

REVUE **ERNAE**

Enseignement et recherche en administration de l'éducation

Vol. 3, n° 1, 2021

**Le gestionnaire-praticien en situation
de négociation intraorganisationnelle
dans les rapports collectifs de travail
d'un centre de services scolaire**

François GRÉGOIRE



Association pour le développement
de l'enseignement et de la recherche
en administration de l'éducation

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

Direction de la revue

Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi

Comité éditorial invité

Emmanuel Poirel, Université de Montréal
Suzanne Guillemette, Université de Sherbrooke
Martial Dembélé, Université de Montréal

Comité d'orientation

Jocelyne Chevrier, Université de Sherbrooke
France Gravelle, Université du Québec à Montréal
Alain Huot, Université du Québec à Trois-Rivières
Catherine Larouche, Université du Québec à Chicoutimi
Emmanuel Poirel, Université de Montréal

Conception graphique et montage

Pascale Ouïmet, rév. a.

Révision linguistique

Jean Bouchard
Bianca B. Lamoureux

Les textes publiés n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs ou auteures. De plus, tous les textes sont arbitrés, c'est-à-dire soumis à des pairs, afin d'en attester leur recevabilité au regard des exigences du milieu universitaire. La procédure d'arbitrage est accessible au <http://www.aderae.ca/revue/>

La revue *Enseignement et recherche en administration de l'éducation* est publiée environ une fois l'an. À l'occasion, des numéros thématiques seront publiés.



Textes publiés selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Pour nous joindre

Revue ERAdE
a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

ÉDITORIAL

4

Le développement professionnel en éducation au Québec : les étudiantes et étudiants au doctorat professionnel partagent les résultats de travaux sur leurs propres pratiques

Emmanuel POIREL, professeur, Université de Montréal (Canada)
Suzanne GUILLEMETTE, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Martial DEMBÉLÉ, professeur, Université de Montréal (Canada)

PROFESSIONNEL

10

Le Laboratoire du changement comme méthode d'intervention pour la gestion d'un changement en éducation

Jessika VALENCE, directrice des services pédagogiques,
Pensionnat du Saint-Nom-de-Marie (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

26

L'appropriation du programme de formation CAPS : un levier pour le développement de la collaboration interprofessionnelle

Sylvie NORMANDEAU, chargée de cours,
Université de Sherbrooke et Université du Québec à Montréal (Canada)
Nancy GRANGER, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Jean-Claude KALUBI, professeur, Université de Sherbrooke (Canada)

41

Le travail collaboratif des cadres des services centraux au sein d'un centre de services scolaire : analyse du travail d'une gestionnaire en exercice

Danielle ROBERGE, directrice générale adjointe,
Centre de services scolaire Marguerite-Bourgeoys (Canada)
Doctorante, Université de Montréal (Canada)

53

Démarche d'accompagnement qui favorise une pratique réflexive : émergence d'actions clés pour le travail d'accompagnatrice

Christine LABELLE, conseillère en gestion de l'éducation (Canada)

68

Stratégies émergentes d'une direction adjointe : autoanalyse de pratiques de leadership dans le contexte de rencontres à enjeux élevés

Karyne GAMELIN, doctorante, Université de Montréal (Canada)

81

Accompagner les leaders scolaires en contexte de recherche-action : un modèle créé dans le cadre d'un doctorat professionnel

Brigitte GAGNON, conseillère en gestion de l'éducation,
Centre de services scolaire des Hautes-Rivières (Canada)
Marie-Hélène GUAY, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)

Enseignement et recherche en administration de l'éducation (ERAdE) est une revue scientifique et professionnelle en accès libre publiée par l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche en administration de l'éducation (ADERAE). La mission de l'ADERAE consiste à contribuer au développement du champ de l'administration de l'éducation, notamment en favorisant son rayonnement dans les milieux scientifiques, universitaires et professionnels; en promouvant les échanges sur l'enseignement et la recherche dans ce domaine; puis en facilitant la diffusion des réalisations liées à l'administration de l'éducation.

PROFESSIONNEL (suite)

100

Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail d'un centre de services scolaire

François GRÉGOIRE, directeur adjoint au service des ressources humaines,
Centre de services scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

115

Un processus de coconstruction de savoirs en contexte d'animation de groupes de codéveloppement professionnel

Léane ARSENAULT, formatrice et animatrice de groupes de codéveloppement professionnel
(Canada)

129

Rapports d'interface politico-administrative et gouvernance dans les commissions scolaires / centres de services scolaires : ce que nous dit la recherche

René BRISSON, directeur général adjoint,
Centre de services scolaire de la Rivière-du-Nord (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

145

Le doctorat professionnel en éducation (D. Éd.) de l'Université de Sherbrooke

Suzanne GUILLEMETTE, professeure, Université de Sherbrooke (Canada)
Liane DESHARNAIS, conseillère pédagogique, Université de Sherbrooke (Canada)

155

Le doctorat professionnel en administration de l'éducation (D. Éd.) de l'Université de Montréal : fondements, visées et parcours

Emmanuel POIREL, professeur, Université de Montréal (Canada)
Martial DEMBÉLÉ, professeur, Université de Montréal (Canada)
Frédéric YVON, professeur, Université de Genève (Suisse)
Roseline GARON, professeure, Université de Montréal (Canada)

POINT DE VUE

172

Vous voulez faire un D. Éd.? Génial!

