si à un moment donné je me rends compte que là on n'arrive pas à conclure, c'est là que j'interviens et je vais dire « un instant là, je vous rappelle que l'objectif c'est sur cette proposition-là que je veux avoir votre point de vue par rapport à ça ».	
Code	Unité de sens représentative
Explication	Le participant se comporte de manière à présenter de façon plus détaillée ses propos.
(P1) : Alors moi, il fallait que j'explique tout ça, que je vienne refaire dans le fond la boucle avec mon patron de tout ce qui avait de fait depuis le début dans ce dossier-là pour arriver à ce projet d'entente là.	

Code	Unité de sens représentative
Synthèse	Le participant effectue ou cherche à effectuer une reconstitution, un résumé des propos de son (ses) interlocuteur(s).
(P3) : Si c'est fait, ben souvent, souvent par habitude, je résume. Je résume les argumentaires et d'un bord et de l'autre de façon très objective.	

### Thématique Stratégies (8 codes)

Code	Unité de sens représentative
Connaissance de l'environnement interne	Le participant utilise ou prend en considération sa connaissance qu'il a du fonctionnement administratif interne de son organisation.
(P2) : Je sais déjà qu'est-ce qu'il aime et qu'est-ce qu'il n'aime pas dans les propositions que l'on fait, mais on a convenu que j'allais valider avec les directions d'établissements ultimement et pis, quand ma validation confirme ce que ma direction générale a dit, ben tu comprends que je ne vais pas aller nécessairement plus loin avec ça. Je vais la mettre de côté, et je vais mettre l'emphase sur d'autres pistes de solution. Donc ça m'habite un peu de cette façon-là, parce que je sais que, heu, la tête dirigeante de l'entreprise. J'ai déjà eu des présentations et des discussions avec la tête dirigeante, donc je connais un peu leurs intentions, leurs orientations au moment où je fais cette rencontre-là.	
Code	Unité de sens représentative
Connaissance de l'interlocuteur	Le participant utilise la connaissance qu'il a de l'interlocuteur.
(P4) : C'est pour cela qu'en proposant une rencontre, vous allez me dire je n'ai pas de garantie de résultat, mais sauf qu'expérience passée démontre que, avec les gens alentours de la table on arrive toujours à des compromis donc puis souvent c'est une question de fine compréhension pour lequel dans la rencontre ad hoc on peut plus prendre le temps puis de dire là regarder telle chose, moi j'avais compris ça, comme ça, toi tu l'as compris comment?, puis là ça se fait de façon régulière et habituelle de quelle façon, chose que l'on ne peut pas faire, que l'on pas pu faire dans la grande rencontre parce que je n'avais pas prévu ça.	

Code	Unité de sens représentative
Vision	Le participant a une manière de voir, de concevoir les choses. Il a en tête une orientation.
(P3) : J'évite de personnaliser les échanges et je les ramène aux principes. Je les ramène tout le temps à l'élève.	
Code	Unité de sens représentative
Objectif	Le participant précise ses intentions. Il indique le (les) but (s), la (les) cible(s) à atteindre de la négociation.
(P4) : là je dis je vous rappelle que l'objectif, il faut statuer, vous avez des bons points de vue, mais on fait quoi pour cet élément-là?	
Code	Unité de sens représentative
Enjeu	Le participant perçoit un gain ou une perte possible.
(P2) : Donc, même si je modifiais la convention collective, ultimement, ils n'allaient pas gérer ça. Y'allaient pas gérer les motifs, y'allaient pas gérer la demande donc, ça ne servait à rien de virer l'organisation à l'envers, bout pour bout si je n'avais pas mes directions derrière moi pour pousser ça plus loin.	
Code	Unité de sens représentative
Positionnement	Le participant prend position pour lui-même ou prend position auprès de son (ses) interlocuteur (s).
(P3) : Je dis : « bon regarde, il faut respecter ce que l'assemblée a décidé! », c'est préoccupant je dis : « je ne te dis pas que je ne partage pas ta préoccupation, je la partage, mais une fois que l'on a fait ça, il faut travailler avec les décisions qu'on prend! »	
Code	Unité de sens représentative
Ambiance	Le participant porte attention à l'ambiance.
(P2) : Ben, tu comprends, les gens sont assis autour d'une très grande table ovale, moi je suis à un bout, puis-là je vois très bien mes directions. Je les sens très bien, ils sont tous à côté de moi de chaque bord.	

Code	Unité de sens représentative
Technique d'animation	Le participant met en place des conditions ou utilise des techniques pour faire émerger les idées tant positives que négatives de son (ses interlocuteur (s)).
(P4) : On est allé vraiment avec la chronologie des clauses de la convention collective. Donc cela concerne le chapitre 1, le chapitre 2, etc. là. Donc on est allé vraiment en ordre chronologique de clause de convention collective.	