

**Université de Montréal**

**La négociation de l'ordre au sein des interactions entre les membres d'une  
équipe multidisciplinaire**

**par**

**Bérénice St-Martin**

**Département de communication**

**Faculté des Arts et des Sciences**

**Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures et postdoctorales**

**En vue de l'obtention du grade de**

**Maîtrise en Sciences de la communication (M. Sc.)**

**24 Octobre, 2011**

**© Bérénice St-Martin, 2011**

**Université de Montréal**  
**Faculté des études supérieures et postdoctorales**

**Ce mémoire intitulé :**  
**La négociation de l'ordre au sein des interactions entre les membres d'une**  
**équipe multidisciplinaire**

**présenté par**  
**Bérénice St-Martin**

**a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :**

<b>Boris H. J. M. Brummans</b>	<b>Directeur de recherche</b>
<b>Lorna Heaton</b>	<b>Président du jury</b>
<b>André Lafrance</b>	<b>Membre du jury</b>

## RÉSUMÉ

La présente recherche vise à identifier les mécanismes de résolution de conflits et de maintien de l'ordre utilisés par les membres d'une équipe multidisciplinaire pour en arriver à un terrain d'entente. À cette fin, nous avons analysé les interactions entre les membres d'une équipe rattachée au programme Personnes âgées en perte d'autonomie et déficience physique (PAPADP) d'un CSSS, en nous appuyant sur la *Negotiated Order Theory* (NOT) développée par Anselm Strauss. Les résultats montrent que l'expérience de négociation et l'évidence de légitimité de l'objectif poursuivi sont les points forts d'un processus fructueux. Ils démontrent aussi que les catégories d'analyse proposées par la NOT devraient, comme le recommande Strauss, être adaptées à chaque situation. Enfin, la faible incidence, dans cette étude, du contexte structurel, semble répondre aux critiques faites à la NOT d'accorder peu d'intérêt à ce dernier.

**Mots clé** : négociation, ordre, conflit, équipe multidisciplinaire.

**ABSTRACT**

This research aims to identify the mechanisms for the resolution of disputes and the accomplishment of order that members of a multidisciplinary team use to find “common ground.” To this end, we have analyzed the interactions between members of a team that works in a CSSS program regarding services offered seniors who have lost autonomy and with physical impairments while using Negotiated Order Theory, developed by Anselm Strauss, as a framework. Our analysis shows that members’ negotiation experience and the legitimacy of the goals that are being pursued during meetings influence the “success” of everyday negotiations. The results also show that the analytical categories proposed by NOT should be adapted to each situation, as recommended by Strauss. Finally, this study suggests that the structural context may not affect negotiations as strongly as Strauss claimed, which raises questions about its utility in NOT.

**Key words :** negotiation, order, conflict, multidisciplinary team

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ .....</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>IV</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>V</b>
<b>LISTE DES SIGLES UTILISÉS.....</b>	<b>VII</b>
<b>DÉDICACE .....</b>	<b>VIII</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>IX</b>
<b>CHAPITRE 1 : INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>La négociation dans les équipes multidisciplinaires .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 La négociation de l'ordre .....</b>	<b>6</b>
2.1.1 Contexte d'émergence de la NOT.....	6
2.1.2 Fondements de la NOT .....	7
2.1.3 Pertinence de la NOT pour cette étude .....	9
<b>2.2 Les contextes : concepts clés de la NOT.....</b>	<b>11</b>
2.2.1 Le contexte structurel.....	11
2.2.2 Le contexte de négociation .....	13
2.2.3 Interdépendance des deux contextes : structurel et de négociation.....	15
<b>2.3 Présentation du terrain et des questions de recherche.....</b>	<b>16</b>
2.3.1 Le CSSS des Quatre Vents; programme des personnes âgées .....	16
2.3.2 Questions de recherche .....	18
<b>CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 L'ethnométhodologie.....</b>	<b>19</b>
3.1.1 Ses fondements .....	19
3.1.2 Concepts clés de l'ethnométhodologie .....	22
<b>3.2 L'analyse de conversation.....</b>	<b>25</b>
3.2.1 Ses postulats.....	25
3.2.2 La démarche d'analyse, selon Pomerantz et Fehr .....	28
<b>3.3 Collecte et traitement des données .....</b>	<b>30</b>
<b>3.4 Analyse des données .....</b>	<b>33</b>

<b>3.5</b>	<b>Élaboration de la grille d'analyse.....</b>	<b>34</b>
3.5.1	Dimensions relatives au contexte de négociation .....	35
3.5.2	Dimensions relatives au contexte structurel.....	39
<b>CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS .....</b>		<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Contextualisation des données.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2</b>	<b>Contexte de négociation .....</b>	<b>42</b>
4.2.1	Expérience de négociation .....	43
4.2.2	Nombre de négociateurs .....	59
4.2.3	Équilibre du pouvoir .....	67
4.2.4	Intérêts et enjeux .....	70
4.2.5	Évidence de légitimité.....	75
4.2.6	Nombre et complexité des questions négociées .....	79
4.2.7	Rythme des négociations .....	81
4.2.8	Langage commun.....	83
4.2.9	Coalition .....	86
<b>4.3</b>	<b>Contexte structurel.....</b>	<b>90</b>
4.3.1	Les corps professionnels .....	91
4.3.2	Syndicats.....	94
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>		<b>98</b>
<b>5.1</b>	<b>À propos du contexte de négociation .....</b>	<b>98</b>
<b>5.2</b>	<b>À propos du contexte structurel.....</b>	<b>108</b>
<b>5.3</b>	<b>Limites et perspectives .....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>111</b>
<b>ANNEXE .....</b>		<b>114</b>
	<b>Système de transcription.....</b>	<b>114</b>

**LISTE DES SIGLES UTILISÉS**

AC	Analyse de conversation
CH	Centre hospitalier
CHSLD	Centre d'hébergement et de soins de longue durée
CLSC	Centre local de services communautaires
CSSS	Centre de santé et services sociaux
MSSS	Ministère de la santé et des services sociaux
NOT	Negotiated Order Theory
PAPADP	(Programme) Personnes âgées en perte d'autonomie et déficience physique
RLS	Réseau local de services (de santé et sociaux)

## **DÉDICACE**

Dédicace :

À Éléonore, Maïk, Mario, Rose-Marie et Ishtiyak

## REMERCIEMENTS

Merci à Jean-Pierre Fournier et Sonia Robitaille pour votre rigueur intellectuelle, vous m'élevez.

Mon ange Jocelyne Bertot : merci de m'entendre lorsque je suis sans voix, de me lire et relire lorsque je ne peux plus écrire et d'être restée quand je voulais partir. Je te voue une gratitude sans fin.

Finalement merci à Boris Brummans : merci de m'avoir guidée lorsque je m'égarais. Merci de m'avoir insufflé un intérêt sans cesse grandissant pour la recherche. Merci de m'avoir montré d'autres avenues que celles trop facilement empruntées. Merci d'avoir été là tout en étant ailleurs. Merci de ne jamais avoir été complaisant et d'avoir su faire ressortir le meilleur de ma pensée.

## CHAPITRE 1 : INTRODUCTION

### La négociation dans les équipes multidisciplinaires

« The negotiated order on any given day could be conceived of as the sum total of the organization's rules and policies, along with whatever agreements, understandings, pacts, contracts, and other working arrangements currently obtained. These include agreements at every level of the organization, of every clique and coalition, and include covert as well as overt agreements. » (Strauss, 1978, p. 5-6)

En ouvrant cette page sur le concept d'ordre négocié tel que le définit Anselm Strauss, nous traçons d'emblée les contours de la thématique qui est au cœur de ce mémoire. En effet, nous allons nous intéresser à la dynamique qui conduit à des ententes plus ou moins formelles entre collègues, dans cet ensemble complexe de règlements et politiques institutionnels, tractations et arrangements tacites ou explicites entre les parties, à tous les niveaux hiérarchiques, qui constitue, selon Strauss, l'ordre négocié d'une entreprise donnée.

À ce propos, on remarquera que dans la dernière décennie, les organisations ont mis beaucoup d'emphasis sur le travail en équipe. Les compressions budgétaires, la quête d'efficience et la motivation des travailleurs sont au nombre des considérations qui les ont poussées à se tourner vers les équipes autogérées. Par « autogérée », on entend une équipe responsable d'accomplir une tâche spécifique, dont les membres sont légitimement autorisés à prendre des décisions importantes pour réaliser les tâches qui leur sont confiées (Barker, 1993). Par conséquent, des individus possédant des expertises complémentaires s'allient pour réaliser des projets sans avoir à se rapporter à un supérieur immédiat. En plus des défis de

coordination et d'harmonisation des pratiques, ces équipes doivent parvenir à des consensus autour de plusieurs décisions.

Les organisations modernes doivent aussi constamment faire face à des situations complexes, génératrices de changements subits auxquels elles doivent réagir rapidement. Les percées technologiques, la mondialisation et la mouvance de la main-d'œuvre sont, entre autres, des sources de multiples bouleversements qui obligent les administrateurs à procéder à des ajustements impromptus. Bien que des règlements et des procédures régissent les activités de ces organisations, ces situations inattendues engendrent une nouvelle réalité qui ébranle les normes et le protocole érigés par celles-ci. Cela exige une flexibilité qui, inévitablement, aura une incidence sur l'aspect rigide et formel de l'organisation. Pour pallier l'absence de référence et de supérieurs hiérarchiques, les individus seront en quête d'une solution. Il arrive qu'il y ait consensus autour d'une décision. Toutefois, la diversité des membres d'un groupe multidisciplinaire et autogéré peut amener à des divergences d'opinions. En effet, compte tenu de la composition hétérogène des équipes multidisciplinaires, autant sur le plan culturel que professionnel ou hiérarchique, malentendus et conflits semblent inévitables. Ceci est particulièrement vrai lorsqu'il y a interdépendance entre les membres de ces équipes (Grosjean & Lacoste, 1999; Jameson, 1999). Dans de tels cas, ils peuvent avoir recours à la négociation pour trouver un terrain d'entente.

La négociation est une stratégie appliquée dans des contextes très diversifiés. Sa forme la plus apparente demeure la négociation à laquelle on a

recours avec des partenaires externes. Dans ce cas, l'organisation tentera de trouver un terrain d'entente avec ses clients, partenaires ou fournisseurs. Le but recherché est une solution qui satisfera de manière optimale toutes les parties. Toutefois, il existe une forme de négociation plus subtile, voire tacite, qui s'opère entre collègues. Sans que pour autant il y ait présence de conflit apparent, des coéquipiers entameront des négociations pour faire valoir leurs positions.

Au-delà de l'objet de négociation, des raisons extrinsèques peuvent influencer le débat. On peut supposer que des composantes politiques, culturelles et professionnelles ajouteront des défis supplémentaires aux discussions. Ces situations sont courantes dans le milieu professionnel et, plus particulièrement, dans les équipes multidisciplinaires. Elles n'ont pas fait, cependant, l'objet de nombreuses recherches.

La théorie de l'ordre négocié, telle que développée par Strauss (1978), a fortement contribué à la compréhension des enjeux auxquels sont confrontées les organisations complexes. Plutôt que de mettre l'emphase sur le seul aspect formel de ces dernières, la *Negotiated Order Theory* (NOT) ajoute à l'analyse l'aspect informel, pour mieux comprendre les interactions entre les individus d'une organisation. Parmi les contributions de la NOT, nous retenons aussi le principe selon lequel plusieurs éléments de niveau macrosocial sont susceptibles d'influencer la négociation. À ce propos, cependant, Robert et JoAnne Day (1977), dans un article qui se voulait une critique de la NOT, soulevaient comme faiblesse une déficience de méthodes concrètes pour discerner les liens entre les différents

concepts. Trente ans plus tard, force est de constater que cette situation prévaut toujours. Il est aussi possible de déceler un manque de profondeur dans le cas de certains concepts clés de la NOT. Malgré ces lacunes, nous étions convaincus de sa pertinence dans le cadre de notre analyse. Elle offre en effet plusieurs angles d'observation, procurant ainsi une vue plus holistique de l'objet de recherche. De fait, cette pertinence s'est confirmée tout au long de notre démarche.

De par son intérêt pour les aspects formel et informel, micro et macro, de la vie en organisation, l'utilisation de la NOT nous a permis d'affiner notre analyse de la négociation au sein de l'équipe multidisciplinaire à l'étude. Ainsi, nous avons pu atteindre notre objectif de recherche, soit : identifier les mécanismes de résolution de conflits et de maintien de l'ordre utilisés par les membres d'une équipe multidisciplinaire pour en arriver à un terrain d'entente. Les chapitres suivants rendent compte de notre démarche et des conclusions qui en ressortent.

Le chapitre 2, scindé en trois sections, précise notre problématique de recherche et son cadre théorique. Nous y abordons, en premier lieu, le contexte d'émergence de la NOT, les principes sur lesquels elle se fonde et la façon dont ses principaux théoriciens la définissent. L'exposé se poursuit avec le regard que posent ces théoriciens sur l'application de la NOT à des équipes multidisciplinaires, puis sur les forces et faiblesses de cette perspective théorique. Cette section se termine sur les raisons qui, malgré les failles identifiées, ont confirmé, à nos yeux, la pertinence de choisir ce cadre conceptuel pour les fins de notre étude. La seconde section du chapitre 2 est consacrée à la définition des concepts clés de la NOT que

sont le contexte structurel et le contexte de négociation. Ce point est complété par la question de l'interdépendance de ces deux contextes. La troisième section présente le terrain que nous avons décidé d'explorer. Enfin, nos questions de recherche viennent clore ce chapitre.

La pertinence de la méthodologie privilégiée fera l'objet du chapitre 3. Nous préciserons la méthode que nous avons employée pour analyser les données, qui s'inspire à la fois des catégories analytiques de la NOT proposées par Strauss et de l'analyse de conversation (AC). Nous présenterons les principes sur lesquels se fondent ces approches puis les concepts ou postulats majeurs qui s'y rattachent. Nous aborderons ensuite la collecte des données, l'élaboration de notre grille d'analyse et la démarche d'analyse.

Nos résultats de recherche sont présentés au chapitre 4 puis discutés au chapitre 5. Ce dernier chapitre inclut un résumé des résultats obtenus, une discussion sur leurs implications théoriques en regard de la revue de littérature et une discussion des applications pratiques qui en découlent par rapport à la gestion des équipes multidisciplinaires. Nous terminerons avec une réflexion sur les apports et les limites de cette recherche et les pistes que l'on peut en dégager pour des recherches à venir.

## **CHAPITRE 2 : RECENSION DES ÉCRITS**

### **2.1 La négociation de l'ordre**

#### **2.1.1 Contexte d'émergence de la NOT**

Encore en 2011, plusieurs entreprises à travers le monde s'inspirent de modèles de gestion classiques, tels que les décrit Max Weber (1991). Ces modèles privilégient une gestion rigide et statique, strictement hiérarchisée, qui légitime les décisions des dirigeants. Si ces principes séduisent encore, c'est qu'ils offrent, au plan théorique, un cadre très formel. L'une des assises de ce cadre est le statut des employés, considérés comme simples exécutants des directives émises par les paliers supérieurs. Pour les dirigeants, ce processus organisant présente l'avantage de renforcer leur autorité en accordant peu d'espace pour le libre arbitre à leurs subalternes. De ce mode de gestion qui repose sur la seule rationalité développée puis imposée par les grandes instances, il résulte une dépersonnalisation du milieu d'activité ainsi qu'une structure inflexible et homogène dans toutes les strates de l'organisation.

Si l'approche wéberienne des organisations dominait dans l'Amérique du Nord d'après guerre, certains chercheurs ont senti l'urgence de la reconsidérer. L'un d'eux, Anselm Strauss (1978), a été parmi les premiers à critiquer la représentation des organisations complexes comme étant des entités rigides et statiques. Il les appréhende, au contraire, comme des systèmes dans lesquels les interactions, de façon processuelle et émergente, créent l'organisation (Day & Day, 1977). Cette

perspective invite à relativiser le pouvoir accordé aux dirigeants et met plutôt l'accent sur la contribution de tous les membres de l'organisation. En considérant l'organisation comme une entité constituée de toutes les interactions on doit, par la force des choses, accepter que chaque composante du système puisse avoir un impact sur celle-ci. Plus explicitement, pour Strauss (1978), une organisation est un construit des interactions de ses membres. Cette itération voue par conséquent l'organisation à une flexibilité et à un dynamisme constant.

### **2.1.2 Fondements de la NOT**

En développant la NOT, les chercheurs de l'École de Chicago voulaient créer un cadre d'analyse plus perméable qui permettrait de capter autant les éléments formels qu'informels dans les interactions entre membres d'une même institution. Strauss, un membre prolifique de cette École et considéré comme le père de cette théorie, introduisit, à travers celle-ci, une notion centrale, en avançant que ce dynamisme et cette flexibilité obligent les acteurs à perpétuellement négocier pour un maintien de l'ordre (Strauss, 1978; voir aussi Day & Day, 1977). Au niveau d'une société, l'ordre social correspond à ce que la majorité de ses membres définissent comme le fonctionnement optimal. Le maintien de cet ordre repose sur l'ensemble des dispositions mises en œuvre pour réguler les relations entre les individus qui la composent. Ces dispositions comprennent les comportements, les stratégies individuelles, politiques et économiques visant à établir un équilibre entre les intérêts des individus. Toujours selon Strauss, à tout moment, un changement

politique ou toute variation provenant de l'intérieur ou de l'extérieur peut défaire l'équilibre et ce, malgré un environnement hautement structuré et un cadre formel. C'est alors que de nouvelles règles viendront influencer la négociation ou le maintien de l'ordre (Strauss, 1978). Ces nouvelles règles résultent elles-mêmes de négociations qui sont, la plupart du temps, informelles, parce que mises en place de façon plus ou moins tacite par les membres de l'organisation (Day & Day, 1977; Nathan & Mitroff, 1991; Strauss, 1978). Le concept de négociation, que les théoriciens de la NOT mettent ainsi en exergue, est défini par la plupart de ces derniers comme étant les interactions engagées par les acteurs dans leurs stratégies et leurs activités quotidiennes afin d'atteindre un objectif lorsque les points de vue divergent (Allen, 1997; Bennington, 2003; Parhankangas & Hawk, 2005; Svenson, 1996).