Michel ST-GERMAIN, professeur émérite, Université d'Ottawa (Canada)

Pour nous joindre

Revue ERAdE
a/s Alain Huot, bureau 2002a R
Université du Québec à Trois-Rivières
3351, boul. des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières (Québec) G9A 5H7
Téléphone : 819 376-5011, poste 3236
revue@aderae.ca

Dépôt légal

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada
ISSN 2561-1453 (en ligne)

Le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle dans les rapports collectifs de travail d'un centre de services scolaire

François GRÉGOIRE

Directeur adjoint au service des ressources humaines,
Centre de services scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles (Canada)
Doctorant, Université de Montréal (Canada)

RÉSUMÉ

Le gestionnaire-praticien en relations du travail est régulièrement confronté à des conflits internes entre différents acteurs de sa propre organisation. Dans ces cas, il se trouve en situation de négociation intraorganisationnelle. Ce type de négociation est omniprésent et difficile à modéliser. On le qualifie souvent de « boîte noire » de la négociation collective. Cet article présente le résultat d'une recension des écrits portant sur la négociation intraorganisationnelle. À la suite d'un travail de catégorisation des principaux concepts en fonction de leur signification, nous avons fait émerger quatre catégories (stratégiques, procédurales, communicationnelles, relationnelles), que nous avons nommées *aspects* propres à la négociation intraorganisationnelle. Ensuite, à partir d'une expérience vécue lors d'une négociation collective menée auprès d'un syndicat local d'un centre de services scolaire francophone du Québec, nous présentons les phases de la négociation collective selon la perspective du praticien.

MOTS-CLÉS

éducation, intraorganisationnel, négociation collective, rapport collectif de travail, relations du travail

1. INTRODUCTION

Alors que j'étais négociateur pour la partie patronale, dans le cadre de la négociation collective nationale en 2009-2010, je me suis questionné au sujet de la négociation intraorganisationnelle. Plus particulièrement, je m'interrogeais sur des décisions prises par la partie syndicale. À l'époque, je me suis dit : « Comment se fait-il que, pour l'avancement de notre dossier spécifique à la table de négociation du personnel professionnel, nous soyons tributaires des décisions d'autres acteurs qui ne sont même pas directement impliquées au sein de cette dernière (par exemple, table de négociation du personnel enseignant et de soutien)? » C'est à ce moment que j'ai ressenti le besoin d'une fine compréhension des fondements de la négociation, de la négociation collective, de la négociation interorganisationnelle (entre organisations) et de la négociation intraorganisationnelle (à l'intérieur même d'une organisation). Depuis ce jour, au quotidien, je questionne ma pratique professionnelle et je m'active à documenter ce que représente la négociation intraorganisationnelle, à l'aide d'écrits spécialisés sur le sujet.

C'est à titre de gestionnaire-praticien en ressources humaines que j'ai voulu me pencher de plus près sur ce phénomène. À partir d'une négociation collective à l'échelle locale dans un centre de services scolaire, nous présentons le rôle du gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle, dans les rapports collectifs de travail.

Après avoir défini la problématique, nous identifions les principaux aspects de ce type de négociation, afin de mieux la comprendre. Pour ce faire, nous débutons par un bref survol de la littérature. L'objectif de cet article n'est pas de présenter des données probantes, mais plutôt d'en arriver à une compréhension globale du concept. Ainsi, nous enchaînons donc en décrivant les actions du gestionnaire-praticien, avec l'intention d'établir les liens avec les textes des auteurs choisis.

2. IDENTIFICATION DU PROBLÈME

Le problème soulevé touche les actions posées par le gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle, plus spécifiquement dans le cadre d'une négociation collective à l'échelle locale, dans un centre de services scolaire. Comment ce gestionnaire parvient-il à conclure une entente? Quelles sont ses actions au regard de ses mandats? Quelles sont ses façons de faire qui permettent d'actualiser ses mandats? Voilà autant de difficultés rencontrées que notre expérience à titre de gestionnaire-praticien nous dévoilent.

Avant d'amorcer la description des actions, il importe d'avoir en tête les principaux aspects de la négociation intraorganisationnelle que nous avons identifiés à partir d'un survol de la littérature sur le sujet.

3. SURVOL DE LA LITTÉRATURE

Pour bien saisir le concept de négociation intraorganisationnelle sur le plan théorique, nous avons procédé à une recension des écrits, qui s'appuie sur la consultation de plusieurs bases de données. Nous avons ensuite procédé à un exercice de catégorisation des principaux sujets trouvés dans la littérature.

Pour circonscrire le concept, les mots-clés utilisés lors de la recherche documentaire sont : 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.

La consultation des bases de données Atrium, Cairn, ERIC, Érudit, Laborsta, Maestro, Ovid, PsychInfo, Papyrus, ProQuest, Repère, Web of Science et WorldCat a permis de recenser des études publiées dans les domaines des communications, du droit, de la gestion des ressources humaines, des relations industrielles (négociation et négociation collective), des relations internationales, des sciences de l'administration, des sciences de la santé, des sciences politiques et de la sociologie. De plus, nous avons consulté les documents produits par le Program on negotiation (PON) du Harvard Law School, aux États-Unis, de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales de Paris (ÉSSEC Business School) et du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT), au Québec. Aucune étude relative à l'éducation n'a été recensée.

À la lecture des documents abordant le concept de négociation intraorganisationnelle, nous avons identifié trois champs de recherche spécifique : le droit (Morissette, 2008), les relations industrielles (Bourque et Hennebert, 2010; Morel, 2009; Boivin, 1993; Grant, 1993; Lemelin, 1984; Déom, 1982; Kochan, Huber et Cummings, 1975) et la sociologie de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2011).

Lors de l'analyse de cette documentation, nous avons identifié les éléments les plus importants abordés par les auteurs, qui traitent du concept de *négociation intraorganisationnelle*. Nous avons ensuite regroupé ces éléments, en fonction de leur signification, pour faire émerger des catégories que nous avons nommées *aspects*, propres à la négociation intraorganisationnelle. À titre d'exemple, les mots *relation de pouvoir* et *jeu d'interaction* relèvent davantage de la stratégie et, de ce fait, ils ont été inscrits dans la catégorie *aspects stratégiques*. Le *processus de prise de décision* et le *réseau de coordination* relèvent davantage de la procédure. Ils ont été inscrits dans la catégorie *aspects procéduraux*, ainsi de suite pour chacun des éléments.

De cet exercice, nous avons formé quatre catégories qui, à notre avis, peuvent contribuer à la compréhension des actions posées par un gestionnaire-praticien, en situation de négociation intraorganisationnelle. Il s'agit des aspects stratégiques, procéduraux, relationnels et communicationnels. Le Tableau 1 qui suit présente les éléments pour chacune des catégories.

Tableau 1 Éléments de la négociation intraorganisationnelle par catégorie

Catégories/auteurs	Éléments	
Aspects stratégiques Boivin (1993) Bourque et Hennebert (2010) Bourque et Thuderoz (2011) Déom (1982) Grant (1993) Kochan <i>et al.</i> (1975) Lemelin (1984) Morel (2009) Morissette (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation de pouvoir ▪ jeux d'interactions ▪ théorie de l'agence ▪ pouvoir de négociation ▪ pouvoir ▪ coalition ▪ stratégies ▪ affrontement des forces sociales ▪ multitude d'acteurs ▪ analyse cognitive ▪ rationalité des systèmes ▪ porosité des frontières ▪ délocalisation des enjeux ▪ rapport de force ▪ centralisation des informations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ environnements (interne externe) et conditions ▪ stratégies des acteurs ▪ jeu à plusieurs niveaux ▪ pressions (interne externe) ▪ pression de l'opinion publique ▪ pouvoir de négociation dynamique ▪ temps ▪ déterminants du conflit ▪ dispersion du pouvoir ▪ ambiguïté de juridiction ▪ pressions internes ▪ incompatibilité des objectifs
Aspects procéduraux Boivin (1993) Bourque et Hennebert (2010) Bourque et Thuderoz (2011) Déom (1982) Grant (1993) Kochan <i>et al.</i> (1975) Lemelin (1984) Morel (2009) Morissette (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus de prise de décision ▪ réseau de communication ▪ processus de négociation ▪ contextes structurels ▪ encadrement juridique ▪ structure de représentation et décisionnelle ▪ dimension structurelle ▪ environnement ▪ culture organisationnelle ▪ institutionnalisation des pratiques ▪ processus d'action politique ▪ hiérarchie des pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ privé ▪ public ▪ système de négociation ▪ modes de consultation ▪ contexte juridique ▪ structure de négociation ▪ structure de communication ▪ contexte juridique ▪ processus de négociation ▪ encadrement législatif et intervention d'un tiers ▪ identification des buts ▪ structure de contrôle
Aspects relationnels Bourque et Hennebert (2010) Bourque et Thuderoz (2011) Déom (1982) Grant (1993) Lemelin (1984) Morel (2009)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relation mandants/mandatés ▪ conflit partisan et de rôle ▪ interdépendance des acteurs ▪ nature des rapports mutuels ▪ peu visibles ▪ informels ▪ croisés ▪ doctrinaux ▪ syndrome de Stockholm 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ interdépendance des acteurs ▪ évolution des rapports de négociation collective ▪ acteurs ▪ secteur public ▪ conflit (industriel social) ▪ militantisme ▪ cohésion patronale ▪ support d'autres travailleurs
Aspects communicationnels Boivin (1993) Bourque et Hennebert (2010) Lemelin (1984) Morel (2009) Morissette (2008)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accord tacite ▪ discussions internes ▪ complexité de communication ▪ communication (informelle tacite) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ communication directe ▪ complexité des modes de communication ▪ information

Comme, indiqué au Tableau 1, un total de 83 éléments sont dénombrés par les auteurs. Nous avons classé ces éléments en quatre catégories émergentes, soit 36,1 % (30/83) correspondants aux aspects stratégiques; 31,3 % (26/83) aux aspects procéduraux; 22,9 % (19/83) aux aspects relationnels et 9,6 % (8/83) aux aspects communicationnels.