Puisque notre problématique de recherche porte sur les équipes multidisciplinaires, nous avons cherché à explorer comment la perspective mise de l'avant par la NOT avait été abordée par d'autres sociologues, dans le cadre plus spécifique de groupes composés de co-équipiers provenant de divers champs professionnels. À ce sujet, une autre théoricienne de la NOT, Sophie Allain (2004), met l'emphase sur l'aspect régulateur de la négociation dans la construction de l'ordre. Cet aspect, soulignent Ormrod & Ferlie (2007), est particulièrement présent au sein des équipes disciplinaires. Les nombreuses cultures professionnelles qui se côtoient obligent à établir de nouvelles règles ainsi que de nouveaux symboles et langages afin de parvenir à une communication efficace pour réaliser une action

collective (Bennington & Shelter, 2003). En ayant recours à la négociation, on pourrait avancer que les collègues d'un groupe cherchent à créer leurs propres lignes de conduite afin de poursuivre leurs objectifs. En se mettant en porte-à-faux avec les règles formelles, le groupe cherche à recréer sa propre marche à suivre qui reposera sur des valeurs communes, pour atteindre des objectifs communs (Barker, 1993).

### **2.1.3 Pertinence de la NOT pour cette étude**

Un des avantages de la NOT est de laisser l'espace autant à une analyse microsociale, c'est-à-dire au niveau de la négociation comme tel, que mesosociale et macrosociale, c'est-à-dire au niveau des structures organisationnelles et institutionnelles ainsi que de l'ensemble des règles formelles encadrant la négociation. En effet, selon cette théorie, il ne faut jamais dissocier ces trois niveaux d'analyse car ils sont toujours inter-reliés. Ainsi, le chercheur est invité à prendre en compte des éléments extérieurs tels que la place du pouvoir qui peut provenir d'une instance supérieure. Ce faisant, il ouvre une fenêtre plus large sur la provenance des enjeux. Pour sa part, la proximité des individus offre un angle plus restreint et un objet d'analyse plus micro. Le fait de considérer plusieurs paliers d'analyse renforce la rigueur du travail du chercheur qui tente de cerner, avec précision, les facteurs qui, dans un contexte donné, interviennent sur la négociation ou le maintien de l'ordre. En effet, l'application de la NOT permet d'identifier tous

ces facteurs ainsi que leurs effets respectifs, qu'ils soient extérieurs ou intérieurs au processus de négociation comme tel.

Pour illustrer ces propos, nous aurons recours à l'exemple d'une équipe de recherche composée d'individus provenant de différents départements d'une université. En regroupant plusieurs chercheurs autour d'une étude, on vise à mettre à profit leurs spécialités respectives. L'indépendance intellectuelle qui caractérise ce domaine d'activité fait en sorte que les acteurs se sentent libres de faire valoir leurs opinions et aussi de défendre leurs intérêts. Malgré la légitimité des interventions de chacun, on devra statuer sur une direction commune. On peut supposer, alors, qu'une négociation est amorcée. Toutefois, pouvons-nous être certains que seuls les éléments directement rattachés à la recherche ont été pris en compte lors de cette négociation ? Serait-il possible que le statut des chercheurs, professeurs versus directeurs de département, la renommée des départements, le nombre de publications des chercheurs, soient autant de facteurs qui auraient favorisé une voie - et une voix - plutôt que l'autre?

Toujours en se référant au même exemple, on pourrait s'interroger sur la présence de jeux politiques, autant à l'intérieur même du groupe qu'à l'extérieur de celui-ci. En élargissant le cadre d'analyse, on peut parfois trouver des réponses à des questions qui ne seraient pas nécessairement saisissables dans les seules interactions.

Un élément identifié par la NOT mais qui, selon certains chercheurs (Bennington & Shelter, 2003; Allen, 1997), n'a pas été suffisamment étudié, est la constante lutte de pouvoir, manifestation de la diversité des intérêts. De plus, Bennington & Shelter soulignent que les valeurs, méthodes, et ressources, qui ne sont pas les mêmes d'un groupe à l'autre, influencent la négociation et les rapports entre les individus

## **2.2 Les contextes : concepts clés de la NOT**

Les penseurs de la NOT ont développé des concepts que nous mobiliserons pour une meilleure compréhension des interactions dans une équipe multidisciplinaire et de la négociation qui en découle. Parmi ces concepts, nous en retenons plus particulièrement deux qui englobent un éventail de dimensions propices à une analyse approfondie : celui de contexte structurel et celui de contexte de négociation.

### **2.2.1 Le contexte structurel**

Le contexte structurel, nous dit Strauss (1992), fait référence aux systèmes qui structurent, par exemple, une action ou des rapports sociaux. Il constitue la trame sur laquelle les négociations se déroulent. C'est pourquoi Strauss estime important de distinguer le contexte structurel du contexte de négociation. Le contexte structurel vient influencer sur le contexte de négociation en balisant ce qui peut être pensé, ce qui a du sens ou non, influençant « la manière dont les acteurs

perçoivent l'ordre social et ce qu'ils croient, pour eux et pour les autres, possible ou impossible, problématique ou probable. » (p. 253). Selon l'objet à l'étude, le contexte structurel peut varier. Le système organisationnel d'une entreprise, avec l'ensemble de ses comités, départements, directions, peut être considéré comme le contexte structurel. Dans une autre situation, le contexte structurel s'étendra à des instances gouvernementales et même à la société en général. Puisque les frontières du contexte structurel n'ont pas été identifiées clairement par les penseurs de la NOT, nous croyons essentiel, dans le cadre de notre étude, d'établir nos propres paramètres.

Les dimensions que nous prenons en compte dans le contexte structurel incluent, au niveau macro, le contexte législatif qui encadre la négociation; au niveau intermédiaire, la structure organisationnelle dans laquelle elle s'insère soit, dans le cas présent, les Centres de services de santé et de services sociaux (CSSS) et les Réseaux locaux de services (RLS); enfin, au niveau micro, l'organisation institutionnelle immédiate dans laquelle évoluent les négociateurs. Cette dernière comprend les départements, les regroupements d'activités similaires, les équipes multidisciplinaires qui sont une subdivision de ces entités et agissent comme enclave dans l'organisation, ainsi que, en tant que dimensions potentiellement structurantes des interactions, les systèmes hiérarchiques internes, l'historique des relations interétablissements et les structures syndicales. Selon nous, il ne fait aucun doute que le contexte structurel s'incarne sur les différents niveaux et qu'il a des effets directs ou indirects sur ces niveaux et sur les négociations quotidiennes.

### **2.2.2 Le contexte de négociation**

Le contexte de négociation, pour sa part, est constitué des interactions entre les individus qui ont un impact direct sur la négociation en cours (Strauss 1967). Ces négociations ont lieu dans l'arène que représente l'espace social où l'ordre négocié prend place. Nous aborderons ici le fait qu'il existe différents contextes de négociation, chacun étant défini par des propriétés qui lui sont spécifiques et que Baszanger (1992) identifie comme suit : (1) le nombre de négociateurs, leur expérience respective de la négociation et qui ils représentent; (2) le rythme des négociations; (3) le relatif équilibre du pouvoir; (4) la nature des enjeux respectifs; (5) le nombre et la complexité des questions négociées; (6) l'évidence de la légitimité; (7) les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation, c'est-à-dire les modes d'action alternatifs ou disponibles (p. 260).

Strauss attire notre attention sur le dernier point car il influence la décision d'entrer dans la ronde de négociations ou non. En ce sens, s'il existe d'autres options, l'orientation que prendra la négociation sera peut-être différente. De plus, les propriétés inhérentes à chaque contexte joueront un rôle sur le choix des tactiques et stratégies mises en œuvre dans la négociation de l'ordre (Baszanger, 1992).

En somme, les écrits des chercheurs de la NOT laissent entendre qu'il existe autant de contextes de négociation que de situations. C'est la permutation des propriétés qui caractérise le contexte de négociation (Baszanger, 1992).

Revenons sur les caractéristiques qui sont censées influencer le contexte de négociation. Bien que la liste présentée par Baszanger soit un point de départ intéressant, elle demeure tout de même nébuleuse quant à son application. Par exemple, si nous prenons le point 1, il est relativement aisé, du moins à notre avis, de saisir la portée de la représentativité, du nombre de négociateurs et de l'expérience des individus dans la négociation, car la tangibilité de ces données facilite l'observation. Si on se réfère à l'exemple du groupe de chercheurs, on peut supposer qu'un professeur renommé et habitué au travail en équipe sera plus susceptible d'influencer la négociation, particulièrement si celle-ci a lieu dans un petit groupe composé d'assistants de recherche ou de chercheurs peu expérimentés. Les départements ou groupes de travail qu'ils représentent sont connus de tous.

En revanche, l'évidence de légitimité est un point plus obscur parce que moins facilement saisissable. Lorsqu'elle fait consensus, on peut l'identifier aisément. Toutefois, dans les situations où elle varie d'un négociateur à l'autre, comment la percevoir? Nous ne sommes pas en désaccord quant à son importance dans le contexte de négociation mais nous questionnons plutôt la façon de cerner avec justesse la portée de cet aspect. Cette même réflexion s'applique au point 4, la nature des enjeux respectifs. Certains enjeux peuvent être manifestes alors que d'autres sont passés sous silence.

### **2.2.3 Interdépendance des deux contextes : structurel et de négociation**

On se souviendra qu'il existe une constante négociation et qu'elle aura inévitablement une incidence sur le contexte structurel, même si ce dernier n'est pas directement le lieu où elle se déroule. Ceci est dû au fait, comme le rappelle aussi Geist (1995), qu'il y a interdépendance entre les différents contextes. Rappelons que la négociation implique des interactions entre des personnes ou groupes dont les points de vue diffèrent et qui appliquent certaines stratégies pour atteindre leurs objectifs. Cette interdépendance génère, dans des environnements hautement structurés, une influence réciproque entre les différents paliers de l'organisation, créant ainsi un espace pour adapter les règles et procédures aux situations particulières. Comme nous le verrons plus loin dans ce mémoire, les décisions, les règles provenant des différentes instances dans l'organisation, finissent toujours par produire un effet sur les autres et ce, peu importe la taille ou l'importance de l'organisation en cause (Allen, 1997; Bennington & Shelter, 2003; Day & Day, 1977). C'est cette interdépendance qui est au cœur de notre recherche. Pour mieux comprendre cette relation bidirectionnelle, nous avons choisi comme objet d'étude une équipe multidisciplinaire du réseau de la santé.

## **2.3 Présentation du terrain et des questions de recherche**

### **2.3.1 Le CSSS des Quatre Vents<sup>1</sup>; programme des personnes âgées**

Lorsque, en 2003, le gouvernement a adopté la loi 25 qui est à l'origine des Centres de Santé et de Services Sociaux (CSSS), le but était de réorganiser les différents services dans quatre-vingt-quinze régions du Québec. Le CSSS dont il est question dans ce mémoire est composé d'un regroupement d'établissements qui met les professionnels de la santé et des services sociaux à la disposition de la population. Il est constitué de quatre installations : un centre hospitalier (CH), deux centres locaux de services communautaires (CLSC) et un centre d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD). Toutes ces entités, qui font maintenant partie d'une même organisation, doivent fonctionner selon un modèle unique de pratiques. Pour y arriver, la direction générale a communiqué à ses membres les nouvelles procédures élaborées en vue d'atteindre les nouveaux objectifs. Parmi les cinq programmes mis en place, celui des personnes âgées en perte d'autonomie et déficience physique requiert un ajustement de la part des divers intervenants. C'est sur celui-ci que nous avons porté notre attention.

La direction du programme personnes âgées a formé plusieurs équipes de travail pour une meilleure intégration des différentes disciplines et des installations. Nous avons rencontré les membres d'une de ces équipes, composée de professionnels provenant des quatre structures, pour tenter de saisir comment se

---

<sup>1</sup> Nom fictif (re.méthodologie, éthique de recherche)

négociait l'entente entre ces professionnels rattachés à différents établissements et différentes disciplines, dans le travail quotidien.

Les rencontres d'équipe de la Direction des personnes âgées du CSSS réunissent habituellement la directrice du programme, un médecin, un gérontologue, une travailleuse sociale, un représentant du CLSC et un intervenant du CHSLD. Deux infirmières et une coordonnatrice sont toujours présentes lors de ces réunions. Dans la poursuite de leurs objectifs respectifs, toutes les personnes autour de la table font valoir leurs expertises. Certains de ces professionnels travaillent dans le même immeuble et sont appelés à se côtoyer plus fréquemment. D'autres proviennent de disciplines connexes et partagent un langage technique commun. Il arrive qu'en raison des horaires, des représentants tels que des assistants ou des collègues remplacent les membres réguliers de l'équipe. Finalement, certains événements exigent que l'on déplace le lieu de la rencontre, pour une observation directe ou pour des raisons de disponibilité de salles.

Ces contraintes obligent à un réajustement continuels lors des rencontres et ont une incidence sur la dynamique de l'équipe. L'hétérogénéité du groupe, le niveau hiérarchique de certains membres, les départements dont ils proviennent sont des pistes intéressantes pour l'analyse qu'ils viennent enrichir et nuancer.

### 2.3.2 Questions de recherche

De la problématique exposée plus haut ont découlé les deux questions de recherche auxquelles la présente étude a tenté de répondre :

QR1 : Parmi les mécanismes de résolution de conflits et de maintien de l'ordre utilisés par les acteurs pour en arriver à un terrain d'entente, quels éléments constituant le contexte de négociation et le contexte structurel ont une incidence sur la dynamique et l'issue des négociations entre les membres d'une équipe multidisciplinaire ?

QR2 : Comment ces éléments sont-ils mobilisés par les acteurs au cours de leurs interactions ?

## **CHAPITRE 3 : CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Toute démarche de recherche nécessite un cadre méthodologique bien défini. Celui-ci assure au chercheur de prendre les moyens adéquats pour recueillir et analyser les données pertinentes à l'atteinte de ses objectifs. En ce qui concerne la présente recherche, cette nécessité s'impose d'autant plus qu'elle s'appuie sur la perspective théorique de la NOT. Or, l'une des critiques les plus fréquentes à l'égard de cette dernière porte précisément sur la faiblesse de sa rigueur au plan de la méthode. C'est donc sur l'ethnométhodologie, une perspective éprouvée et qui offre une lunette d'approche cohérente avec les fondements de la NOT, que nous avons choisi de nous appuyer pour procéder à l'analyse des données recueillies. Quant à notre stratégie d'analyse, elle s'inspire de l'analyse de conversation (AC) qui est issue de l'ethnométhodologie. Les paragraphes suivants expliquent comment ces outils méthodologiques ont été exploités pour notre recherche, à partir de la description de leurs caractéristiques et de leurs concepts ou postulats centraux.

### **3.1 L'ethnométhodologie**

#### **3.1.1. Ses fondements**

Nous avons déjà mentionné que pour Strauss (1992), l'ordre social est constamment créé, construit et négocié. Tel est aussi, selon Cinnamond (1992), le premier postulat de l'ethnométhodologie. Le concept de négociation, qui est donc à la fois au cœur de la NOT et un fondement de l'ethnométhodologie, nous conforte dans le choix de cette approche pour orienter notre démarche d'analyse.

Amorcée dès la fin des années 1940 par Harold Garfinkel et très largement reprise par plusieurs théoriciens à la fin des années 1960, c'est d'abord en sociologie qu'a été développée l'ethnométhodologie. Loin de faire l'unanimité à ses débuts, elle fut décriée par certains tandis que d'autres la perçurent comme une nouvelle voie par rapport aux approches sociologiques classiques. Tout comme ceux de la NOT, les penseurs de l'ethnométhodologie ne considèrent pas la réalité comme étant figée mais plutôt comme un phénomène en perpétuel mouvement. Dans cette perspective, les acteurs participent à créer la réalité à travers leurs contributions individuelles et ce, malgré ou par delà les instances supérieures telles que les gouvernances et autorités. Garfinkel (1970) avance que « l'acteur social réagit non seulement selon la perception qu'il a du comportement, des sentiments, des motifs, des relations et autres caractéristiques socialement organisées qui l'entourent mais aussi, à la normalité perçue de ces événements » (p. 188). Rawls (2008) précise la pensée de Garfinkel en rappelant que pour ce dernier, l'ordre social ainsi que celui présent dans les organisations dépendent de méthodes partagées par les membres d'un groupe plutôt que de règlements ou de structures formelles.

Ce qui rend aussi cette perspective intéressante dans le cas présent, c'est qu'elle se penche sur le quotidien des acteurs. Les gestes posés au quotidien, qui n'ont pas nécessairement un sens particulier pour leurs auteurs, peuvent révéler des phénomènes sous-jacents, possibles à analyser sous l'angle d'une théorie ou en mobilisant des concepts. L'ethnométhodologie invite à nous éloigner des scripts

prescrits par l'organisation en nous penchant sur les mots, les actions, les silences, les échanges de regards, les protocoles tacites, qui deviennent les constituantes d'une culture partagée. Que ce soit de façon consciente ou inconsciente, les acteurs jalonnent leurs activités quotidiennes de signes, de gestes ou d'attitudes. Ce qui importe aux yeux de Garfinkel, c'est que cet ordre créé le soit de façon publique, compréhensible et repérable par les acteurs concernés (Rawls, 2008). Ces nuances de comportement peuvent ne revêtir qu'une importance relative ou même, paraître banales aux yeux du simple observateur. Pourtant, leur analyse peut nous éclairer, par exemple, sur la nature des interactions, des rapports de forces ou des répercussions du contexte structurel sur le déroulement et l'aboutissement de négociations.

Toutefois, il ne faudrait pas croire que ces façons d'être ou de faire, bien que parfois intégrées à une routine, soit nécessairement standardisées. C'est là tout l'intérêt, à nos yeux, de mobiliser les principes de l'ethnométhodologie pour la présente recherche. En effet, il ne servirait guère de prélever et, par la suite, répertorier un certain nombre d'actions dans le but de construire du sens (*sensemaking*), si celles-ci n'étaient pas mises en contexte. En effet, précise Garfinkel (1970), ce qui fait du sens dans une circonstance devient confus dans une autre s'il n'y a pas un partage de méthodes par les acteurs et par les observateurs que les chercheurs sont appelés à être. C'est là une des grandes contributions de Garfinkel aux sciences sociales, tel que reconnu par Rawls (2008).

### 3.1.2 Concepts clés de l'ethnométhodologie

#### *L'indexicalité*

Pour la réalisation de notre étude, un des concepts clés de l'ethnométhodologie, l'*indexicalité*, a souvent été mis en pratique. L'indexicalité appelle à la capacité de saisir le sens des mots et des comportements en les abordant non pas dans une seule mais, plutôt, dans différentes situations. Pour y parvenir, il faut s'immerger dans le monde que l'on analyse et observe. Dans le cas qui nous intéresse, de nombreux passages au CHSLD, en cours de préparation du projet, ont non seulement permis, lors des rencontres, de mieux cerner un vocabulaire qui est propre à l'équipe interdisciplinaire, mais aussi de noter des signes chargés de sens (langage non verbal), essentiels à considérer. Ainsi, en plus d'une familiarisation avec de nombreux acronymes, il a été possible d'observer des comportements qui, hors contexte, n'ont pas de sens précis, par exemple les sourcillements qui ponctuent la conversation lorsqu'il est fait allusion à certaines personnes ou situations.