Par ailleurs, notre recension permet également d'identifier que l'étude du concept de *négociation intraorganisationnelle* varie en fonction de l'approche théorique utilisée par les auteurs. Les cadres conceptuels alors mobilisés sont : le rapport négocié et conflictuel (Iklé et Thdz, 2007); l'existence de conflits internes (Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie, 1994; Walton, McKersie et Perry, 1965; Kochan *et al.*, 1975); l'interdépendance des acteurs (Crozier et Friedberg, 1977; Putnam, 2000); le jeu à deux niveaux (Putnam, 1988); le pouvoir de négociation (Chamberlain, 1965; Morissette, 2008) et la théorie de l'agence (Coriat et Weinstein, 1995; Gomez, 1996; Jensen et Meckling, 1976).

On note également, en contexte de négociation collective, que le concept de *négociation intraorganisationnelle* est rarement abordé, entre les acteurs, sous l'angle spécifique de la communication organisationnelle. Lorsqu'il est question d'interrelations entre acteurs, les auteurs parlent plutôt de processus décisionnel et de conflits internes. Par le fait même, les concepts de pouvoir, de stratégies et de tactiques sont omniprésents. De plus, on constate que les auteurs n'abordent pas le concept en fonction des valeurs qui seraient propres aux négociateurs c'est-à-dire, sous l'angle du gestionnaire-praticien. Certains textes font état des contraintes de procédures, de l'environnement et du contexte dans lequel se déroule la négociation intraorganisationnelle.

Mise à part l'étude de Morel (2009) qui, lors d'une observation participante, identifie neuf caractéristiques¹ de la négociation intraorganisationnelle. Aucune ne s'attarde à définir le concept sous l'angle d'un négociateur. De plus, certains auteurs notent que la négociation intraorganisationnelle nécessite un réseau de coordination interne important (Cutcher-Gershenfeld, 2015), tenant compte des aspects relationnels (Enia, 2009). Le contrôle de l'information (formel, informel) occupe une place centrale (Putnam, 1988) et la crédibilité du négociateur colore son fonctionnement (Friedman et Kampf, 2014). Le rôle des acteurs est crucial (Melin, 2014), tout comme l'environnement dans lequel la négociation intraorganisationnelle se concrétise.

Selon la recension et son analyse, nous notons que ce type de négociation nécessite des habiletés relationnelles et communicationnelles. De plus, les stratégies utilisées pour parvenir à la conclusion d'un accord sont cruciales. Les contraintes de temps et de procédures, inhérentes à toute négociation collective, sont omniprésentes.

La Figure 1 suivante représente l'encadrement théorique de la négociation intraorganisationnelle.

1 Il s'agit des caractéristiques suivantes: 1- Plusieurs acteurs, 2- La communication informelle, 3- La communication tacite, 4- La culture organisationnelle, 5- La longueur du processus de négociation, 6- L'effet doctrinal, 7- L'intranégociation croisée, 8- Le syndrome de Stockholm, 9- L'institutionnalisation des pratiques internes.



Figure 1 Encadrement théorique de la négociation intraorganisationnelle

Gardant en tête cet encadrement théorique, il y a lieu d'observer les liens possibles avec les actions du gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle, lors des différentes phases de la négociation collective d'une entente locale, dans un centre de services scolaire. Pour ce faire, regardons de près le déroulement de la négociation collective.

4. DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE

D'entrée de jeu, la négociation collective à l'échelle locale se déroule dans le cadre d'un processus bien déterminé et encadré par le Code du travail québécois (Gouvernement du Québec, 2018a) et par la Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic (Gouvernement du Québec, 2018b).

De façon générale, il existe deux paliers de négociation : le premier, à l'échelle nationale, le second à l'échelle locale. Afin de bien comprendre le fonctionnement, une description des actions est nécessaire. C'est à partir des notes prises et des documents utilisés durant notre expérience pratique lors d'une négociation collective, que nous relatons les événements.

À titre de négociateur patronal comme gestionnaire-praticien, dans le cadre de la négociation collective à l'échelle locale, il importe d'avoir une vision globale de la négociation collective. Il faut avoir en tête l'échéancier spécifique, propre au contexte de la négociation collective, afin de parvenir à l'atteinte des objectifs. Pour la partie syndicale, il est difficile de décrire précisément les actions posées, n'étant pas associé au processus. Cependant, notre expérience sur le terrain nous laisse croire à un processus similaire.

Il faut aussi voir le déroulement de la négociation collective, tant à l'échelle nationale que locale, comme un cycle répétitif, qui reprend vie en fonction de la durée de l'accord convenu. Quatre phases sont identifiées et présentées à la Figure 2. Elles font aussi l'objet d'une description détaillée.



Figure 2 Les phases de la négociation collective

Nous débutons par la phase de préparation et consultation, un incontournable en situation de négociation collective. Nous enchaînons avec celle de la négociation à la table principale ainsi que l'écriture des textes. Enfin, nous abordons la phase de signatures et de mise en application, au terme du cycle présenté.

4.1 PRÉPARATION ET CONSULTATION

Au début de la période de négociation collective, selon mon expérience, il y a une vaste consultation ainsi qu'une importante période de préparation; même processus tant du côté patronal que syndical, notamment à partir des textes antérieurs négociés. Il est alors possible d'allier les enjeux actuels et les préoccupations à venir.

Dans cette phase de collecte d'informations et d'idées, on retrouve de nombreux moments de négociation intraorganisationnelle. En effet, les principaux acteurs de l'organisation s'activent, tenant compte des aspects économiques, environnementaux, humains, légaux, politiques et technologiques (Bergeron et Paquet, 2006), pour définir les orientations et les mandats qui pourront être formulés. C'est le moment de constituer le cahier des propositions de la partie patronale et celui de la partie syndicale.

À titre de négociateur, accompagné des membres de l'équipe dont je fais partie, je recueille les sujets pertinents (mouvements de personnel, affectation, mutation du personnel, fonctionnement de l'horaire d'été, congés spéciaux, notamment). Des thèmes qui nécessitent des modifications au

niveau des principaux acteurs de l'organisation (direction générale, directions de services administratifs et directions du secteur jeunes, adultes et professionnelles). J'interroge alors les directions et je leur expose déjà des pistes de solutions pour chacun des sujets identifiés. Je fais aussi ressortir les contradictions et les points de convergence.

J'anticipe les difficultés et, avec les membres de l'équipe, j'élague les propositions non applicables, sans pour autant les retirer complètement. Elles pourraient s'avérer utiles, éventuellement, pour faire avancer la négociation, selon le contexte, dans le processus de négociation collective.

Je suis sensible aux préoccupations des directions, très à l'écoute du milieu. Je décrypte les non-dits. Je cerne les principaux enjeux ayant un impact concret sur les milieux comme l'organisation du travail, les services aux élèves, les impacts financiers.

Je regroupe les informations en catégories. Je valide auprès de mes mandants les orientations de négociation. Je présente l'évolution de la collecte d'informations lors des rencontres avec la direction générale, comme aux diverses tables de gestion au sein de l'organisation.

De concert avec les membres de l'équipe, j'effectue une synthèse des informations recueillies pour constituer le cahier des propositions patronales. Dès lors, j'anticipe les stratégies applicables et les zones de vulnérabilité pouvant interférer avec les mandats principaux qui surgiront.

Dans mes actions et mes présentations, mes habiletés relationnelles et communicationnelles sont largement mobilisées. Ma préoccupation pour l'échéancier et les procédures est omniprésente, car la variable temps demeure en toile de fond. De plus, bien qu'il s'agisse, d'abord et avant tout, d'une phase d'écoute et de collecte d'informations, l'utilisation de stratégies s'avère nécessaire, afin de m'assurer d'obtenir les mandats qui répondent le mieux aux besoins du milieu. À partir des quatre catégories que nous avons définies préalablement qui, à notre avis, peuvent contribuer à la compréhension des actions posées par un gestionnaire-praticien en situation de négociation intraorganisationnelle, nous avons regroupé nos actions, en les quantifiant sur la base de fréquence de prévalence (faible, moyen, élevé), et ce, par catégorie. Nous avons procédé de même pour chacune des phases de la négociation collective. Au terme de cet exercice, pour la première phase, la situation se résume comme suit :

Tableau 2 Indicateurs des aspects propres à la négociation intraorganisationnelle durant la phase 1 Préparation et consultation

Aspects			
stratégiques	procéduraux	relationnels	communicationnels
Moyen	Moyen	Élevé	Élevé

4.2 NÉGOCIATION – TABLE PRINCIPALE

La phase de négociation à la table principale est l'endroit où sont présentées des explications détaillées des propositions de chaque partie : patronale et syndicale. Le tout est souvent coloré par les aléas du contexte politique, économique et légal, d'un côté comme de l'autre. Cette phase s'échelonne sur une longue période, afin de permettre aux parties de bien saisir les points de vue respectifs.

Je me trouve alors davantage en négociation interorganisationnelle. Cependant, en prenant note des arguments de la partie syndicale et en étant sensible à leurs réactions (verbales ou non), cela a des impacts sur la négociation intraorganisationnelle. En effet, à partir de faits concrets, il est alors possible d'appuyer l'argumentation sur un sujet donné, tant auprès des membres de mon équipe qu'auprès de mes mandants.

Lors des retours effectués auprès des mandants, mes expériences pratiques et mes connaissances dans le domaine des relations du travail font en sorte que je suis en mesure d'identifier les gestionnaires qui seront utiles en cours de négociation intraorganisationnelle pour valider une information, une stratégie ou une intervention dans le respect des mandats qui me sont confiés. Au cœur de mes actions, le pouvoir d'influence occupe une place prépondérante. La communication est tout aussi importante. J'accorde une attention particulière aux aspects relationnels, tout comme aux rôles des acteurs et à leur interdépendance.

Comme à la phase précédente, je suis au cœur de l'action et je demeure sensible à l'environnement et à la lecture d'autrui. Je suis à l'affût des compromis, en fonction de mes interlocuteurs, mes mandants et les membres de mon équipe.