Cette présence répétée auprès de l'équipe a permis de comprendre que les tensions entre les différents niveaux hiérarchiques et différents corps de métiers affectaient les échanges et le climat de la réunion en cours et ce, malgré l'absence de certaines de ces entités. Derrière les comportements observés, il existe une histoire, un contexte, des relations antérieures qui expliquent la dynamique de la négociation dans un moment précis. Ceci revient à dire que pour bien interpréter les interactions, il faut connaître les règles qui les régissent et toujours les mettre en

contexte. Tout discours possède des propriétés d'indexicalité. Lors de la présentation de l'analyse de conversation, nous serons plus à même d'apprécier l'apport de ce concept lorsque le discours sera utilisé pour donner sens aux situations.

### *La réflexivité*

La réflexivité se trouve là où le sens prend sa source entre acteurs. Empreints d'une confiance mutuelle et tacite, les acteurs partagent un ensemble de méthodes ou de pratiques qui les guident dans leur effort visant à « faire du sens » à travers les items utilisés au cours de l'interaction (Rawls, 2008). Une notion de temporalité est directement liée à ce concept. D'une part, il définit l'acte posé (la parole, le geste) comme une annonce des intentions de son auteur qui, du même coup, construit la réalité à laquelle il fait référence. D'autre part, il renvoie aux liens existant entre les signes, verbaux et non verbaux, mobilisés dans le présent, et leur utilisation dans le passé. Les mots ou expressions, tout comme les gestes, prennent en effet un sens précis, dans un contexte précis, lorsqu'ils prennent leur source dans le passé. C'est ainsi que des pratiques ou méthodes s'ancrent dans le quotidien et sont compris de façon intelligible par les acteurs. D'ailleurs, les interactions sont toujours fondées sur la réflexivité. L'exemple d'une équipe sportive dont les membres partagent un vocabulaire, des codes et des symboles, incompris par les joueurs d'équipes adverses, démontre comment, dans certains contextes, l'absence de référence à des expériences passées implique que les mots autant que les gestes sont privés de sens pour les acteurs « non initiés ». Par ailleurs, la réflexivité

implique que non seulement les actes prennent sens dans un contexte donné mais que ce contexte est à son tour « construit » par ces actes. Autrement dit, en agissant dans un contexte qui donne sens à leurs actes, les acteurs agissent en même temps sur ce contexte qu'ils définissent et modèlent selon leur façon de l'interpréter.

### ***L'accountability***

*L'accountability* est la troisième variable susceptible d'avoir une incidence sur la négociation. Nous conserverons la forme anglaise de ce concept parce qu'il est difficile à traduire en français. Il est en effet interprété de différentes façons. Dans le monde de la santé, par exemple, il renvoie à la responsabilité des actes posés (sous-tendue par les compétences exigées et l'autorisation de poser ces actes) et à l'obligation de rendre compte de ces derniers. Dans la perspective ethnométhodologique, il se rapproche de la réflexivité. Partant de la prémisse que les objets doivent pouvoir être rapportés, décrits, observés et résumés, il va renvoyer à l'idée de description d'une situation (ce qui rejoint l'idée de rendre compte), cette description participant, là aussi, à la constitution de la réalité. Un exemple permettra de mieux expliciter comment *l'accountability* peut être abordée. Le personnel soignant des soins à domicile (infirmières et infirmières auxiliaires) est tenu de rendre compte quotidiennement du travail effectué auprès de la clientèle, ainsi que des observations faites sur le terrain qui demandent un suivi spécifique. En dressant leur compte-rendu, les infirmières et infirmières auxiliaires définissent et caractérisent les situations dont elles parlent. Elles deviennent donc un des agents qui participent à la constitution de la réalité. Dans le cadre de notre recherche, la

référence à ce concept s'avère des plus pertinentes parce que les acteurs sont essentiellement impliqués, précisément, dans la description des réalités de leur milieu de pratique (description de postes, de tâches, procédures, etc.).

### **3.2 L'analyse de conversation**

On considère souvent l'analyse de conversation (AC) comme étant une prolongation naturelle de l'ethnométhodologie. Elle permet d'opérationnaliser les concepts d'indexicalité, de réflexivité et d'*accountability* vus précédemment. L'AC rend compte de la globalité du discours tout en tenant compte des mots qui le constituent. Cela permet aux chercheurs, comme aux lecteurs, de mieux suivre les étapes conduisant à l'analyse d'éléments qui peuvent être observés et rapportés.

#### **3.2.1 Ses postulats**

L'analyse de conversation porte essentiellement sur le discours. Elle se caractérise par trois postulats dont nous exposerons ici les grandes lignes, pour démontrer son apport à cette recherche. Dans Heritage (1984), ces postulats sont ainsi présentés : « (1) *Interaction is structurally organized*; (2) *contributions to interaction are contextually oriented*; (3) *these two properties inhere in the details of interaction so that no order of detail can be dismissed, a priori, as disorderly, accidental or irrelevant* » (p. 241).

Après avoir explicité ces postulats dans les paragraphes qui suivent, nous présenterons la démarche qui amène à l'analyse, telle que la suggèrent Pommerantz et Fehr (1997).

***Postulat 1 : L'interaction est structurellement organisée (Interaction is structurally organized)***

Lorsque des membres d'une équipe interdisciplinaire discutent entre eux, ils emploient des expressions, des mots et un langage non verbal qui finissent par constituer un langage qui leur est propre. Ce langage, que l'AC désigne sous le terme de discours, comporte des règles qui échappent à l'étranger mais qui sont maîtrisées par les membres d'une équipe. Ces règles ne sont pas toujours officielles. Parfois elles surgissent « spontanément » et on n'en connaît pas toujours l'origine. Dans tous les cas, toutefois, elles colorent les interactions au quotidien puisqu'elles en font intrinsèquement partie.

S'il existe des règles pour la communication verbale et non verbale, il faut comprendre que c'est aussi à travers elles que la communauté s'autorégule. En effet, la négociation de l'ordre dans un groupe s'effectue grâce à un ensemble de codes auxquels ont recours les membres d'une équipe. Ces codes de conduite sont constitués de signes, de gestes, de mots qui viennent en quelque sorte encadrer la communication entre les individus. Pour Pommerantz et Fehr, cet ensemble de règles propres à une entité spécifique (entreprise, organisme, équipe, etc.) constitue la base de l'organisation structurelle de l'interaction (postulat 1). Il faudra, de plus, prendre en compte le fait que d'autres éléments, tels le statut, la position hiérarchique et le

genre sont incarnés à l'intérieur des interactions et ce, de façon consciente ou inconsciente.

***Postulat 2 : Le contexte donne sens à l'interaction (contributions to interaction are contextually oriented)***

Pour illustrer le deuxième postulat, nous prendrons l'exemple d'une classe d'élèves. Il est reconnu que lorsqu'un enseignant s'adresse à ses élèves, il hausse le ton pour rétablir l'ordre. Toutefois, il pourrait choisir de simplement tousser ou de prononcer le mot « attention » pour obtenir le même résultat. Cet exemple, bien que simpliste, illustre tout de même une réalité à ne pas négliger : un geste qui, hors contexte, pourrait sembler sans signification, s'avère prendre un sens bien particulier pour ces élèves. C'est d'ailleurs un des intérêts majeurs de l'AC : apporter du sens aux interactions observées. Pour obtenir ce sens, il ne faut pas s'arrêter uniquement à la communication verbale et non verbale mais il faut aussi prendre en compte tout ce qui est compris « entre les lignes », tels les non dits et les sous-entendus. La mise en contexte devient alors déterminante dans l'analyse.

***Postulat 3 : Aucun détail de l'interaction ne doit être négligé (these two properties inhere in the details of interaction so that no order of detail can be dismissed [...])***

Le troisième postulat insiste sur la nécessité de combiner les deux premiers en ne négligeant aucun détail, même ceux qui, à première vue, paraissent anodins. En reprenant l'exemple précédent, assumons que malgré ses tentatives pour calmer son groupe, le professeur sent qu'il n'a pas toute l'attention désirée. Il se peut toutefois qu'il atteigne son objectif en utilisant des signes comme croiser les bras,

soupirer, froncer les sourcils. On voit par cet exemple que le moindre détail peut devenir primordial dans la compréhension de l'interaction.

### **3.2.2 La démarche d'analyse, selon Pomerantz et Fehr**

Pour procéder à l'analyse proprement dite, Pomerantz et Fehr (1997) proposent une démarche en cinq étapes qui tient compte des postulats ci-dessus exposés :

- (1) Sélectionner une séquence.
- (2) Caractériser les actions dans la séquence.
- (3) Considérer de quelle façon l'agencement des actions du locuteur, incluant la sélection de termes de référence, permet de comprendre les actions posées et les sujets discutés; en d'autres termes, il s'agit de considérer les options présentées au récipiendaire par cet agencement.
- (4) Considérer de quelle façon la synchronie et les tours de parole contribuent à une certaine compréhension des actions et des sujets discutés.
- (5) Considérer de quelle façon les actions posées impliquent certaines identités. Donc, prendre en compte les rôles et/ou relations entre interlocuteurs.

D'après nous, le cadre proposé par Pomerantz et Fehr trace une ligne directrice qui évite au chercheur de s'égarer à travers une multitude de détails. Nous estimons aussi que cette méthode, d'ailleurs adoptée par plusieurs chercheurs, assure à l'analyse une cohérence interne et une rigueur absolument essentielles dans le cadre d'une recherche qui s'appuie sur la théorie de la NOT. Aussi, sans

l'appliquer de façon systématique, nous nous sommes inspirés de ses grands principes au cours de notre démarche d'analyse. Ceci nous a permis de renforcer l'attention portée aux différents modes d'expression des interlocuteurs. Nous verrons d'ailleurs que les regards, en particulier, se sont avérés des sources précieuses d'information.

En résumé, la méthodologie que nous avons employée pour répondre à nos questions de recherche prend sa source dans les grands principes de l'approche ethnométhodologique et s'inspire, pour l'analyse des données, de la démarche de l'AC et des catégories analytiques proposées par Strauss. Ceci dit, pour éviter toute confusion ou mésinterprétation de nos intentions, nous tenons à préciser que notre intérêt pour l'AC est strictement celui d'un outil, mobilisé à différents degrés, dans les cas où il nous est nécessaire d'y avoir recours pour approfondir et étayer notre analyse. Ce que nous en retenons est l'attention aux éléments du langage verbal et non verbal qui nous permettent d'identifier les dimensions de la NOT mobilisées par les acteurs. Nous ne devons jamais perdre de vue, en effet, que l'objet de cette maîtrise est l'identification des dimensions du contexte structurel et du contexte de négociation qui ont une influence sur le processus et l'issue des négociations. Ceci dans la perspective de la NOT. Donc, pour procéder à cette identification, nous partons des dimensions que Strauss invite à considérer. Ainsi, il devient clair que dans le cadre spécifique de ce mémoire, pour des questions de rigueur et de cohérence avec l'objet de notre étude, la perspective dans laquelle nous nous

inspirons de l'AC se limite à y puiser uniquement ce qui est utile pour répondre à nos objectifs, lorsqu'il est pertinent de le faire.

### **3.3 Collecte et traitement des données**

Tel que mentionné au chapitre précédent, les données ont été recueillies auprès de l'équipe multidisciplinaire du CSSS des Quatre Vents, affectée au programme concernant les personnes âgées en perte d'autonomie et déficience physique. Cette équipe regroupe plusieurs professionnels de disciplines variées qui se rencontrent une fois par semaine pour répartir les soins aux bénéficiaires selon leurs besoins. Des rencontres d'équipe peuvent aussi être convoquées pour discuter de questions particulières, telle l'harmonisation des pratiques à laquelle s'intéresse la présente recherche. Ces rencontres durent environ une heure.

Trois sources d'activité terrain ont permis de réaliser cette collecte de données. Tout d'abord, des entrevues préliminaires ont eu lieu avec la direction, les chefs d'équipes, les chefs d'administration de projets ainsi que le personnel des ressources humaines. Le but de ces entrevues était d'avoir un portrait d'ensemble du CSSS des Quatre Vents et tout particulièrement, de la Direction du programme Personnes âgées en perte d'autonomie et déficience physique (PAPADP). La familiarisation avec le milieu de la santé et l'identification des défis auxquels fait face la direction du PAPADP constituaient l'autre intérêt de ces rencontres officielles. Cette opération de reconnaissance du terrain fut complétée par des séances d'observation pendant certaines rencontres. Une deuxième source de

données fut la tenue d'un cahier de bord où furent notées ces observations ainsi que les remarques, impressions, histoires, rumeurs provenant des acteurs présents qui ont pu être captées.

La période d'observation sur le terrain a également permis de suivre l'évolution du dossier de l'harmonisation des pratiques et de côtoyer de plus près les différents acteurs. Cette proximité a donné lieu à une confiance mutuelle propice aux confidences et, surtout, à bien expliquer les nuances qui sont parfois invisibles lors des rencontres formelles.

La troisième source de données fut l'enregistrement vidéo de deux rencontres pendant lesquelles devait être discuté un document qui servirait de référence pour harmoniser les pratiques des intervenants du programme PAPADP. Trois personnes assistaient à la première rencontre et six à la deuxième.

L'enregistrement vidéo est, sans conteste, l'outil le plus complet pour capter toutes les expressions, verbales et non verbales, des membres d'une équipe (voir Cooren, 2007; Cooren, Brummans & Charrieras, 2008; Chaput, Brummans & Cooren, 2011). À cet égard, nous partageons le point de vue de Chaput, Brummans & Cooren (2011) qui considèrent l'enregistrement vidéo comme le meilleur outil pour servir l'approfondissement de l'analyse. Celui-ci permet, en effet, de revenir à maintes reprises sur les différentes séquences pour en saisir la richesse, de façon optimale. Comme ces auteurs l'expliquent :

*« More specifically, we used (inconspicuous) video recording (also called "videography," see Kozinets & Belk, 2006) to capture the audio and visual richness of numerous meetings (i.e., actual talk, variations in tone of voice, nonverbal gestures, the mobilization of documents, artifacts, etc.). Moreover, this method allowed us to view the recorded data repeatedly, thus enabling a fuller, more detailed analysis of the various agents at play. » (p. 259).*

Avec le consentement de la direction, une caméra couvrant l'ensemble de la pièce a été installée dans les locaux du CLSC des Bleuets où se rencontrait l'équipe à l'étude. Puisqu'il était difficile de prévoir le résultat des enregistrements, il a été convenu, avec la direction, que deux séances distinctes seraient captées. Ceci nous permettait, par ailleurs, d'avoir une perspective plus juste ainsi que des éléments de comparaison entre les deux rencontres.

Afin d'éviter les inhibitions que peuvent entraîner les enregistrements, nous avons choisi de nous retirer après avoir vérifié le bon fonctionnement de la caméra. Cette stratégie s'est révélée efficace, à en juger par l'évidente spontanéité des interventions. De plus, les participantes elles-mêmes ont affirmé avoir très vite oublié que la séance était enregistrée. Nous n'avons donc rencontré aucune difficulté dans cette collecte de données, ni au plan technique, ni au plan de la collaboration qui a été excellente.

Chaque enregistrement vidéo a été immédiatement transféré sur ordinateur et visionné afin d'en vérifier la qualité. Les interventions ont ensuite été transcrites en nous inspirant des conseils de transcription de théoriciens de l'analyse de conversation comme Atkinson & Heritage (1984), tout en les adaptant à nos besoins (voir en annexe). La notation des pauses (.), des aspirations (ASP), des silences, des

nuances de ton de la voix, etc. permettent en effet de cerner plus précisément la dynamique présente dans les interactions. Par ailleurs, nous avons tenu compte du fait qu'en recherche, un des principes fondamentaux de l'éthique est de protéger l'anonymat des participants. Aussi avons-nous pris soin d'éliminer tous les éléments susceptibles de permettre l'identification de nos collaborateurs. Les noms que le lecteur rencontrera tout au long de ce mémoire, qu'il s'agisse de noms d'établissements ou de noms de personnes, sont donc tous purement fictifs.

### **3.4 Analyse des données**

Rappelons en premier lieu que l'objet de ce mémoire est d'identifier, au moyen de la NOT, les mécanismes de résolution de conflits et de maintien de l'ordre utilisés par les membres d'une équipe multidisciplinaire pour en arriver à un terrain d'entente. De plus, compte tenu des critiques émises à l'égard de la NOT, une attention particulière devait être apportée aux éléments du contexte structurel intervenant dans le contexte de négociation et à l'incidence de ces éléments sur la négociation.

Pour être en mesure de répondre à notre première question de recherche, à savoir, parmi les mécanismes de résolution de conflits et de maintien de l'ordre utilisés par les acteurs pour en arriver à un terrain d'entente, quels éléments constituant le contexte de négociation et le contexte structurel ont une incidence sur la dynamique et l'issue des négociations entre les membres d'une équipe multidisciplinaire, nous avons procédé à un premier niveau d'analyse des

enregistrements audiovisuels effectués, à l'aide d'une grille inspirée des catégories analytiques de la NOT que propose Strauss (1978). Cette étape nous a permis de mettre à l'épreuve ces catégories et de cerner celles qui émergeaient du matériel recueilli. Notre grille d'analyse finale est le fruit de cette démarche

La réponse à notre deuxième question de recherche, à savoir comment ces éléments (du contexte structurel et du contexte de négociation) sont mobilisés par les acteurs au cours de leurs interactions, a pu être obtenue en procédant à l'analyse de ces dernières, toujours en fonction des dimensions de la NOT mais en nous inspirant aussi des techniques de l'analyse de conversation. Ces techniques nous ont notamment permis de cerner plus clairement et plus précisément la mobilisation de certaines dimensions de la NOT par les acteurs. Grâce à cette combinaison des deux approches, NOT et AC, nous avons pu atteindre notre objectif global : identifier les dimensions et les processus, formels et informels, qui contribuent à la négociation de l'ordre dans une équipe multidisciplinaire, en mettant à l'épreuve le cadre conceptuel de la NOT. Les résultats de notre démarche sont présentés au chapitre 4.

### **3.5 Élaboration de la grille d'analyse**

Après un bref rappel des principes avancés par Strauss et des catégories dont il préconise l'utilisation dans le cadre de la NOT, nous présenterons ici celles que nous avons retenues pour notre grille d'analyse, en explicitant le processus qui a déterminé leur rétention.

Strauss, tel qu'exposé au chapitre 2, a suggéré l'utilité de certains paramètres pour comprendre comment s'opère la négociation de l'ordre dans une équipe. Tout en invitant les chercheurs à s'inspirer de ces dimensions, il insiste néanmoins très clairement sur la non étanchéité de ces dernières. Il recommande donc d'être attentifs à l'éventuelle nécessité de combiner certaines dimensions ou d'en créer d'autres, selon le contexte propre à chaque recherche. Par ailleurs, tout en insistant sur l'importance d'analyser le contexte structurel, il n'a toutefois indiqué aucune piste ni aucune dimension d'analyse relatives à ce dernier. C'est en raison de ce « vide » dans la théorie de la NOT de Strauss qu'une attention particulière a été accordée, dans ce mémoire, au rôle potentiel du contexte structurel au sein de la négociation.

### **3.5.1 Dimensions relatives au contexte de négociation**

Voici un rappel des dimensions que Strauss estime pertinentes pour analyser le contexte de négociation : (1) le nombre de négociateurs, leur expérience respective de la négociation et qui ils représentent; (2) le rythme des négociations; (3) le relatif équilibre du pouvoir; (4) la nature des enjeux respectifs; (5) le nombre et la complexité des questions négociées; (6) l'évidence de légitimité; (7) les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation.

Il est apparu très rapidement que ces dimensions s'appliquaient en grande partie à la présente recherche. Tout d'abord, il ne faisait aucun doute que le *nombre de négociateurs* était un élément à préserver puisque le matériel recueilli permettait

de l'analyser, l'un des enregistrements mettant en scène trois acteurs et l'autre, six participants issus de deux équipes.

L'importance relative du *rythme des négociations*, bien que difficile à saisir de façon tangible, nous est apparue *a priori* comme une dimension intéressante à explorer. Nous l'avons donc conservée pour notre grille d'analyse. Le relatif *équilibre du pouvoir* s'est révélé être une riche piste d'analyse, tout comme les *enjeux et intérêts*, ainsi que *l'évidence de légitimité*. En revanche, le *nombre et la complexité des questions négociées*, considéré en lui-même, n'est pas ressorti de façon significative à la première ronde d'analyse : cette dimension a généré très peu de données et s'est révélée sans effet évident sur la négociation, dans un enregistrement comme dans l'autre.

Quant à *l'expérience respective de la négociation*, elle était, à l'origine, une dimension que Strauss avait jumelée avec le *nombre de négociateurs* et *qui ils représentent*. Il est apparu, très rapidement, plus fructueux pour l'analyse de séparer ces éléments. Ainsi, *le nombre de négociateurs* a été traité comme une catégorie à part entière de même que *leur expérience respective de la négociation*. La dimension *qui ils représentent* a, pour sa part, été abordée dans la section *équilibre du pouvoir*, en raison des rapprochements que les données du terrain suggéraient.

Finalement, la septième catégorie élaborée par Strauss, *les options permettant d'éviter ou de rejeter la négociation*, ne pouvait être prise en considération dans le projet d'harmonisation des pratiques au CSSS des Quatre

Vents. En effet, ce projet résulte d'une demande émise par le MSSS dans le cadre de la *Loi sur la réorganisation des services de santé et services sociaux*. Dans ce cas précis, la négociation doit nécessairement aboutir puisque l'évitement ou le rejet de celle-ci sont tous deux exclus. De plus, au moment de l'enquête, le document de base qui explique le plan global découlant de cette loi avait déjà été présenté et accepté par toutes les parties. Seule la phase de la mise en œuvre sur le terrain restait à réaliser. C'est pourquoi, dès le départ, cette dimension n'a pas été prise en considération. Les seules occasions où elle aurait pu être évoquée, à condition de l'interpréter de façon restreinte, correspondent à quelques moments de la discussion à trois où le manque de connaissances de certaines participantes concernant certains points abordés a conduit à une stratégie d'évitement de prise de décision. Cette stratégie s'est traduite par le report de la discussion à un moment ultérieur, en présence d'un plus grand nombre d'acteurs. Ce report de décision, toutefois, n'a en rien affecté le processus de négociation comme tel puisque l'enjeu de ce processus, l'harmonisation des pratiques des deux CLSC, n'était pas mis en cause. La suppression de cette dimension a donc été maintenue et l'aspect ici soulevé, traité au sein de la dimension *expérience de négociation* qu'il illustre particulièrement bien.

À ces éléments d'analyse de la NOT, nous en avons ajouté deux autres qui se sont imposés dès le premier visionnement des vidéos : la *coalition* et le *langage commun*. Tout d'abord, la *coalition* s'est révélée être une piste intéressante dans un contexte où un terrain d'entente est recherché par des acteurs positionnés au point

de départ en deux « clans » représentant chacun des CLSC, mais qui sont aussi susceptibles d'alliances transversales aux deux CLSC. Ces alliances peuvent se nouer sur la base de leurs fonctions, d'intérêts professionnels, de leur expérience de négociation et de leur connaissance des questions à discuter. La notion de coalition renvoie précisément à des alliances entre des parties qui poursuivent un intérêt commun. Dans le cadre de la présente recherche, la coalition désigne les alliances qui apparaissent au fil des échanges entre les acteurs de la négociation. Ces alliances, on le verra plus loin, sont ponctuelles et fondées sur des intérêts communs qui, toutefois, varient selon le thème abordé et s'ancrent à des bases diverses qui peuvent transcender les appartenances institutionnelles. Dans le cas précis à l'étude, il ressort que la mouvance est une autre caractéristique de la notion de coalition, inhérente à sa nature ponctuelle et à l'éventail d'intérêts qui soutient sa formation. Rappelons, à cet égard, que les membres de l'équipe multidisciplinaire à l'étude proviennent de deux équipes autonomes et essaient de trouver des voies d'harmonisation des pratiques grâce à la négociation.

La deuxième dimension ajoutée au contexte de négociation est le *langage commun*. Nous définissons le *langage commun* comme un champ sémantique qui regroupe des termes provenant de l'environnement professionnel des acteurs en présence. Cette dimension s'est imposée dès la première entrevue, où son rôle sur la dynamique des acteurs est clairement apparu. Ce fait est venu confirmer, en même temps, la pertinence de nous inspirer de l'analyse de conversation pour notre recherche.

Les dimensions qui ont servi à analyser le contexte de négociation étant identifiées, qu'en est-il maintenant de celles qui se rapportent au contexte structurel? Strauss invite les chercheurs à les définir eux-mêmes, à partir de ce qu'ils estiment approprié à l'étude menée. Dans les paragraphes suivants sont donc présentées les dimensions relatives au contexte structurel élaborées pour les besoins de la présente recherche.

### **3.5.2 Dimensions relatives au contexte structurel**

Sept dimensions relatives au contexte structurel nous sont apparues pertinentes dans le cadre spécifique de notre étude : (1) les réformes opérées par le MSSS (ministère de la Santé et Services sociaux) qui visent la concrétisation de la loi 25 à l'origine de la mise sur pied des CSSS; (2) les structures organisationnelles propres à chaque établissement et (3), le programme de soins à domicile, ces deux dernières dimensions venant encadrer les pratiques de l'équipe multidisciplinaire observée. S'y ajoutent les corps professionnels (4), les syndicats (5) et les équipes de travail (6), dimensions susceptibles de circonscrire de façon plus précise le contexte structurel dans lequel évolue l'équipe multidisciplinaire observée. Finalement, l'historique des relations entre les deux CLSC (7) complète la liste des dimensions relatives au contexte structurel que nous avons sélectionnées pour leur influence potentielle sur la négociation. Toutefois, nous avons été confronté à la justesse des critiques adressées à la NOT par nombre de chercheurs, à propos des limites qu'engendre le flou autour du contexte structurel. En définitive, nous

n'avons retenu pour notre analyse que deux des dimensions ci-dessus énoncées, parce qu'elles seules ont su éclairer le processus de négociation à l'étude : les corps professionnels et les syndicats.

## **CHAPITRE 4 : ANALYSE DES RÉSULTATS**

### **4.1 Contextualisation des données**

Afin de permettre au lecteur de mieux suivre notre propos, il convient, en premier lieu, de présenter les situations captées sur vidéo ainsi que les acteurs en scène.

On se souviendra que l'équipe multidisciplinaire observée a pour mandat d'établir les paramètres qui permettront aux intervenants du programme Personnes âgées en perte d'autonomie et déficience physique (PAPADP), issus des quatre établissements regroupés en une seule équipe au sein du CSSS de leur territoire, d'harmoniser leurs pratiques. Le processus était déjà bien avancé lorsque nous avons entrepris notre recherche. Les deux rencontres enregistrées sur vidéo se situent au moment où les mandataires discutaient un document qui servirait de référence pour l'harmonisation des pratiques. On y retrouverait notamment les descriptions de poste, les définitions de tâches et responsabilités et les procédures d'intervention.

La première rencontre est préparatoire à la deuxième. Elle est destinée à réviser le document en comité restreint, avant de le soumettre à l'approbation de l'ensemble des mandataires (deuxième rencontre). Lors de cette première rencontre sont présentes Anastasia, infirmière de formation et Belinda, travailleuse sociale, qui occupaient chacune, à l'origine, un poste à la direction d'un programme, la première au CLSC des Bleuets et l'autre, au CLSC des Érables. La troisième

personne est Constance, membre de la direction du programme PAPADP de la nouvelle structure (CSSS), qui se trouve par conséquent à être la supérieure immédiate des deux autres participantes. À la deuxième rencontre, on retrouve Anastasia et Belinda, qui seront les acteurs principaux de toutes nos séquences, auxquels s'ajoutent trois membres des équipes interdisciplinaires de chaque CLSC. Ce groupe est composé d'infirmières, de travailleurs sociaux et de professionnels provenant du département de gériatrie.

Pour ce qui est de l'analyse, en reprenant point par point les dimensions retenues pour cette recherche, pour le contexte de négociation puis pour le contexte structurel, ce chapitre viendra répondre aux questions que nous nous sommes posées au départ. Nous verrons ainsi se dégager, au fil des paragraphes, les éléments qui ont une incidence sur la négociation de l'ordre dans une équipe multidisciplinaire. Nous mettrons également en lumière l'effet du contexte structurel et la nature de cet effet.

## **4.2 Contexte de négociation**

Voici un rappel des dimensions relatives à ce contexte dans l'ordre où elles seront traitées : (1) l'expérience de négociation, (2) l'expérience des négociateurs, (3) l'équilibre du pouvoir, (4) les intérêts et enjeux, (5) l'évidence de légitimité, (6) le nombre et la complexité des questions négociées, (7) le rythme des négociations, (8) le langage commun et (9) les coalitions.

### 4.2.1 Expérience de négociation

L'expérience de négociation peut provenir du poste occupé, d'une implication syndicale ou de toute autre situation antérieure où des protagonistes devaient trouver des terrains d'entente. Cette expérience n'est pas toujours facile à saisir à travers l'analyse de conversation. Toutefois, grâce aux images vidéo, à l'observation du non verbal et de la dynamique des interactions ainsi qu'aux entrevues informelles qui ont précédé l'enregistrement, il a été possible de capter les éléments qui démontrent le poids important de cette dimension dans le cadre de notre étude. C'est ce dont rend compte la séquence suivante.

- 50 B [J'ai juste une question  
 51 C ordre professionnel respectif (.) et un baccalauréat dans sa profession]  
 52 A  
 53 B [Quand c'est un libellé c'est un texte qui provient d'un document légal ou  
 54 C [Oui?] [Oui]  
 55 A  
 56 B d'un autre document qui a déjà été fait . On peut pas le changer c'est ça  
 57 C [J\*le sais pas ça c'était]  
 58 A (*elle raye le mot*)  
 59 B c\*t'une question que je me pose]  
 60 C [Fেকে on va (.) on va enlever le mot libellé (*elle raye le mot*) ==  
 61 (( B et C se consultent souvent du regard. A est un peu exclue de la  
 62 conversation))  
 63 B [(*elle hésite*) c'est parfait comme texte  
 64 C J\*sais pas pourquoi que c'est (1.5) ↑ Parce que j\*le sais pas d'où ça vient]  
 65 A  
 66 B mais j\*me questionne juste (1.0) le libellé parce que est-ce qu'on est  
 67 légalement  
 68 C [le libellé voir si ça s\*peut]  
 69 A (*elle note*)  
 70 B requis de mettre un titre que (.) ↑j\*le sais pas]  
 71 C [Mais on peut marquer jus\*e préalable (1.0)  
 72 A  
 73 B [C'est moi qui lui avais  
 74 C parce que libellé je l\*sais pas elle a pris ça (.), Julie. J'ai vu un

75 document, un ancien  
 76 A  
 77 B transféré l'ancien document oui (*signe d'approbation*)  
 78 C document de Des Érables (.) alors là je l'ai modifié fecke ben j'ai  
 79 rajouté le bac (.) dans le fond,  
 80 (( Tandis que C semble seulement s'adresser à B, B jette des regards à A,  
 81 semblant chercher son approbation aussi))  
 82 A (*elle note*)  
 83 B  
 84 C pis les titres, facke on va le marquer préalable (*elle note*) d'accord ==  
 85 parce que j\*sais  
 86 A  
 87 B [Si on veut être kosher mais en  
 88 C pas d'où ça vient effectivement (*cherche l'approbation de B*)]  
 89 [coacheur]

Cette séquence met nettement en évidence que l'une des participantes, Belinda, n'en est pas à sa première expérience de négociation. De plus, il est manifeste qu'elle détient en la matière des habiletés plus grandes que ses deux vis-à-vis. La scène se passe au cours des premières minutes de la rencontre. Les trois participantes commencent à parcourir le document pour vérifier si elles s'entendent sur son contenu. Il a été convenu que Constance le lise à voix haute. D'entrée de jeu, Belinda remarque un point litigieux qui l'amène à remettre en question l'intitulé de la section du document sur lequel elles travaillent :

Les lignes 50 à 63 de cet extrait démontrent un doigté certain de la part de Belinda, dans la façon d'amener le sujet. Tout d'abord, on peut présumer que sa manière d'inciter les autres acteurs à se pencher sur un point par l'intermédiaire d'une question ne provoque pas d'animosité mais, au contraire, les dispose à discuter dans une atmosphère de collaboration. Ensuite, lorsque Belinda constate l'embarras de ses vis-à-vis, elle insiste sur le fait qu'elle pose simplement une

question (lignes 59 et 65) et ce, toujours avec prudence, sur un ton d'hésitation. Autre technique qui contribue à minimiser les tensions potentielles, elle commence par complimenter la qualité du texte (ligne 62) avant d'insister sur l'aspect légal du document (lignes 53 et 65). Grâce à sa maîtrise des outils de négociation, ses interlocutrices consentent, sans difficulté majeure, à changer le titre.

Analysé sous un autre angle, cet extrait fait ressortir toute l'attention qui est mise pour éviter de faire perdre la face à son interlocuteur. La négociation présentée dans cet extrait concerne des connaissances administratives que la personne en autorité, Constance, ne maîtrise pas. Sa subalterne, Belinda, en y allant d'une question (ligne 53), évite la confrontation et conforte suffisamment sa supérieure pour éviter de mettre cette dernière, de façon trop évidente, mal à l'aise. Elle réitère, par une deuxième question (ligne 65), son doute quant à l'utilisation du mot libellé. La démarche de vouloir sauver les apparences de Constance survient à la ligne 71, lorsque Belinda révèle que c'est elle qui a transféré ce document à l'employée du CLSC des Érables et que, par conséquent elle le connaissait et savait dès le départ que le mot libellé ne devait pas être utilisé. Belinda n'est pas la seule à faire un exercice pour préserver le statut de Constance. En effet, tout au long des échanges, on voit que Constance essaie de se justifier en disant ignorer l'origine du document (ligne 63). Elle va même jusqu'à diminuer son implication dans la rédaction du document (ligne 72). Ces aspects que nous venons de mettre en lumière démontrent que Belinda s'assure de ne pas instaurer en début de réunion une ambiance de confrontation, préférant utiliser la prudence. Cette prudence se manifeste, entre

autres, par des hésitations autour de la question (ligne 53) et des échanges de regards. En effet, Belinda aurait pu choisir d'entrée de jeu de spécifier qu'elle connaissait la provenance du document ainsi que la non pertinence d'utiliser le terme libellé. Elle a choisi une autre stratégie qui lui a permis d'atteindre l'objectif fixé.

Pendant ces échanges qui sont surtout ponctués de « oui » hésitants de la part de Constance, Anastasia est complètement absente. Toutefois, son geste de rayer le mot « libellé » (ligne 58) est éloquent. Elle choisit l'évitement sur ce point de négociation. Elle préfère garder ses yeux sur le document pour ne pas croiser le regard des deux autres, bien que Constance sollicite régulièrement son appui en cherchant, justement, son regard.

Finalement, Belinda structure dès le début la rédaction du document, la rencontre et les interactions. Dans l'enregistrement, on peut voir comment sont mobilisés différents éléments du langage non verbal par Belinda, ce qui démontre, encore une fois, une certaine expérience de négociation de sa part.

Un autre comportement caractéristique des personnes habituées aux rencontres de négociation est de bien se préparer, pour plusieurs motifs. L'un est de ne pas ralentir inutilement la discussion. Mais il s'agit surtout de se donner le temps d'identifier, préalablement à la rencontre, les points qui les questionnent ou avec lesquels elles sont plus ou moins en accord. Elles peuvent ainsi réfléchir à la meilleure position à prendre, dépendamment des arguments apportés par les autres.

Or, d'emblée, Belinda fait montre de certaines connaissances du document et des dossiers. Dès le départ, tout en cherchant le regard des deux autres personnes présentes pour sonder leurs réactions, elle se positionne en annonçant de façon claire qu'elle a déjà lu le document et que par conséquent, elle est prête à le revoir, point par point, avec ses comparses. Ceci vient régler en très peu de temps la première question sujette à négociation qui est soulevée d'entrée de jeu, lorsque Constance demande s'il est nécessaire de tout lire (ligne 87). De plus, par sa réponse, Belinda prend les devants en imposant un rythme et une procédure de travail (ligne 97).

- 90 Constance : [(*en s'asseyant*) Fecke là, je (.) moi je suis partie du document que  
 91 Justine avait faite parce que (.) a l'avait fait un bout, mais je trouvais que c'était  
 92 très théorique pis chu rentrée un peu plus  
 93 Anastasia : [oui (hoche la tête en signe d'approbation)]  
 94 Belinda : [oui (hoche la tête en signe d'approbation)]  
 95 Constance : dans le concret vous l'avez vu je pense] [C'est quoi  
 96 Belinda ::[Ben,  
 97 Constance : votre première impression ou vos commentaires= On lis-tu du début  
 98 ou :e  
 99 Belinda : j'\*pense que c'est bien si on veut arriver ::à ] [à s'entendre (.) dire  
 100 r'\*garde partir au début .°Moi je l'ai lu ce matin°]  
 101 Constance : [Okay]

Ainsi, Belinda prend, en quelque sorte, le leadership de la rencontre. Pourtant, Constance tient dès le départ à asseoir son poste de supérieur hiérarchique et, surtout, sa compétence, en précisant les améliorations qu'elle a apportées au document initial, qu'elle annonce avoir rendu plus concret (lignes 89 et 92). Insistons sur l'opposition des mots « très théorique » (ligne 89) qui qualifient le document d'origine et indiquent l'appréciation de Constance par rapport au travail

fait auparavant, et «plus concret» qui met en lumière son apport. Ce faisant, Constance concrétise d'une certaine façon ce qui, au départ, n'est que son interprétation. En disant qu'elle rend le document plus complet, elle le transforme en quelque sorte en un nouveau document.