Bien que, durant cette phase, l'exercice du rapport de force se fait sentir auprès de la partie syndicale, je m'attarde aux moments favorables, tant à la table principale de négociation qu'auprès de mes mandants. Je demeure centré sur l'objectif. J'ai toujours en tête le calendrier de fonctionnement administratif de mon organisation, afin d'obtenir les autorisations lorsque requises et ainsi m'assurer du bon déroulement de la négociation collective.

Entre deux séances de négociation interorganisationnelle, je consulte les membres de mon équipe et les gestionnaires de l'organisation. Je rends compte régulièrement de l'évolution des travaux auprès de mes mandants. Je réajuste mes positions au besoin. J'explique et je défends ce qui a été présenté à la table de négociation principale. J'échange et j'argumente, afin d'élaborer des propositions qui s'adaptent aux besoins du milieu. Je documente à nouveau certains sujets et je donne les mandats en conséquence aux membres de l'équipe, afin de définir au besoin, de nouvelles stratégies.

Selon le sujet, il arrive parfois que je sois dans l'obligation de convaincre mes mandants de la valeur ajoutée d'une proposition plutôt qu'une autre. À ce moment-là, je demeure centré sur les besoins du

milieu et je mets en lumière les gains secondaires² possibles. J'utilise la communication formelle et informelle auprès de certains acteurs patronaux pour m'assurer de faire progresser la négociation intraorganisationnelle.

Au terme de cette phase, j'ai conscience de la nécessité d'un réseau de coordination interne bien organisé qui tient compte essentiellement des aspects relationnels. Le contrôle de l'information (formel, informel) est aussi crucial et la crédibilité du négociateur tout autant. Le rôle des acteurs et les stratégies mises en place sont déterminants. En fait, pour la seconde phase, la situation se résume de la façon suivante :

Tableau 3 Indicateurs des aspects propres à la négociation intraorganisationnelle durant la phase 2 Négociation — Table principale

Aspects			
stratégiques	procéduraux	relationnels	communicationnels
Élevé	Faible	Élevé	Moyen

4.3 ÉCRITURE DES TEXTES

La troisième phase est celle de la rédaction des textes, suite à la conclusion de l'entente de principe. Cette rédaction des textes finaux s'avère souvent le début de la vraie négociation, tant du côté patronal que syndical. En effet, comme il s'agit de l'aboutissement concret de ce qui a été convenu entre les parties, le texte doit refléter cette réalité, et ce, sans ambiguïté.

Durant cette phase, il existe de nombreuses situations de négociation, tant interorganisationnelle qu'intraorganisationnelle et, de ce fait, aucune ne doit être prise à la légère, comme elles sont souvent déterminantes. En effet, en négociation intraorganisationnelle, c'est à ce moment que s'actualise un jeu incessant de tractations entre le négociateur patronal et ses mandants. Il en est de même, en situation de négociation interorganisationnelle, entre le négociateur patronal et le négociateur syndical.

Du côté patronal, on retrouve une multitude de micronégociations³ pour s'assurer que l'écriture du texte reflète bel et bien ce qui a été discuté pendant la négociation collective. Le texte final doit être conforme avec l'esprit dans lequel la négociation s'est déroulée.

2 Voir à ce sujet Putnam (1988).

3 Au sens de Stimec (2014), il s'agit de brève négociation sur un sujet spécifique et est qualifiée de négociation *ordinaire* comparativement à une négociation *organisée* qui est plus longue et structurée.

Lors de la rédaction des textes, des demandes de précision et d'interprétation surviennent toujours, basée sur l'*esprit de la négociation*. À ce moment précis, je vérifie la compréhension auprès de mon équipe de négociation. Je valide à nouveau la véracité des notes. En négociation interorganisationnelle, je tente de convaincre la partie syndicale de la pertinence et de l'exactitude du texte à convenir pour ensuite, en négociation intraorganisationnelle, rendre compte des ajustements auprès de mes mandants.

Cette phase est critique en vue de la signature de l'accord final. Bien souvent, il me faut revoir mes mandants pour leur préciser à nouveau le point de vue syndical sur tel ou tel aspect, pour en arriver à la rédaction du texte final. Il arrive aussi qu'il y ait impasse, découlant d'une incompréhension ou d'une vague interprétation de l'*esprit de la négociation*. Cette impasse requiert alors une reformulation qui peut avoir pour effet la modification d'un mandat de départ. À ce moment, je dois être à l'écoute et extrêmement vigilant. Je dois demeurer centré sur l'objectif de conclure une entente, car il est facile de mettre en péril l'ensemble de la négociation collective.

Lorsqu'une telle impasse se produit, j'adapte mes stratégies. J'utilise mes habiletés relationnelles et diverses formes de communication (formelles, informelles), pour atteindre l'objectif, soit l'obtention d'un texte conjoint signé par les parties. Dans ces allers et retours, j'ai toujours en tête le respect de l'échéancier. Je revois mes mandants et je dois parfois faire preuve de créativité pour maintenir l'accord à flot. Cette créativité peut aller de la simple reformulation d'une clause ou d'un article à l'obtention d'un gain secondaire. Pour ce faire, je dois évaluer l'impact possible de toute nouvelle demande et proposer une solution réaliste, susceptible de répondre aux besoins de l'organisation. Je dois alors faire valoir les différents points de vue auprès de mon équipe et auprès de mes mandants.