On remarquera aussi qu'elle ouvre la rencontre en finissant sa première intervention sur un ton interrogatif (ligne 94). Selon les conventions d'usage, elle s'attend à une réponse qui ne saura tarder. Toutefois, fait intéressant, elle ne semble pas satisfaite par le «oui» prononcé par les deux autres (lignes 90 et 91), bien qu'elles aient respecté les usages sociaux conventionnels. En ne se fiant qu'à la transcription, il est difficile de savoir à quoi elles répondent : à la question concernant l'aspect concret du document; ou à savoir si elles ont pris connaissance de celui-ci. La vidéo est toutefois sans équivoque : elles répondent « oui » au côté concret du document. Cela ne semble pas être suffisamment clair pour Constance car elle reformule la question autrement, en leur demandant quelle est leur première impression (ligne 94). Puis elle enchaîne tout de suite, ne donnant pas aux deux autres locutrices le temps de répondre. Il aurait été d'usage qu'elle laisse la parole aux deux autres intervenantes. Son choix d'enchaîner avec une deuxième question peut laisser supposer qu'elle doute soudainement de ce qui pourrait lui être répondu. C'est à ce moment qu'à l'intérieur d'une seule intervention, Belinda (lignes 96-97) donne une direction à la rencontre en rappelant que le but est de s'entendre (ligne 96) et que, par conséquent, il serait important de lire le document dès le début (ligne 97). Constance, qui semblait poser la question sans être convaincue de l'importance

d'une telle démarche, se rallie à l'idée de Belinda par un simple « Okay » (ligne 98), sans saisir cette occasion pour démontrer ses qualités de négociatrice.

Dans cet extrait, il faut surtout retenir un élément important concernant la dimension de l'expérience de négociation qui nous est dévoilée en analysant le langage. Tout d'abord, comment Belinda, en choisissant les mots exacts, organise et construit non seulement la rencontre mais aussi le futur de cette équipe multidisciplinaire. Elle fait une déclaration en tant que chef d'administration, en exprimant son engagement à harmoniser les pratiques, par l'utilisation des mots « arriver à s'entendre ». Elle établit alors le ton et règle, en même temps, la première négociation de la rencontre en tranchant et qualifiant de « bien » la démarche d'une lecture intégrale.

Une autre négociation a lieu dans l'extrait qui suit, où l'on remarque que Belinda utilise la même stratégie de la forme interrogative pour amener Anastasia et Constance à apporter une correction dans le document.

- 102 Constance : soutien au supérieur immédiat dans la gestion quotidienne des  
103 équipes de travail]
- 104 Belinda : [Moi j'me dis juste que c\*qu'on devrait, si on est pour faire des  
105 documents officiels (.) vu qu'on parle ici du code d'éthique (en soulignant  
106 sur le document), des politiques et ::e] [et
- 107 Constance : [Processus]
- 108 Belinda : processus, est-ce qu'on devrait mettre en annexe (consulte  
109 Constance du regard)?]
- 110 Constance : [(3.0) Tous les
- 111 Belinda : [La ben peut-être pas les documents mais (1.0) la liste des  
112 (inaudible)]

- 113 Constance : politiques et processus?] [La liste]
- 114 Anastasia : [Mais ça... ça va changer (.) souvent] [Ça peut changer] [Ouin]
- 115 Belinda : (lève un regard étonné sur les deux autres, en signe  
116 d'incompréhension) [↓ C'est une question ]
- 117 Constance : [Ouin (jette un regard à Belinda)]
- 118 Anastasia : [ J'imagine qu'habituellement (.) on va
- 119 Constance : [ ::E SP ]
- 120 ((Deux ou trois secondes de la conversation sont indéchiffrables parce que  
121 les trois femmes parlent en même temps))
- 122 Belinda : [on n'est peut-être pas rendus là mais c'est peut-être à mettre  
123 (regard vers Constance) à annexe à venir
- 124 Anastasia : (elle note)
- 125 Belinda : ou quelque chose comme ça] (elle note)
- 126 Constance : [(en notant) On peut marquer annexe pis ::e (.) dans l'annexe,  
127 on peut marquer :e (consulte du regard Belinda et Anastasia) politiques et  
128 procédures en cours de (.) de
- 129 Belinda : [↑Oui c'est ça] [Parce qu'en même temps
- 130 Constance : rédaction (.) parce qu'on n'en a pas (inaudible)] [On a la  
131 (inaudible)
- 132 Belinda : ça permettrait de répertorier ce qu'on a]
- 133 Constance : [ répertorier ce qu'on a (.) Ouin c'est pas mauvais == ↑La liste  
134 ↓faut mettre politique d'aide (jette un regard à Anastasia)]
- 135 Anastasia : (*silence*)

Bien que le ton soit cordial, les gestes lents, et que des sourires ponctuent le discours de Belinda, il n'en demeure pas moins que la voix et le regard démontrent de l'assurance. Cette assurance est compensée par un débit qui se veut hésitant dans la forme; mais elle demeure certaine dans le regard. De plus, la position physique de Belinda lui permet de faire face aux deux autres interlocutrices, ce qui lui donne l'avantage d'être en mesure d'observer simultanément leurs réactions respectives et d'ajuster en conséquence ses moments et modalités d'intervention.

Ainsi, bien qu'Anastasia et Constance se consultent et discutent entre elles de ce que vient d'amener Belinda, en montrant leur hésitation, encore là, elles obtempèrent en faveur des demandes de Belinda. Il faut souligner que cette dernière a su trouver les bons arguments (répertorier les documents déjà existants) et fait apparemment des concessions, même si ces dernières consistent en un simple report du débat à un moment ultérieur, dans des circonstances peut-être plus favorables.

Portons maintenant une attention plus particulière à certains éléments reliés à cet extrait, non verbaux mais observables. Tout d'abord, les rôles et actions des négociateurs révèlent d'autres pistes de compréhension de la dimension *expérience de négociation*. Commençons par Belinda : dans cet extrait, elle propose une modification au document et prend un rôle actif. Pour sa part, Constance a le rôle de questionner, remettre en contexte, voire de remettre en question les propositions de Belinda. Finalement, Anastasia reprend un rôle plus passif tout en participant aux tours de paroles, mais avec des réflexions qui ont très peu d'impact sur la discussion en cours (ligne 114 et 118). Néanmoins, ces réflexions rappellent sa présence autour de la table et répondent aux attentes établies par rapport à une personne qui assiste à une réunion.

Les rapports entre les trois femmes sont aussi identifiables dans les interactions présentées. Lorsque Belinda propose un nouvel élément, elle s'adresse à Constance en la regardant exclusivement. Ce qui démontre que cette dernière aura à prendre la décision finale ou, du moins, qu'elle a le pouvoir de trancher (lignes 108-109). Les rares interventions d'Anastasia s'adressent à Belinda dans la majeure

partie des cas. Donc, cette dernière est reconnue dans son leadership et ses capacités de négociatrice par ses deux autres collègues. Par ailleurs, le fait que la plupart des interventions viennent de Belinda la positionne comme une participante particulièrement active lors de cette rencontre.

En ne se fiant qu'à cet extrait, on pourrait recenser une série d'actions qui ne suscitent pas d'attention particulière. En effet, le ton est cordial, l'animatrice lit le document et les trois protagonistes échangent entre elles et s'entendent sur un ajout. Cette séquence, de façon isolée, amène à un nombre restreint d'observations, si ce n'est que Belinda a encore réussi à atteindre l'objectif recherché. C'est dans cette optique que la mise en contexte est essentielle pour bien capter les nuances et informations qui contribuent à la compréhension. En effet, sans les extraits subséquents, il serait difficile pour le lecteur de cerner une autre des compétences de Belinda en tant que négociatrice : l'opportunisme. Dans l'extrait cité ci-dessous, elle profite de l'ouverture qui est faite par ses collègues pour apporter une série de nouveaux éléments à ajouter dans le document (lignes 142, 145, 149).

- 136 Belinda : ça permettrait de répertorier ce qu'on a]  
 137 Constance : [ répertorier ce qu'on a (.) Ouin c'est pas mauvais == ↑La liste  
 138 ↓faut mettre  
 139 ((Belinda et Constance parlent en même temps pendant 5 secondes en se  
 140 regardant. Anastasia prend des notes, mais elle est complètement exclue de  
 141 l'entente qui est en train de se mettre en place))  
 142 Belinda : [Pis le code d'éthique ben (inaudible)]  
 143 Constance : une liste == On a ::e ] [Attends, la liste (*déplace le document*)  
 144 ben j \*vais  
 145 Belinda : [ Ben la politique de santé et  
 146 Constance : en faire une rapide là (.) On a contention (*elle note et jette un*

- 147 *regard à Anastasia)*] [Les infections]  
 148 Anastasia  
 149 Belinda : sécurité au travail ::e (*elle cherche l'approbation d'Anastasia*)  
 150 [On a un guide avec  
 151 Constance : (*elle continue d'écrire*) [Mouin, toi tu veux qu'on (inaudible)]  
 152 Belinda : Des Érables là avec toute j-e j'ai regardé ça hier parce que j'avais  
 153 une question sur  
 154 Constance : [Okay (*signe d'approbation*)]

L'expérience de négociation se manifeste aussi dans les mots qui sont choisis. Par exemple, lors de la rencontre où les deux équipes sont présentes, Belinda se trouve à diriger la réunion et amorce sa présentation en utilisant des termes tels que « harmoniser » (ligne 155), « rencontres super intéressantes » (ligne 159), « partage des informations » (ligne 162). Ce sont des mots et formulations qui donnent le ton à la discussion et favorisent une acceptation relativement facile du document qui va être présenté.

- 155 Belinda : [ ::E qu'on qu'on veut essayer d'harmoniser (1.0) Donc :: e Okay]  
 156 Anastasia : (hoche la tête en assentiment)  
 157 Don : [(en s'assoyant) (inaudible)] [Ya]  
 158 Félicie : [(inaudible)]  
 159 Belinda : [Donc ::e j\*pense que nos rencontres vont être super intéressantes  
 160 pis ::e (1.0)  
 161 Anastasia : (hoche la tête en assentiment)  
 162 Belinda : ...beaucoup de belles informations pis de partage d'informations  
 163 (.) ::e (.) pour qu'on puisse mieux travailler tout le monde ensemble (4.0)  
 164 Anastasia : (hoche la tête en assentiment)  
 165 Belinda : Est-ce que vous avez des points à ajouter avant  
 166 Don : (fait signe que non en hochant la tête)  
 167 Eugénie : (fait signe que non en hochant la tête)

La portée des mots, ici, est très visible. En effet, dans ce contexte, le mot «harmoniser» (ligne 155) est compris de façon identique par tous les participants présents. Sous ce mot, de façon tacite, sont englobés, entre autres: un ralliement, une équipe, une solidarité, le consensus. Ce sens commun que l'AC désigne sous *l'indexicalité* a, dans ce cas précis, pour but de renforcer la démarche d'harmonisation et, par le fait même, de négocier l'ordre.

*La réflexivité*, autre concept de l'AC, est aussi retraçable lorsque l'animatrice affirme que les rencontres futures seront «intéressantes » (ligne 159) et remplies «de belles informations» (ligne 162). Ce faisant, elle décrit et caractérise, par la parole, les réunions à venir auprès des personnes présentes et, par conséquent, les construit. Finalement, il ne faudrait pas taire ici le rôle du silence dans les tours de parole. L'expérience de Belinda l'amène à utiliser les tours de paroles en sa faveur lors de la présentation. En effet, Anastasia, par des hochements de tête (lignes 156, 161, 164) et des sourires à l'assistance, appuie chacune des déclarations faites par Belinda lorsque cette dernière sollicite un appui, un accord ou une confirmation de la part de sa consœur.

Dans ce cas-ci, il est utile de mobiliser à nouveau le concept d'*indexicalité*. Si l'on replace en contexte les appuis d'Anastasia à Belinda, on comprend que par ces seuls signes non verbaux, Anastasia transmet plusieurs messages très clairs aux personnes présentes. À l'ensemble des participants, elle rappelle que Belinda, Constance (qui est absente) et elle-même sont solidaires du mandat que leur a

confié la direction du CSSS : engager les intervenants des deux CLSC dans une entente formelle de pratiques harmonisées, c'est-à-dire codifiées de la même façon pour tous. Physiquement, le front commun que présentent Constance et Belinda, même si, peut-être, il n'est que circonstanciel, se traduit par le fait qu'elles sont assises ensemble d'un même côté de la table, d'où elles font face aux autres participants. Par ailleurs, le comportement d'Anastasia envoie aussi un message à l'équipe de son CLSC dont certains membres entretiennent une relation conflictuelle avec leurs collègues du CLSC où Belinda travaille. Ce message est que, bon gré mal gré, ces ententes devront être conclues et consignées dans le document soumis à discussion. Le fait d'être assise auprès de Belinda est un atout important pour Anastasia. Belinda dégage en effet, du moins en apparence, une grande aisance dans ses rôles, manifestement bien assumés, d'animatrice de la rencontre, de chef d'équipe et de déléguée à la mise en place des pratiques d'harmonisation. Elle fait preuve, en plus, de l'assurance propre aux négociateurs d'expérience. Tous ces éléments, qui viennent confirmer le statut d'autorité d'Anastasia et de Belinda face à leurs collègues, apparaissent étroitement reliés à un trait majeur chez Belinda, sa manifeste expérience de négociation. Nous avons donc ici un point de repère sûr pour considérer l'expérience de négociation comme une dimension dotée d'une importance majeure pour comprendre le processus et l'issue des négociations.

L'expérience de négociation s'avère aussi déterminante lorsque doivent être négociés des points relatifs à des enjeux et intérêts professionnels qui font l'objet de

divergences de positions quasiment statutaires, ancrées de longue date. Voici un passage où ce fait est particulièrement bien mis en évidence :

- 168 Belinda : [(elle parle d'un ton hésitant, en observant intensément les deux  
169 autres) J\*me disais est-ce] [Est-ce que chef d'équipe auxiliaire ça va être  
170 (2.0) moé j\*le vois comme un rôl:e (.) qui peut être (.) beaucoup pl::us (.)  
171 que c\*qu'on pense pis est-ce qu'on les a inclus dans (.) dans nos rencontres  
172 qu'on fait avec nos autres chefs d'équipe, là (en regardant Anastasia) (2.0)  
173 Ou est-ce que c'est trop complètement à part pour ASP ou c'est trop vite]
- 174 Anastasia : [Pour l'instant (inaudible) c'est trop différent]
- 175 Belinda : (*silence*)
- 176 Constance : [C'est trop différent (.)
- 177 Anastasia : [Oui]
- 178 Belinda : (*silence*)
- 179 Constance : C'est trop différent comme soutien t'sé parce que là (1.0)  
180 c'est trop différent parce que les
- 181 Anastasia : [Mais on pourrait (inaudible)] [Non non non (*regarde B*)]
- 182 Belinda : (*silence*)
- 183 Constance : chefs d'équ les auxiliaires (.) ils font pas les horaires ils font  
184 pas là t'sé c'est trop différent == Ou bien (*lève les yeux vers A*) pis toi c'est  
185 quoi t'allais dire?]
- 186 Anastasia : [Non mais laisse faire comme ça (*en lisant*) non professionnels  
187 (.) auxiliair::es]
- 188 Belinda : (*silence*)
- 189 Constance : [↑Parce que sans marquer chef
- 190 Anastasia : [ouin]
- 191 Belinda : (*silence*)
- 192 Constance : d'équipe parce que c'est pas en place ↓ouin c'est ça (2.0) (*elle*  
193 *raye un mot et reprend la lecture*). Assure une fonction de supervision (2.0)  
194 (elle note) auprès des intervenants non professionnels (2.0). Certaines  
195 situations n'en requièrent pas. Bon (.). Soutenir les ASS dans le travail  
196 quotidien effectué chez la clientèle (*en regardant B*) On n'a pas besoin de  
197 marquer
- 198 Anastasia : [Ouin]
- 199 Belinda : (*silence*)

- 200 Constance : les (inaudible) là t'sé c'est comme difficulté d'approche  
 201 difficulté de (.) on n'est pas obligé de marquer ça]
- 202 Belinda : [Ça, ça devrait faire partie de (.) rôle du chef d'équipe (1.0)  
 203 ASS]
- 204 Constance : [C'est ça (.) c'est ça (.) Mais c\*parce qu'on veut pas marquer  
 205 chef d'équipe, que c'est pas encore en branle (2.0)
- 206 Belinda : (silence)
- 207 Constance : (en regardant B) Tu comprends-tu? (4.0) (elle pianote sur la  
 208 table) Malgré que ça va l'être
- 209 Belinda : (silence)
- 210 Anastasia : [Ben (.) mets le] [(Inaudible)]

La longueur de cette séquence est à l'image de la circonspection avec laquelle Belinda s'aventure sur un terrain qu'elle sait être glissant. Son extrême prudence ressort dans l'intensité de l'attention qu'elle porte aux réactions de ses partenaires (ligne 168), son rythme de parole lent, son ton hésitant (lignes 171 et 172), et la tournure interrogative, en apparence peu sûre d'elle, de ses paroles (lignes 169, 171, 173). On remarque d'ailleurs qu'elle aborde le sujet en usant de l'interrogation dans une phrase sur deux.

Le thème central de l'échange est la création d'un poste de chef d'équipe pour les infirmières auxiliaires (ligne 169 à 172). De son côté, Belinda est plutôt favorable à cette perspective, alors qu'Anastasia et Constance sont en désaccord avec la proposition. Mais Belinda évite de laisser paraître sa position au début de la discussion. Elle adopte plutôt comme stratégie d'aller au-devant des arguments auxquels elle s'attend de la part de ses deux collègues. Ainsi, elle fait allusion à l'importance du rôle qui pourrait leur être attribué (lignes 169 à 173), au fait qu'ils

participeraient aux rencontres de chefs d'équipes sur un pied d'égalité avec les autres (171), pour terminer sur les problèmes que pourraient poser les écarts perçus entre les infirmières auxiliaires et les professionnels (infirmières, ergothérapeutes, etc.) (ligne 173). Comme il était prévisible, Anastasia et Constance réagissent vivement, saisissant l'argument que leur a donné Belinda sur les différences. « C'est trop différent » dit Anastasia (ligne 174) qui, pour une rare fois, sort de son mutisme. « Trop différent » répète Constance (ligne 176). « Oui » confirme Anastasia (ligne 177). Trop différent « comme soutien » (ligne 179); « parce qu'ils font pas les horaires » (ligne 183), et ainsi de suite. Il serait possible de parler très longuement de cette séquence. Mais ce qui nous intéresse particulièrement ici, ce sont les silences de Belinda (175, 178, 182, 188, 191, 199, 206, 209) qui se prolongent pendant presque toute la conversation, des silences qui s'affirment comme un autre outil dans le bagage d'expérience de négociation de Belinda.

Lorsque les silences sont utilisés délibérément, ils ont pour objectif, dans le cas des participants à notre étude, de donner à l'interlocuteur le temps d'assimiler ce qui vient d'être proposé ou d'accentuer un désaccord. Et s'il est stratégiquement mobilisé par un négociateur expérimenté, le silence peut alors provoquer un tel désarroi et une telle incertitude que la balance va finalement pencher du côté de la personne qui choisit de se taire au lieu de se lancer dans une joute verbale avec les autres.

Ainsi, Belinda se sert du silence pour faire basculer la discussion en sa faveur alors qu'elle est isolée dans sa prise de position, les deux autres ayant formé une coalition basée sur les intérêts professionnels qu'elles partagent. En ce sens, le silence de Belinda n'est pas une simple écoute mais un silence que nous dirons « actif », dont le sens s'inscrit dans les changements de position sur sa chaise, les regards plongés sur le document, qui évitent le contact avec les autres. Ce « silence actif », à lui seul, a son effet car il déstabilise complètement Constance qui cherche à faire contact avec Belinda pour avoir son approbation, sans jamais l'obtenir. On assiste alors à un revirement majeur de situation. Par le maintien de son silence, Belinda fait douter Constance, qui modifie alors sa position, bien qu'à contrecœur. Elle vient aussi ébranler la certitude – et, manifestement, la patience – d'Anastasia, qui invite finalement Constance à concéder le point à Belinda (ligne 210).

#### **4.2.2 Nombre de négociateurs**

Le nombre de négociateurs s'est révélé être une catégorie essentielle pour mieux saisir la dynamique des négociations. Sans contredit, cette dimension influe de façon significative sur la négociation de l'ordre. Mais fait encore plus intéressant, c'est qu'elle vient appuyer, compléter ou enrichir, d'autres catégories.

Le fait d'avoir eu l'opportunité de filmer des rencontres avec des nombres différents d'interlocuteurs nous a permis de vérifier qu'effectivement, le déroulement de celles-ci différait, à plusieurs égards. En effet, pour voir l'influence de cette dimension, il faut *de facto* avoir un point de comparaison. Il aurait donc

certainement été plus difficile d'obtenir des résultats clairs si les enregistrements de deux rencontres, l'une en petit groupe, l'autre en grand groupe, n'avaient pas été disponibles. Grâce au visionnement de ces deux sessions de discussion, on peut voir, tout au long des interactions, que le nombre de participants génère des attitudes qui varient en fonction de ce nombre. Voyons plus précisément à quel niveau se jouent ces différences.

### *Nombre de négociateurs et formation de coalitions*

En visionnant la rencontre à trois, qui réunit Anastasia, Belinda et Constance, on observe que lors des moments de négociation sur des points qui ne font pas l'unanimité, le nombre impair de négociateurs implique la recherche d'appui auprès d'une tierce personne qui permettra de trancher la question. La dimension en cause ici est la formation de coalitions. Tout au long de cette rencontre, nous pouvons voir que les personnes en présence cherchent, soit par le regard, soit par des intonations ou carrément par des mots, à trouver un appui à leur position lorsqu'une question est en litige. Ces alliances mettent en exergue deux caractéristiques des coalitions : elles sont ponctuelles, reliées à des questions spécifiques et, par ailleurs, mouvantes : une des membres peut faire alliance avec une de ses interlocutrices et quelques instants plus tard, lorsque qu'un nouveau thème de discussion est abordé, faire coalition avec l'autre. Cette attitude est très présente lors de la rencontre à trois. Mais il en va tout autrement lorsque les participants sont plus nombreux.

Les séquences filmées de la rencontre en plus grand groupe révèlent en effet que les coalitions tendent beaucoup plus à rester figées lorsque les équipes des deux CLSC sont réunies. Le but de cette rencontre, on s'en souviendra, était de présenter à ces équipes le document préalablement discuté par les trois responsables dont il a été question plus haut. Trois délégués de chacun des deux CLSC étaient présents. Dès le début de la vidéo, on remarque que les équipes se retrouvent chacune d'un côté de la table. C'est une des façons, pour les acteurs, de trouver instantanément appui auprès des collègues issus du même établissement qu'eux. Par ailleurs, lorsque ce sont les deux équipes qui discutent d'un point précis, on note beaucoup moins d'hésitations et de formules de politesse pour présenter les arguments et positions. Ce bref échange en est un exemple remarquable :

- 211 Belinda : [J\*peux tu te demander de faire un lien avec Pierre, qu'on puisse  
 212 genre (.) ouvrir la porte ::e]  
 213 Félicie : [Ben, pour vous autres] [Ça j\*le sais pas pour ça. Parce que nous  
 214 autres ça fait quand même longtemps (.)]

La réponse de Félicie est loin de l'attitude diplomatique et du ton courtois que l'on a pu observer lors de la rencontre à trois. Le changement de ton provient des acteurs qui se sont ajoutés. L'expéditif « Ben, pour vous autres » de Félicie (ligne 213) vient définir la rencontre comme celle de deux clans clairement démarqués, le clan des « nous » et celui des « vous autres ». Ce faisant, Félicie non seulement transmet une réponse à Belinda mais dans sa supposition, elle construit *a priori* la situation dont elle parle. Ceci fait écho à la notion de réflexivité. Un autre concept clé de cette approche est lui aussi illustré dans ces quelques lignes, celui

d'indexicalité. Ce sont les paroles de Belinda qui nous y amènent, lorsqu'elle parle « d'ouvrir la porte » (ligne 212). Dans une première vague d'analyse de nos données, nous avons interprété ces propos en fonction de ce que nous connaissions du contexte, c'est-à-dire le fait que le groupe s'attendait à l'arrivée d'une conférencière dans les minutes qui suivaient. Nous avons donc compris que Belinda annonçait l'arrivée de cette personne et demandait que quelqu'un lui ouvre la porte de la salle de réunion. Une relecture a permis de rectifier cette perception, en prêtant attention à la façon dont la phrase était construite et au moment de la rencontre où elle était prononcée. En fait, Belinda demandait à Félicie de vérifier s'il serait possible à Pierre de leur réserver du temps pour donner des formations. Cet exemple montre combien il est important de placer les propos des individus dans leur contexte.

Toujours sur le thème de la contextualisation des faits, nous trouvons important de revenir sur le contexte dans lequel les paroles de Belinda et de Félicie se sont échangées et, de façon plus large, dans lequel se déroule la rencontre. Rappelons-nous la façon dont la rencontre a débuté, les membres d'un même CLSC se regroupant d'un même côté de la table et ignorant les intervenants de l'autre CLSC. La distanciation ainsi manifestée s'explique de plusieurs façons. Tout d'abord, les participants sont confortés par la présence de leurs collègues avec lesquels ils forment des coalitions par rapport à deux enjeux. L'un est d'obtenir que leur point de vue soit reflété dans le document d'harmonisation des pratiques que les responsables sont chargées de leur faire adopter. La base de la coalition est alors

de faire face à d'éventuelles tentatives, venant d'instances supérieures, de leur imposer des décisions.

L'autre enjeu est que l'harmonisation des pratiques ne se résume pas à imposer à un CLSC les façons de faire de l'autre. La coalition prend ici pour base l'appartenance à un même établissement. À notre avis, c'est dans ces lignes de tension que se trouve la source des confrontations. Mais nos observations montrent que ces actes tendent à se manifester plus nettement lorsque le nombre de négociateurs augmente. Ceci semble relever d'une logique bien connue et fort utilisée dans le monde socio-politique : plus le nombre de négociateurs partageant un sentiment d'appartenance au même groupe est important, plus il est facile de former des coalitions fortes et stables.

### ***Nombre de négociateurs et langage commun***

Le langage commun aussi est une dimension qui trouve plus de voies d'analyse lorsque couplée avec le nombre de négociateurs. Dans la séquence présentée ci-dessous, on remarque que les acteurs, lorsqu'ils sont en équipe, ont tendance à s'exprimer au « nous », « on », « nous autres » ou s'identifient carrément à leur établissement d'appartenance. Cette façon de s'exprimer est différente de celle en petit groupe, où les gens parlent plus souvent en leur nom personnel :

215        Félicie : quand qu'on va faire le cahier d'orientation, qu'on va s'apercevoir  
216        des lacunes et de

- 217 Belinda : [Exactement (.) exactement. C\*pour ça que c\*t'un bon outil de  
218 départ ↓oui]
- 219 Félicie : partout où c\*que c'est pas harmonisé (2.0). Ça veut pas dire que  
220 c\*pas- ça veut pas dire que ça peut pas être différent d'une place à l'autre  
221 ASP Mais ça s\*ra listé : c'est différent telle place (.) par rapport à telle autre  
222 (.) parce qu'on peut pas (inaudible)]
- 223 Belinda : [Absolument] [Oui] [Et le savoir, pouvoir le dire : r\*gardez, nous  
224 on, on fonctionne comme ça ASP à des Érables.-Pis le dire, à des Bleuets, (.)  
225 eux, (1.0) y'utilisent cette façon-là par rapport à X Y raison là ::e qu'on  
226 pourrait dire ASP Mais d'informer
- 227 Danielle : (.) Il semble qu'une pratique n'est pas la même, okay (.) Y'a des  
228 infirmières qui ont travaillé ici à des Érables (.), qui est :e revenues à (.) :: :à  
229 (.) à des Bleuets, ils ont dit
- 230 Belinda : [Y'ont même pas eu de formation (.) ben la première l:acune]  
231 [Ça, ça l'a déjà été identifié
- 232 Danielle : r\*garde (.) on on traite complètement différemment]
- 233 Félicie : [Oui ça j\*le sais] [Ouin mais j\*pense que ça prendrait peut-être, si  
234 l'on pas eu, ça prendrait cette formation-là] La seule difficulté qu'on  
235 trouvait c'est que souvent aussi (.) :e c\*tait ça, c\*tait le manque de  
236 disponibilités de- au point que on avait dû, un madné, acheter un appareil  
237 photo ASP, prendre des photos pour envoyer à Linda pour qu'a voie les  
238 plaies (.)
- 239 Anastasia : [Ouin on fait ça nous autres]
- 240 Félicie : M:ais ASP chez nous c'est plus ou moins utilis:é (.) plus ou moins
- 241 Eugénie : ça va tellement vite que, un madné, on sait pu là ASP Quelle  
242 feuille on prend pis c'est quoi le pro-le processus fecke d:ans le-(*en*  
243 *s'adressant à C*) votre (2.0) livre d'orientation
- 244 Belinda : [(.) notre (.) notre (*en souriant*)]
- 245 Eugénie : (1.0) dans notre-notre livre d:e- d'orientation est-ce qu'on va

Les lignes 208 à 214 montrent l'importance qu'attachent les participants à différencier les établissements et leurs pratiques respectives, pour se démarquer positivement par rapport à ceux qui ne remplissent pas les obligations émanant du CSSS (lignes 208 et 210), faire valoir le bien-fondé de pratiques différentes selon

les caractéristiques des contextes dans lesquels elles s'exercent (lignes 210 et 211), en particulier dans le cas des établissements avec lesquels ils ont un lien d'appartenance (ligne 211). La suite des propos laisse entrevoir que ces positionnements servent à amener la véritable préoccupation : tenir une position de force dans la compétition qui transparait entre les deux CLSC. On observe ainsi une certaine agressivité défensive (lignes 212-214) et la volonté de valoriser ses pratiques en allant jusqu'à la limite de la contradiction (lignes 215 et 217). Mais le fait majeur que révèle cette séquence est que, en définitive, même si une certaine harmonisation des pratiques entre les deux CLSC semble possible, l'harmonisation de leurs rapports s'annonce plus difficile à réaliser. Ceci d'autant plus que l'appartenance à une seule et même équipe demeure encore, pour certains, un concept non assimilé (lignes 218 à 220). C'est ce que Belinda met en lumière en reprenant Eugénie sur l'utilisation de l'expression « votre document » au lieu de « notre document ».

L'analyse de cette séquence confirme l'intérêt d'établir des liens entre le nombre de négociateurs et le langage commun. Il en ressort, en effet, que les coalitions fondées sur un sentiment d'appartenance commune à un collectif donné se cristallisent dans un langage qui est commun à ce collectif et signale aux interlocuteurs la cohésion de ses membres. Plus les acteurs en présence sont nombreux, plus le langage utilisé sera chargé, tels le « nous », « notre », « vous », « vôtre ».

D'autre part, il apparaît que le langage commun se développe, au-delà d'une proximité, autour d'une expertise ou d'une expérience commune. Ainsi, des termes professionnels surgissent parfois lors des échanges, termes qui peuvent devenir un obstacle pour l'un des négociateurs qui n'en connaît pas le sens. Les difficultés liées à l'absence de langage commun s'accroissent lorsque le nombre d'interlocuteurs qui maîtrisent les termes relatifs à la discussion se restreint. Ce fait est particulièrement manifeste dans la rencontre à trois, lorsque, de toute évidence, une seule des participantes comprenait le sens ou la portée des notions discutées, comme nous l'avons vu dans la discussion autour du « libellé ».

Le nombre de négociateurs s'est donc montré révélateur de plusieurs pistes de compréhension pour la négociation de l'ordre. Il a joué un rôle prépondérant dans cette étude. Il se décline à travers plusieurs autres dimensions, notamment la formation de coalitions et le langage commun dont il permet de nuancer et préciser l'interprétation. Nous remarquons aussi que le nombre de négociateurs donne une tournure différente au processus de négociation. Par exemple, il est plus facile de dévier de l'essentiel en présence d'un grand groupe. La preuve, en ce qui nous concerne, réside dans le fait que lors de la deuxième rencontre, après une séance d'une heure trente, les participantes n'avaient toujours pas amorcé les échanges sur le sujet qui était la raison d'être de la réunion : la présentation du document sur l'harmonisation des pratiques.

### 4.2.3 Équilibre du pouvoir

Les informations collectées sur les enregistrements vidéo montrent que l'équilibre du pouvoir, tout comme l'expérience de négociation et le nombre de négociateurs, est un élément indispensable à considérer parmi les dimensions à l'œuvre dans le processus de négociation.

Pour repérer les mécanismes utilisés dans la mise en position des rapports de forces, les données non verbales sont tout aussi intéressantes à étudier que les données verbales, parce que très expressives. Ainsi, en analysant la rencontre des deux groupes, la première observation qui s'impose est le choix des places autour de la table, qui se fait de façon naturelle et tacite. Plus précisément, les intervenants provenant du CLSC des Bleuets s'étaient réservé des places et étaient tous assis du même côté de la table. En outre, on voit l'un d'entre eux apporter des cafés mais uniquement aux membres de son équipe et sans vérifier si les autres personnes présentes en souhaiteraient. On note également que les deux dirigeantes de chaque équipe sont côte à côte, même si une seule d'entre elles anime la réunion, alors qu'elles se faisaient face lors de la rencontre à trois. Ces gestes, qui peuvent avoir l'air banals, prennent tout leur sens lorsque l'on compare les comportements d'une rencontre à l'autre, qui divergent dépendamment des gens réunis autour de la table et de leur nombre.

Le fait de s'asseoir avec ses collègues peut correspondre à la tendance naturelle à se rapprocher de ceux que l'on connaît. Cependant, sachant que le

personnel des deux CLSC se rencontre maintenant régulièrement au sein d'une même équipe intersectorielle et que la multidisciplinarité amène à se côtoyer des professionnels qui ne partagent pas nécessairement les mêmes intérêts, il aurait été tout aussi naturel d'assister à d'autres formes de regroupement, par exemple sur la base d'une même identité professionnelle ou de responsabilités semblables. Ce que l'on constate ici, c'est que l'appartenance institutionnelle l'emporte encore. On peut faire l'hypothèse que ce fait n'est pas étranger aux conflits qui opposent les deux CLSC depuis plusieurs années.

Dans les circonstances, le fait que les membres du même CLSC se placent tous du même côté de la table pourrait donc refléter, selon nous, un rassemblement des forces, plus ou moins conscient, pour affermir sa position dans l'équilibre des pouvoirs. Dans ce sens, le fait qu'un des participants apporte des cafés à ses collègues viendrait en quelque sorte sceller la solidarité du groupe.

Par ailleurs, que les deux dirigeantes se placent côte à côte illustre, à nos yeux, un phénomène de mouvance des rapports de pouvoir en fonction du rôle des acteurs en présence. Même si les deux femmes laissent voir des positions différentes au cours de la réunion à trois, elles se trouvent, au sein du grand groupe, porteuses du même mandat, donc parties prenantes du même intérêt : amener les autres participants à s'entendre sur le contenu du document soumis à discussion.

L'analyse des vidéos montre tout aussi clairement que plus nombreux sont les acteurs d'un même groupe autour de la table, plus ils se sentent confortés et à

l'aise dans leur rôle de négociateurs. À l'inverse, lorsque le nombre de personnes autour de la table est plus restreint et que les intérêts divergent, un manque d'assurance apparaît chez certains d'entre eux, ce qui donne plus de poids à la position des autres. On peut déduire de cette observation que le nombre de négociateurs a une incidence sur l'équilibre du pouvoir. Toutefois, puisque, dans la présente recherche, le nombre de personnes de chaque CLSC est identique, nous ne pouvons aller plus loin dans notre analyse et identifier ce qui se passe lorsque les protagonistes d'une négociation ne sont pas en nombre égal. Malgré tout, vu que, de toute évidence, l'équilibre du pouvoir et le nombre de négociateurs sont imbriqués, nous faisons l'hypothèse qu'il peut y avoir un déséquilibre du pouvoir si un groupe est désavantagé au niveau du nombre, hypothèse qui mériterait d'être vérifiée lors d'une étude subséquente.