Il arrive aussi parfois qu'il soit impossible de dénouer une impasse. Il peut s'avérer nécessaire de recourir alors à des moyens alternatifs de résolutions de problèmes tels que la médiation. Dans le cas contraire, il y a rupture de la négociation collective ayant pour effet le maintien des textes encore en vigueur.

Durant cette phase, l'interdépendance des acteurs et le jeu à deux niveaux (équipe immédiate, mandants) sont plus que jamais au cœur de l'action. Le pouvoir de négociation est en toile de fond et la théorie de l'agence qui, dans ce contexte, s'appuie sur la relation mandants-négociateur, conserve sa pertinence. Je constate que le réseau de coordination interne est important, tout comme les aspects relationnels et le contrôle de l'information (formel, informel). J'observe aussi que les aspects stratégiques et communicationnels sont élevés. De plus, je remarque que, dans mes faits et gestes, les aspects relationnels sont moyennement utilisés et que ceux portant sur les procédures le sont peu. Dans ce contexte, je peux caractériser mes actions de la troisième phase de la façon suivante :

Tableau 4 Indicateurs des aspects propres à la négociation intraorganisationnelle durant la phase 3 Écriture des textes

Aspects			
stratégiques	procéduraux	relationnels	communicationnels
Élevé	Faible	Moyen	Élevé

Enfin, lorsque les textes ont été vérifiés et validés par les deux parties et qu'ils sont conformes aux discussions, une fois signés, il constitue le texte final. C'est alors que débute la dernière phase, celle de la diffusion de l'accord et de l'actualisation des nouvelles dispositions.

4.4 SIGNATURES ET MISE EN APPLICATION

Tout comme les autres phases, celle-ci est également propice aux situations de négociation intraorganisationnelle. La signature de l'entente n'est pas un enjeu en soi puisque les deux parties en sont venues à un accord qui confirme les textes. Cependant, cette signature marque le début d'une phase de diffusion importante d'information. En effet, il s'agit maintenant d'assurer une compréhension commune des textes et d'une application adéquate au sein de l'organisation.

Pour ce faire, il me faut présenter et expliquer de diverses manières les contenus en fonction d'un auditoire varié (direction générale, directions des services, directions d'établissement). J'influence le déroulement de la négociation intraorganisationnelle, auprès des différents acteurs, par mes connaissances et par ma façon de présenter les enjeux. Mon style de communication est plus informatif et directif. Mes habiletés interpersonnelles sont alors sollicitées pour entrer en contact avec les gens, tout comme mon attitude devient plus conviviale lors des animations de groupe.

C'est durant cette phase que l'aspect communicationnel prend une tout autre allure et que les aspects relationnels sont importants. Il s'agit de *défendre et vendre* l'entente intervenue entre les parties. Selon l'auditoire, je dois remettre en perspective le contenu des textes négociés. Je m'assure de bien situer les objectifs de départ de la négociation ainsi que de préciser les embûches et défis rencontrés au fil du processus. Je tiens compte du fait que l'auditoire de la partie patronale est souvent moins aux faits de la réalité présentée et ne possède pas généralement toutes les subtilités reliées aux objets de la négociation collective qui s'est terminée.

Il arrive parfois que le résultat obtenu soit différent de ce qui avait été annoncé ou encore, que l'objectif ne soit pas atteint. J'explique alors la façon dont les résultats ont été obtenus, en précisant le contexte et, si c'est le cas, les gains secondaires qui en découlent. Je me réfère régulièrement aux membres de l'équipe avec laquelle j'ai travaillé. Il s'agit d'une période importante de formation et de transmission des informations.

Durant cette phase, je remarque qu'en plus de nécessiter un réseau de coordination interne important, sensible au côté relationnel, la maîtrise de l'information est primordiale et la crédibilité du négociateur significative. Dans mes actions, les aspects communicationnels et relationnels sont très fortement sollicités. En ce qui a trait aux aspects procéduraux et stratégiques, je constate que le premier l'est faiblement, tandis que le second l'est de façon modérée. En résumé, mes actions lors de cette dernière phase se présentent comme suit :

Tableau 5 Indicateurs des aspects propres à la négociation intraorganisationnelle durant la phase 4 Signatures et mise en application

Aspects			
stratégiques	procéduraux	relationnels	communicationnels
Moyen	Faible	Élevé	Élevé

5. CONCLUSION

En contexte de négociation collective, la négociation intraorganisationnelle se présente comme étant une négociation en soi, au sein même d'une autre négociation qui se veut plus globale. À l'exemple des poupées russes, la négociation intraorganisationnelle se retrouve à l'intérieur de chacune des entités (patronales, syndicales) qui sont parties prenantes d'une négociation, s'imbriquant dans l'ensemble du déroulement de la négociation collective.