D'autres faits sont ressortis à travers cette catégorie. Dans un contexte où les gens se sentent libres de s'exprimer, le pouvoir ne se trouve pas nécessairement au niveau de la hiérarchie. Dans le cas qui nous intéresse, vu que le milieu de la santé est hautement syndiqué, les emplois de tous les salariés permanents, y compris ceux des cadres, sont très protégés. Par conséquent, autour d'une table de négociation, il est raisonnable de s'attendre à ce que les probabilités de voir les niveaux hiérarchiques intervenir sur le processus de négociation tendent à être faibles. Ceci nous amène à la conclusion que cette catégorie aurait été sûrement mieux exploitée dans le cadre du contexte structurel. Car il est possible que l'équilibre du pouvoir relève en partie de facteurs externes au contexte de négociation, notamment du

contexte structurel, tels que, par exemple, les postes occupés par les acteurs ou les dispositions syndicales.

### *Équilibre du pouvoir et qui représentent les négociateurs*

Comme nous l'avons mentionné au chapitre précédent, nous avons choisi d'associer à la notion d'équilibre du pouvoir les personnes ou instances que représentent les négociateurs. Or, il s'est avéré difficile, compte tenu des données dont nous disposons, de savoir si cette dimension est déterminante dans la négociation elle-même. Nous savons que la négociatrice Belinda représente le CLSC des Érables qui regroupe plus d'employés que le CLSC des Bleuets, dessert un plus grand secteur et se trouve à être le plus ancien sur le territoire. Mais rien ne prouve que ces faits aient influé sur les négociations en cours. Nous tenterons d'approfondir cette question lorsque nous parlerons du contexte structurel.

Pour clore ce thème de l'équilibre du pouvoir, il est utile de mentionner qu'il est affecté par deux autres aspects, que nous avons d'ailleurs ajoutés aux dimensions que Strauss recommandait d'investiguer : la formation de coalitions et la présence ou non d'un langage commun. Nous allons revenir sur ces questions dans les deux derniers points du présent chapitre.

#### **4.2.4 Intérêts et enjeux**

Revenons sur l'enjeu principal des rencontres. Suite à une décision du MSSS, quatre institutions sont rassemblées afin de n'en faire qu'une seule. Une des

conséquences est la nécessité d'harmoniser les pratiques, notamment celles des CLSC où l'on observe de grandes différences. L'enjeu est de rédiger un document qui deviendra un guide pour que l'harmonisation des pratiques soit appliquée dans l'ensemble du CSSS. L'enjeu est donc le même pour les deux CLSC et, de part et d'autre, on comprend la nécessité de réaliser cette harmonisation. L'intérêt de se doter d'un cadre de référence commun est aussi partagé par toutes les parties puisque les spécialistes sur le terrain couvriront les deux territoires et doivent par conséquent avoir les mêmes façons de faire s'ils veulent maintenir une certaine efficacité et fournir les meilleurs soins à la clientèle concernée.

Vu que les intervenants des deux CLSC partagent ces mêmes enjeux et intérêts fondamentaux, la négociation de l'ordre est, dans le cas présent, grandement facilitée, contrairement à ce qui se vit sur d'autres territoires où, comme en fait état le rapport d'évaluation du MSSS sur l'implantation des réseaux locaux de services de santé et services sociaux (MSSS, 2010), le plan ministériel est confronté à une forte résistance, de la part des CLSC précisément. Dans le cas qui nous concerne, les établissements et les professionnels en cause n'étaient plus à l'étape d'accepter ou rejeter les décisions ministérielles mais à celle de négocier une harmonisation des pratiques dont le principe faisait déjà consensus. Cependant, bien que, sur le territoire du CSSS des Quatre Vents, la démarche soit entérinée par toutes les parties et bien que tous les intervenants en reconnaissent la légitimité, ces derniers désirent tout de même protéger leurs acquis sur certains aspects de leur pratique au quotidien. C'est pourquoi les deux responsables utilisent régulièrement

l'expression « harmonisation des pratiques » dans divers segments des deux rencontres, pour bien rappeler l'objectif final qui doit être atteint. D'ailleurs, on s'en souviendra peut-être, c'est justement sur le rappel de cet objectif que débute la réunion en grand groupe :

246 Belinda : Est-ce qu'on veut essayer d'harmoniser... Donc... Okay... Je pense  
 247 que nos rencontres vont être super intéressantes puis... beaucoup de belles  
 248 informations pis de partage d'informations (.) ::e (.) pour qu'on puisse mieux  
 249 travailler tout le monde ensemble (4.0) Est-ce que vous avez des points à  
 250 ajouter avant

Nous avons aussi trouvé fructueux d'analyser cet extrait sous un autre angle, en mettant en évidence comment, à travers le langage, on recentre l'attention sur les enjeux et intérêts en cause. Tout d'abord, notons que la façon dont Belinda ouvre la rencontre ne passe pas par les salutations d'usage habituelles, à savoir les salutations d'ouverture. Elle choisit, d'entrée de jeu, d'identifier les intérêts avec l'expression « mieux travailler tout le monde ensemble » (ligne 248) et l'enjeu avec le verbe « harmoniser » (ligne 246). Par ces simples mots, elle met en place un processus d'idéalisation dans lequel elle enrôle les membres des deux équipes. En même temps, elle rend concrète la démarche amorcée plus tôt, qui vise à unir les deux équipes pour n'en former qu'une seule, autour de ce qui semble faire l'unanimité : l'harmonisation des pratiques.

Bien que les grandes lignes qui guident la rédaction du document de référence fassent, elles aussi, l'unanimité, les positions relatives à certains points qui concernent non seulement les pratiques mais aussi les statuts et privilèges professionnels peuvent demeurer solidement campées. C'est à ces moments que la

négociation sera plus ou moins « musclée », dépendamment de l'importance des intérêts et enjeux particuliers.

L'extrait qui va suivre revient sur la discussion amorcée autour du titre de chef d'équipe des infirmières auxiliaires. Historiquement, les infirmières ont toujours voulu que la ligne soit clairement tracée entre les pouvoirs et tâches des infirmières et des infirmières auxiliaires. Par ailleurs, à défaut d'avoir un chef d'équipe qui leur est propre, le supérieur immédiat auquel les infirmières auxiliaires sont imputables est une infirmière. L'enjeu est donc triple pour les infirmières auxiliaires : pouvoir accéder à un poste supérieur; rendre compte de leur travail à une collègue qui est au fait de leur quotidien; et assurer que leurs intérêts soient défendus par l'une d'entre elles, sur un pied d'égalité avec la chef d'équipe des infirmières. Belinda se montre favorable à l'insertion de ce nouveau poste dans le document, alors que Constance et Anastasia semblent peu enclines à accepter tout de suite qu'une infirmière auxiliaire porte le titre de chef d'équipe. Toutefois, Belinda maintient sa position, exprimant trouver légitime que les infirmières auxiliaires aient un chef d'équipe parmi leurs collègues, et que l'enjeu est trop important à ses yeux pour faire des concessions sur ce point. Un compromis sera trouvé après discussion :

- 251 Belinda : [Ça, ça devrait faire partie de (.) rôle du chef d'équipe (1.0)  
 252 ASS]
- 253 Constance : de marquer ça [C'est ça (.) c'est ça (.) Mais c\*parce qu'on  
 254 veut pas marquer chef d'équipe, que c'est pas encore en branle (2.0) (*en*  
 255 *regardant Belinda* :) Tu comprends-tu? (4.0) (*elle pianote sur la table*)  
 256 Malgré que ça va l'être

- 257 Anastasia : [Ben (.) mets le] (Inaudible)]
- 258 Belinda : [Au pire (.) le mettre pis dire ]
- 259 Constance : (5.0) [Ouin] [(*en lisant*) Assumer une fonction de
- 260 Belinda : [Est-ce que c'est supervision? Soutien?]
- 261 Constance : supervision auprès des (1.0) [intervenants (.)... de soutien,
- 262 s'cuse moi
- 263 Belinda : [Des chefs d'équipe ↓des intervenants]
- 264 Constance : (*elle note*) (1.0) de soutien auprès des intervenants non
- 265 professionnels] [Ouin
- 266 Anastasia : (*elle note*)
- 267 Constance : (*en notant*) des chefs d'équipe des non (.) des chefs
- 268 d'équipe (5.0) des intervenants non professionnels (2.0)
- 269 Anastasia : [Okay]
- 270 Constance : On peut mettre (.) J\*peux mettre des astérisques (1.0) pis
- 271 marquer
- 272 Anastasia : (*elle note*)
- 273 Constance : en bas (*en notant*) (1.0) la fonction de chef d'équipe (1.0)
- 274 en développement (2.0) (*elle regarde Belinda*)
- 275 Anastasia : [Hum hum]
- 276 Belinda : [Oui] [Pis on peut mettre description des tâch::es
- 277 Constance : Okay? (.) Comme ça, ça clarifie]
- 278 Anastasia : [Ouais]
- 279 Belinda : (2.0) en rédaction (.) ou quelque chose comme ça]
- 280 Constance : [Ouais °ben c'est ça° (1.0) Ben la
- 281 Belinda : [Non (.) mais (1.0) ils veulent se référer
- 282 Constance : description de tâches a pas besoin d'être là-dedans] [Ouais
- 283 (.) ouais

C'est dans cet extrait qu'Anastasia a le plus contribué à faire aboutir une négociation en suggérant à Constance d'obtempérer par « mets le» (ligne 258).. Dans cet échange, elle opte pour un rôle actif. On peut voir qu'elle respecte un

certain ordre dans les tours de paroles, ce qui a pour incidence d'accélérer le processus de décision.

Par la suite, Anastasia et Constance ne font qu'émettre des «ouais» et des« ok » (lignes 260, 266, 270 et autres). Belinda dirige cette partie de la rencontre. Fait intéressant, Constance ne prononce pas des «oui» francs mais plutôt des «ouais» du bout des lèvres, avec une intonation de contrainte. Car bien qu'elle ne soit pas à l'aise avec cette décision, elle est consciente des conséquences que pourrait entraîner le fait de ne pas inclure dans le document une section sur les chefs d'équipes des non-professionnels et des auxiliaires. Les rôles s'inversent par la suite lorsque Belinda dicte à Constance les corrections à apporter (ligne 264, 277, 280) et que cette dernière les note en acquiesçant à chaque suggestion.

#### **4.2.5 Évidence de légitimité**

L'évidence de légitimité, telle que définie dans le cadre de cette recherche, fait référence à une interprétation homogène des points de négociation ainsi qu'à une acceptation par tous les négociateurs. Des études se sont intéressées à l'incidence, sur les membres d'une organisation et sur l'organisation elle-même, du fait de partager ou non une même vision et définition de cette dernière, et de souscrire à la perception de sa légitimité (Brummans et al. 2008; Chaput, Brummans & Cooren, 2011; Cooren, Brummans & Charrieras, 2008). Dans le cas qui nous préoccupe, il ne fait pas de doute que cet élément a facilité la négociation de l'ordre dans les discussions. En effet, comme nous l'avons souligné à différentes

occasions, tous s'entendent sur l'importance d'harmoniser les pratiques et de disposer d'un document qui serve d'ouvrage de référence en ce qui a trait aux définitions des tâches et procédures.

En plus de nous éclairer par rapport à l'influence des intérêts et enjeux sur la négociation de l'ordre, cet extrait nous démontre aussi que la perception des individus quant à la légitimité des propositions mises sur la table est un important facilitateur de négociation. Strauss suggère d'ailleurs que l'évidence de légitimité des points négociés soit considérée parmi les dimensions à explorer. Selon nous, et sur la base de nos résultats, cette dimension, dans la présente étude, aurait pu être fusionnée avec celle qui suit ou, à tout le moins, être appréhendée comme une sous-catégorie de celle-ci, car elles sont étroitement liées. Nous allons revoir ces questions plus en détail dans le point suivant.

Ceci dit, bien qu'il y ait unanimité quant aux éléments exposés auparavant, il n'en demeure pas moins que les participants aux deux rencontres sont aussi tous d'avis qu'une période de transition est nécessaire aux deux groupes, voire même que des différences devront être maintenues dans le cas de certaines pratiques pour assurer leur adaptation au milieu qui leur est propre. Cette dernière décision, en plus d'être mentionnée lors des rencontres, figure dans les documents officiels. Pour tous les acteurs, une telle mesure tombe sous le sens et sa légitimité ne fait donc aucun doute. Voici d'ailleurs une séquence qui illustre cette perception d'évidence de légitimité par les membres des deux groupes :

- 284 Belinda : qu'est-ce qui est fait à (.)ASP des Érables::Et pour montrer]
- 285 Félicie : [Pis ça va avoir un double avantage (1.0) parce que (.) c'est comme  
286 une façon de commencer à harmoniser (.)
- 287 Belinda : (*hoche la tête en souriant*) [Oui]
- 288 Félicie : parce que c'est là, quand qu'on va faire le cahier d'orientation, qu'on  
289 va s'apercevoir des lacunes et de
- 290 Belinda : Exactement (.) exactement; c\*pour ça que c\*t'un bon outil de  
291 départ ↓oui
- 292 Félicie : partout où c\*que c'est pas harmonisé (2.0). Ça veut pas dire que  
293 c\*pas-
- 294 Belinda : [Absolument]
- 295 Félicie : ça veut pas dire que ça peut pas être différent d'une place à l'autre  
296 ASP. Mais ça s\*ra listé : c'est différent telle place (.) par rapport à telle autre  
297 (.) parce qu'on peut pas (inaudible)]
- 298 Belinda : [Oui] [Et le savoir, pouvoir le dire r\*gardez, nous on on fonctionne  
299 comme ça; ASP à... pis le dire, à des Bleuets (.) eux (1.0) y'utilisent cette  
300 façon-là par rapport à X Y raison là ::e qu'on pourrait dire ASP. Mais  
301 d'informer (1.0) j\*pense qu'à la base, nous, ça va être un bel exercice (*en*  
302 *regardant Félicie*) comme tu l\*dis Félicie (.), pour voir (1.0) sont où les  
303 différences majeures (.) Ça va nous permettre...

Enfin, il est intéressant de constater qu'une des stratégies employées pour faire adhérer les deux groupes à la démarche commandée par le CSSS passe par un outil communicationnel. En effet, la légitimité de cette démarche est souvent rappelée par les deux chefs d'équipe, au moyen de la formule « harmonisation des pratiques ». Nous approfondirons cet aspect dans la section reliée au langage. Toutefois, il est important de mentionner que cette stratégie est souvent employée par les membres d'une organisation pour légitimer l'organisation d'une part et, de l'autre, une décision provenant de cette dernière (Cooren, Brummans & Charrieras, 2008). Cela semble d'autant plus vrai que les membres de l'équipe en formation ont besoin de se rallier et de donner un sens commun à la raison d'être de cette nouvelle

entité. On retiendra aussi que cette évidence de légitimité demeure vraie tant et aussi longtemps qu'elle est présente dans les interactions du quotidien (Cooren & Brummans, 2008).

En résumé, le contenu des vidéos tend à montrer que l'évidence de légitimité est d'autant plus riche à explorer qu'elle présente des ramifications avec les intérêts et enjeux ainsi qu'avec des éléments du contexte structurel, notamment les instances décisionnelles supérieures auxquelles sont imputables les négociateurs.

Enfin, bien que l'intérêt, l'enjeu et l'évidence de légitimité global soient les mêmes pour tous, on a pu constater que lorsque des intérêts personnels ou professionnels étaient menacés, on assistait alors à des séances de négociations. À ce sujet, Brummans et al. (2008) démontrent, à partir d'une étude de conflits dans la sphère environnementale, comment non seulement un conflit qui, *a priori*, pourrait être perçu de façon homogène, prend un sens différent selon les groupes, mais aussi comment, dans un même groupe, les intérêts divergents amènent les membres de ce groupe à s'opposer. Leurs conclusions, tout comme la remarque faite plus haut sur l'apparition de négociations (donc de conflits) lorsque les intérêts personnels sont en jeu, suggèrent qu'une des explications du conflit et du « désordre » relève aussi des perceptions des individus :

Consequently, this study suggests that disputants develop a sense for defining a conflict situation based on their emotional investments in a conflict; their framing of risks and stakes; and their framing of the conflict's outcomes. (p.46)

#### **4.2.6 Nombre et complexité des questions négociées**

Dans le cadre de notre étude, cette dimension n'a pas produit de données ni montré une influence sur la négociation. Nous pouvons donc seulement avancer que dans ce cas-ci, l'absence relative de points de négociation complexes a probablement facilité la négociation en cours. Quant à la quantité des questions à négocier, nous sommes d'avis qu'à part le fait d'allonger le processus, elle n'a pas, en soi, d'incidence directe sur la négociation. Le corollaire logique serait que des questions complexes, peu importe leur nombre par rapport à l'ensemble des questions en cause, ont pour effet de rendre difficile la négociation. Voyons quels sont les éléments qui nous amènent à ces conclusions.

Les participants aux rencontres analysées dans cette recherche avaient essentiellement un grand dossier à traiter, soit l'harmonisation des pratiques des deux CSLC. Ce dossier était imposé par le ministère de la Santé et des Services sociaux et les demandes de consensus qui s'y rattachaient étaient claires et précises. D'autre part, nous avons vu dans les points précédents que les membres des deux CLSC avaient déjà reconnu le bien-fondé de l'objectif poursuivi, vers lequel leurs intérêts convergeaient. Tous ces éléments réunis représentaient autant de conditions favorables, déjà en place, à la négociation. Le nombre de questions qui allaient exiger des négociations s'est trouvé, de ce fait, plutôt restreint.

Quant à la complexité de ces questions, elle n'était pas très élevée non plus, selon nos données. Ceci malgré le fait que les points discutés portaient sur des

éléments sensibles tels que la création d'un poste de chef des infirmières auxiliaires, les descriptifs des différents postes existant dans le secteur des soins aux personnes âgées, les normes de pratiques au quotidien ou encore, les définitions techniques de ces pratiques. Toutefois, le cadre dans lequel s'inséraient les discussions a quasiment fait disparaître les « aspérités » inhérentes à ces éléments, sur lesquelles auraient pu achopper les négociations. En effet, il s'est avéré qu'au-delà des réticences éprouvées par certains, la création du poste concernant les infirmières auxiliaires n'était pas négociable mais déjà en processus; pour sa part, les descriptifs de l'ensemble des postes du secteur de la santé et des services sociaux sont largement modélisés par les instances syndicales; en ce qui concerne les normes de pratique, connues pour être, en général, fortement défendues par le personnel des CLSC qui les ont mises au point, il était entendu qu'elles bénéficieraient d'une certaine latitude, dans les intérêts de la population du territoire desservi; enfin, les descriptions et formulations spécifiques aux domaines de pratique, complexes aux yeux des profanes, ne présentaient pas de difficulté pour les professionnels impliqués vu que tous étaient familiers avec les notions utilisées, propres à leur champ de pratique. En d'autres termes, la complexité des questions touchées, dans le contexte spécifique de notre étude, n'a pas eu d'effet particulier sur la négociation. Ce constat tend à montrer que l'analyse de cette dimension peut conduire à des conclusions fiables à condition, seulement, d'être croisée avec l'analyse de l'environnement dans lequel elle se situe.