Les actions posées par le négociateur, sur le terrain, en situation de négociation intraorganisationnelle, nous portent à croire que les aspects tant communicationnels que relationnels sont les plus fortement mobilisés, et ce, tout au long du déroulement des quatre phases de la négociation collective. De plus, on remarque que les aspects stratégiques demeurent importants, dans une moindre mesure toutefois que ceux relationnels et communicationnels. Enfin, les aspects procéduraux ferment la marche, avec une importance plus marquée lors de la première phase.

Au terme du survol de la littérature et de la description d'une expérience concrète de pratique professionnelle, on peut dire que la négociation intraorganisationnelle demeure une configuration structurelle nébuleuse de la négociation (Bourque et Thuderoz, 2011), qui mérite une certaine attention pour un gestionnaire-praticien. En situation de travail à titre de négociateur, comme dans mon quotidien, la négociation intraorganisationnelle s'enracine dans les aspects stratégiques, procéduraux, communicationnels et relationnels. Elle permet entre autres de faire avancer la négociation collective, de dénouer les impasses ou de conclure un accord. Elle est omniprésente à toutes les phases de la négociation collective et en constitue un élément essentiel. Il est donc important de mieux la comprendre et d'en saisir toutes les subtilités afin de contribuer à l'amélioration des pratiques pour les gestionnaires-praticiens du secteur de l'éducation.

RÉFÉRENCES

- Bergeron, J.-G. et Paquet, R. (2006). *La négociation collective*. Montréal, Canada : Gaëtan Morin.
- Boivin, J. (1993). Bilan de la négociation collective dans les secteurs public et parapublic québécois. Dans C. Bernier (dir.), *Actes du 48^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval* (p. 171-194). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Bourque, R. et Hennebert, M. A. (2010). Mondialisation et négociation sociale dans les entreprises multinationales : la négociation de l'accord mondial Quebecor World. *Négociations*, 2(14), 5-20.
- Bourque, R. et Thuderoz, C. (2011). *Sociologie de la négociation*. Paris, France : La Découverte.
- Chamberlain, N. W. et Kuhn, J. W. (1965). *Collective bargaining*. New York, NY : McGraw-Hill.
- Coriat, B. et Weinstein, O. (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris, France : Librairie Générale Française.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, France : Le Seuil.
- Cutcher-Gershenfeld, J. (2015). New frontiers in intraorganizational bargaining. *Negotiation Journal*, 31(4), 265-369.
- Déom, E. (1982). La négociation collective chez les fonctionnaires et les enseignants québécois : 1975-1976. *Relations industrielles*, 37(1), 141-163.
- Enia, J. A. (2009). Sequencing negotiating partner: Implications for the two-level game? *Negotiation Journal*, 25(3), 357-383.
- 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>
- Gomez, P.-Y. (1996). Normalisation et gestion des entreprises : une approche conventionnaliste. *Revue d'économie industrielle*, 75, 113-131.
- Gouvernement du Québec. (2018a). *Code du travail : RLRQ, chapitre C-27*. Québec, Canada : Éditeur officiel du Québec.
- Gouvernement du Québec. (2018b). *Loi sur le régime de négociation des conventions collectives dans les secteurs public et parapublic : RLRQ, chapitre R-8.2*. Québec, Canada : Éditeur officiel du Québec.
- Grant, M. (1993). Les structures de négociation : une adaptation nécessaire? Dans C. Bernier (dir.), *Actes du 48^e congrès des relations industrielles de l'Université Laval* (p. 57-80). Sainte-Foy, Canada : Presses de l'Université Laval.
- Iklé, F. C. (1964). *How nations negotiate*. New York, NY : Harper Collins.
- Iklé, F. C. et Thdz, C. (2007). « Négociation ». Notice pour l'International Encyclopedia of Social Sciences, 1968. *Négociations*, 8(2), 139-147. <https://doi.org/10.3917/neg.008.0139>

- Jensen, M. et Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- 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.
- Lemelin, M. (1984). *Les négociations collectives dans les secteurs public et parapublic*. Montréal, Canada : Agence d'ARC.
- 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*, 18, 142-164. <https://doi.org/10.7202/1027870ar>
- 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 intraorganisationnelle et interorganisationnelle. *Négociations*, 1(9), 89-104.
- Putnam, R. D. (1988). Diplomacy and domestic politics: The logic of the two-level games. *International Organization*, 42(3), 427-460. Récupéré de <http://www.jstor.org/stable/2706785>
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: America's declining social capital. Dans L. Crothers et C. Lockhart (dir.), *Culture and politics* (p. 223-234). New York, NY : Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-1-349-62397-6_12
- Stimec, A. (2014). Vers une ingénierie des négociations dans les organisations. *Recherches en sciences de gestion*, 3(102), 195-212. <https://doi.org/10.3917/resg.102.0195>
- Walton, R. E., Cutcher-Gershenfeld, J. et McKersie, R. B. (1994). *Strategic negotiations: A theory of change in labor-management relations*. Ithaca, NY : Cornell University Press.
- Walton, R. E., McKersie, R. B. et Perry, C. R. (1965). Intraorganizational bargaining in labor negotiations. *The Journal of Conflict Resolution*, 9(4), 463-481.