#### 4.2.7 Rythme des négociations

Comme ce mémoire se concentre essentiellement sur l'analyse de deux réunions, nous n'avons pas pu vérifier si le rythme a influencé les résultats finaux des enjeux à négocier. Nous nous limiterons donc à faire part de nos remarques.

Tout d'abord, il est important de souligner la lenteur des négociations, probablement due au fait que nous sommes dans la sphère publique et qu'il n'y a pas d'échéances strictes et immuables. En effet, plusieurs points de négociation, surtout ceux qui sont conflictuels, sont reportés à des dates ultérieures. En entreprise privée, il est probable que le rythme des négociations aurait été plus accéléré et que, de ce fait, il aurait eu un impact sur celles-ci et sur le ton utilisé lors des interactions. Dans l'une des réunions que nous avons analysées, celle en grand groupe, nous pouvons noter cette absence d'urgence.

- 304 Anastasia : [Ben j\*pense que ça s\*r::ait] [(elle regarde sa montre)  
 305 Belinda : [Oui excellent ASP Donc :e (elle regarde sa montre)  
 306 Don : [Oui]  
 307 Félicie : s\*pposées d::e]  
 308 Anastasia : °Ouin, y'é onze heure°]  
 309 Belinda : c'est épouvantable! Le temps file :et le deuxième point, la  
 310 description des ta-t:a (.) description des tâches des chefs d'équipe dont vous  
 311 avez reçu le document ASP y'a quelques  
 312 Félicie : [(parle à Eugénie) (inaudible)]  
 313 Belinda : semaines (8.0)  
 314 Félicie : [°Okay j\*pense que j'ai oublié de l'apporter cel\*-là (.) J'ai tout pris  
 315 mes notes  
 316 Belinda : [ ::E cé-écoutez, si on est pressés dans le temps, j\*veux

- 317 Félicie : dessus (.) j'ai oublié de l'apporter°]
- 318 Anastasia : [Parce qu'on va être pressés avec
- 319 Belinda : pas qu'on passe vite pour autant fecke on le remettra :e]
- 320 Anastasia : Sofia qui s'en vient à onze heures!]
- 321 Belinda : [C'est ça] [On peut p\*t être
- 322 Don : [Ouais c'est ça]
- 323 Félicie : [Moi j\*pense que]
- 324 Belinda : repousser Sofia à onze heures et quart (*elle regarde sa montre*) on-
- 325 on s\*dit tu jusqu'à onze heures et quart mais si on n'a pas fini d'en parl.:er]
- 326 Félicie : [On peut le faire la prochaine fois aussi]
- 327 Anastasia : [Ben ça dépend, Sofia, comment long ça va être, parler de ses
- 328 trois affaires si a a
- 329 Anastasia : prévoit elle; quarante-cinq minut:es ASP et une heure, c'est
- 330 comme pas pareil]
- 331 Félicie : [Moi j\*pense qu'on devrait passer Sofia en premier]
- 332 Anastasia : [On devrait p\*t être (.) oui]
- 333 Belinda : [Mais là, est pas arrivée encore facke c'est sûr on peut commencer
- 334 pis on verr::a] Ah (.) elle est là (1.0) on va :e] [Good timing]

Cette séquence montre que, tout au long de cette rencontre, les participants ont choisi de régler divers détails au lieu de s'attaquer aux dossiers essentiels qui étaient pourtant la raison même de cette réunion. Ils commençaient à peine à entamer le document lorsqu'une personne invitée à venir les rencontrer après la réunion sur l'harmonisation des pratiques, a fait son apparition à l'heure prévue (lignes 334, 335). Finalement, donc, ils ont décidé de reporter l'étude de ces dossiers à la réunion suivante (lignes 319 et 326).

À notre avis, cette souplesse dans le rythme des négociations peut avoir deux effets paradoxaux : (1) Le consensus est plus difficile à obtenir puisque les

participants ne sentent pas l'urgence d'arriver à une entente. Chacun peut alors rester sur ses positions et souhaiter que le temps « fasse le travail ». (2) Le consensus est plus facile à obtenir puisque les participants ne sont pas stressés et parce que le ton des discussions est plus favorable aux négociations. De plus, en disposant de plus de temps, ceux dont les points de vue divergent ont des possibilités accrues d'en arriver à se comprendre et à trouver un terrain d'entente.

Nous en arrivons maintenant à une dimension souvent évoquée précédemment, parce que transversale à plusieurs autres : le langage commun.

#### 4.2.8 Langage commun

Le langage commun ne fait pas partie de la liste suggérée par Strauss. Cette catégorie analytique est à l'affût d'éléments du langage verbal qui sont sollicités lors de la négociation de l'ordre. Le but est de voir si le fait de maîtriser un langage commun peut avoir une incidence sur la négociation. Puisqu'aucune prescription n'a été faite par Strauss pour cette dimension que nous avons ajoutée, nous ne prétendons pas ici mettre en lumière autre chose que des pistes pour le futur. Voici donc ce que nous avons répertorié et comment nous avons analysé ces éléments.

- 335 Constance : et fait le suivi au niveau du PI PII PSI de la clientèle pour  
 336 laquelle une consultation leur est demandée (regarde B)]
- 337 Anastasia : [Hum hum (*signe d'approbation*)] (*elle note*)
- 338 Belinda : [Tu veux-tu rajouter PTI ou (.)] (*elle note*)
- 339 Constance : [Oui. (*elle note*) (3.0) PI là (.) c'est (.) (*en regardant B*) Veux-  
 340 tu m\*les donner les définitions (1.0) PI

- 341 Belinda : [Ben PI PI (*jette un regard à A*) sais-tu (.) pour moi c'est la  
342 même chose (.) c'est un plan]
- 343 Anastasia : [ PI (.) c'est ]
- 344 Constance : [*(en regardant A)* PI c'est la même chose, PI ça existe pas]
- 345 Belinda : [*(en touchant l'épaule de C)* Ben attends (.) plan d'intervention  
346 Anastasia : [Ou:i] [plan d'intervention individualisé]
- 347 Belinda : c'est c'est en lien avec (2.0) l'aide à domicil::e ?] [PII (.) c'est  
348 des plans d'intervention individualisés (.) c'est les roses (.) dans le dossier  
349 (4.0) Pis PS::I]
- 350 Anastasia : [Ya] [C'est le plan de service (.) interdisciplinaire (.)  
351 interétablissement] (*elle note*)
- 352 Constance : (*elle note*) [C'est le plan de service (.) interdisciplinaire]  
353 [Interétablissement (*elle note*)]
- 354 Belinda : [Le PI c'est le premier (.) c'est la feuille (.) c'est le document  
355 rose] [Le plan d'intervention (.) C'est quand t'as des services d'aide à  
356 domicile (elle montre une feuille) (3.0) Plan d'intervention (.) dans l'aide à  
357 domicile]
- 358 Constance : d'intervention (.) Plan d'intervention] [Mais y'é pas  
359 individualisé] [::Ah non (.) ça c\*pas (.) c\*pas c\*pas ça que j\*voulais dire  
360 ↓moi (1.0) (elle bafouille) Non (.) on va marquer (en notant) (.) analyse et  
361 fait le suivi au niveau du (.) PII (.) PSI et du PTI (*elle note*) Pis là j'ai mis  
362 le lexique donc le PI c\*pas (.) P (.) PSI c'est (en notant) plan de service  
363 (2.0) plan de service]
- 364 Belinda : [J'ai pas le lexique (.) t'a du le rajouter apr::ès]
- 365 Constance : [Ouin j\*pense j\*l'ai rajouté après]
- 366 Anastasia [Okay] (*elle note*) [J\*crois que c'est ça. Je vais vérifier]
- 367 Constance : [Plan de service (*en notant*) interétablissements, c'est ça]
- 368 Anastasia : [Interétablissements]
- 369 Belinda : [C'est qu*oi* ?] [Non, c'est plan de service individualisé]
- 370 Anastasia : [Individualisé (.) oh (*se penche vers Constance*) elle parle de]  
371 [C'est vrai]
- 372 Belinda : [Plan de service individualisé]
- 373 Constance : [PSI] (*elle note*)
- 374 Anastasia : [Oui] [Ouais]
- 375 Constance : [*(elle raye)*. Bon c\*tait correct debord (.) Plan d'intervention  
376 individualisé (*regarde B*)

- 377 Anastasia : [Interétablissements]  
 378 Belinda : [PII, oui]  
 379 Constance : (1.0) PII] [Pis plan (.) PI (.) (*elle raye*) on s'en sert pas  
 380 vraiment] [Individualisé] [Oui (1.0) Y'a rien d'interdisciplinaire là-  
 381 dedans...]

Il apparaît clairement que les négociateurs qui ne maîtrisent pas les termes techniques liés au sujet de la négociation sont défavorisés. Cela a pour effet, dans un premier temps, de ralentir les négociations et, dans un deuxième temps, de discréditer les négociateurs en cause. Dans le domaine hospitalier, les acronymes sont courants. Leur maîtrise est essentielle dans la pratique au quotidien. Par conséquent, si les professionnels doivent se référer aux documents officiels pour en comprendre le sens, beaucoup de temps est perdu. Au cours de la première rencontre enregistrée, cette situation est survenue à quelques reprises et ce, toujours au détriment de la même personne. Un exemple nous en est donné dans la séquence suivante, extraite de la première rencontre. Les trois participantes sont en train de relire le descriptif de tâches et responsabilités relevant d'un poste spécifique. Ce descriptif comporte un certain nombre de sigles dont Constance ne connaît pas la définition. La discussion à l'ordre du jour va donc être interrompue un certain temps, jusqu'à ce que les énoncés soient clairs pour les trois négociatrices. Ceci retarde la discussion et, de plus, entame la crédibilité de Constance qui devient de plus en plus insécure et nerveuse.

La séquence qui porte sur le libellé, dont il a été question à plusieurs reprises, expose aussi une situation où la non maîtrise d'un langage commun va

affecter la négociation, dans le sens où elle va y mettre fin sans discussion possible, l'avantage revenant à la seule personne qui connaît l'aspect légal du mot sur lequel elle attire l'attention des deux autres. On constate en effet que ces dernières ne semblent pas en mesure de répondre à la question qu'elle soulève, faute de détenir les informations appropriées. Est-ce à cause de cette lacune ? Elles ne semblent pas voir non plus d'intérêt particulier à en discuter. La question est donc rapidement réglée : elles n'insistent pas et agissent en conformité avec l'argument de Belinda.

Dans une optique tout à fait différente, le fait de donner le même sens et la même importance à certains mots ou expressions facilite la négociation. Dans le cas présent, le terme « harmonisation des pratiques » a un effet rassembleur qui rappelle aux participants le but de la démarche. Cette expression a le même sens et revêt la même importance pour tous. Il est autant utilisé comme un rappel à l'ordre qu'un incitatif, tel que vu dans les exemples précédents.

#### **4.2.9 Coalition**

La coalition est la deuxième dimension d'analyse que nous avons ajoutée à celles de Strauss. Un premier visionnement des rencontres a, en effet, mis en évidence plusieurs situations où les coalitions existantes ou en formation éclairaient le contexte et la dynamique de négociation. De plus, ces situations diverses laissaient apparaître le caractère transversal de la coalition avec les autres dimensions.

La première remarque qu'il convient de faire est que la coalition se repère essentiellement par des indices subtils tels les jeux de regards et les positions physiques. Deuxièmement, nous avançons que pour qu'il y ait coalition dans un contexte de négociation, cela prend au minimum trois personnes. Par conséquent, le nombre est un enjeu si l'on veut avoir recours à cette dimension qui devient alors un outil de négociation.

À ce sujet, la comparaison entre les deux vidéos montre clairement que plus grand est le nombre d'acteurs d'un même groupe à participer à une rencontre, plus ils se sentent confortés et à l'aise dans leur rôle de négociateurs. Demeurant solidaires avec les membres de leur équipe et parlant d'une seule voix, ils n'ont pas besoin de chercher à faire des alliances avec d'autres acteurs. À l'inverse, on remarque que les personnes impliquées doivent «travailler plus fort » pour créer des alliances lorsque le nombre est plus restreint. De plus, les coalitions qui surgissent dans ces rencontres ne sont pas fixes. Elles changent dépendamment des enjeux. Enfin, lorsque le nombre de personnes autour de la table est plus restreint et que les intérêts divergent, on peut clairement observer un manque d'assurance chez certains négociateurs.

Tout aussi clair est le fait que lorsque les personnes présentes sont en plus grand nombre, elles ont plus tendance à parler au « nous » au lieu du « je », ou « ils », ce qui donne plus de poids à leurs interventions. On dénote même, parfois, une appropriation renforcée d'une identité commune. Ainsi, au delà du « nous », il arrive que les membres des groupes respectifs se sentent le besoin d'appuyer encore

plus leur sentiment d'appartenance en nommant formellement l'équipe à laquelle ils sont rattachés, comme en témoigne cette intervention de Belinda lors de la réunion en grand groupe :

382 Belinda : On trouvait important d'asseoir quelque chose, un cahier  
383 d'orientation, pis de l'harmoniser, ASP, avec des Bleuets, parce que c'est  
384 important de le faire... de dire les mêmes choses, même si les  
385 fonctionnements sont encore un peu...

Ce petit extrait est particulièrement intéressant, à deux niveaux. D'une part, l'animatrice de la rencontre (Belinda), situe la négociation en rapport avec les institutions d'où proviennent les deux équipes plutôt qu'en rapport avec les différentes fonctions professionnelles des participants. Ce faisant, consciemment ou non, elle incite ces derniers à émettre leur point de vue non pas à partir de leur identité et intérêts professionnels mais de ceux de leur institution d'appartenance. Les « joueurs » deviennent ainsi le CLSC des Érables vs le CLSC des Bleuets.

Ce cadrage n'est pas sans conséquence, et c'est là le deuxième aspect qui a attiré notre attention. Selon nous, il vient introduire, dans la dynamique même de la négociation en cours, l'état des rapports de force en fonction d'éléments relevant du contexte structurel. On se souviendra, à ce sujet, que la taille et l'ancienneté du CLSC des Érables sont plus imposantes que celles du CLSC des Bleuets. Il n'est donc pas aberrant de supposer, sans toutefois pouvoir l'affirmer de façon certaine, que les participants issus du CLSC des Érables se sentent avantagés par cette réalité et que le pouvoir ait tendance à pencher en leur faveur. *A contrario*, les acteurs rattachés au CLSC des Bleuets peuvent se sentir en position de faiblesse et donc,

être portés à « se serrer les coudes » tel que montré plus haut, et à se tenir sur la défensive au cours des échanges. Cette supposition prend d'autant plus de pertinence que Belinda, qui anime la réunion et provient de l'équipe des Érables, précise que l'harmonisation des pratiques sera élaborée sur la base du document produit par ce dernier CLSC, auquel seront ajoutés les commentaires des représentants du CLSC des Bleuets.

De ce qui précède, des liens manifestes ressortent entre coalition et nombre de négociateurs, coalition et enjeux, coalition et langage commun, coalition et environnement structurel, liens qui viennent s'ajouter à celui qui demeure le plus évident dans cette étude : coalition et équilibre du pouvoir. Nous retiendrons aussi que la coalition peut être très ponctuelle ou durable, flexible ou rigide, spontanée ou préconditionnée, dépendamment des circonstances, des personnes impliquées et des points discutés. Il s'agit donc d'une dimension « pivot », qui enrichit et affine l'analyse et qu'il serait avantageux, à notre avis, d'intégrer à la NOT pour toute autre étude sur la négociation de l'ordre dans une équipe multisectorielle ou multidisciplinaire.

Cette observation sur la coalition nous amène à effectuer un bref retour, pour clore cette section, sur les catégories d'analyse de la NOT reliées au contexte de négociation. Nous remarquons, en premier lieu, que les ajustements apportés à la grille d'analyse proposée par Strauss pour l'adapter à notre recherche se sont avérés pertinents. Toujours dans le cadre de cette recherche, plusieurs dimensions identifiées par Strauss se sont révélées d'une incidence particulièrement importante

sur la négociation. Nous avons nommé l'expérience de négociation, le nombre de négociateurs, l'équilibre du pouvoir et l'évidence de légitimité. Enfin, l'un des faits saillants est l'interaction entre plusieurs de ces catégories, qui invite à ne pas interpréter les données sans tenir compte de l'ensemble des dimensions qui peuvent les traverser.

### **4.3 Contexte structurel**

On se souviendra que l'une des critiques abondamment recensée sur la NOT est le manque de profondeur dans la définition du contexte structurel. En effet, en avançant que tout ce qui est extérieur au contexte de négociation provient du contexte structurel, ceci indique très peu d'assises sur lesquelles s'appuyer pour identifier les éléments à considérer. Strauss, comme nous l'avons mentionné, invite à définir ces éléments en fonction de la situation analysée. Autant le flou laissé autour du contexte structurel que cette invitation du père de la NOT, ont été les sources de motivation à porter une attention particulière à ce contexte dans la formulation de nos objectifs et questions de recherche. La préoccupation, on s'en rappellera aussi, était d'identifier non seulement les éléments du contexte de négociation mais aussi ceux relevant du contexte structurel qui interviennent sur la négociation de l'ordre entre les membres d'une équipe multidisciplinaire et la façon dont ces éléments sont mobilisés au cours des interactions.

Nous avons expliqué au chapitre 3 (méthodologie) qu'au moment de l'analyse, nous avons fait l'expérience des limites reprochées à la NOT, liées au

flou laissé autour du concept de contexte structurel. Ainsi, sur les sept dimensions initialement identifiées comme susceptibles d'influencer la négociation, deux seulement ont su éclairer le processus de négociation à l'étude : les corps professionnels et les syndicats. Voici les résultats obtenus à l'analyse de ces deux dimensions.

#### 4.3.1 Les corps professionnels

Dans un contexte de soins de santé, où les individus sont très attachés à leurs corps professionnels respectifs, il n'est pas étonnant que cette dimension influence les négociations. On observe, par exemple, que certains points de négociation tournent autour de ce sujet. Mais le plus révélateur est surtout le fait que les limites imposées par les ordres respectifs déterminent ou déstabilisent l'ordre lors de la négociation. La séquence que nous allons présenter a déjà été partiellement utilisée mais sa richesse et sa pertinence pour ce point-ci incite à la reprendre. Elle porte sur une négociation concernant l'opportunité d'inscrire, dans le document d'harmonisation des pratiques, le titre de chef d'équipe des infirmières auxiliaires.

- 386 Belinda : : (*elle bafouille*) Je me disais, est-ce que chef d'équipe auxiliaire  
 387 ça va être... moi, je le vois comme un rôle qui peut être beaucoup plus que  
 388 c'qu'on pense. Puis, est-ce qu'on les a inclus dans nos rencontres qu'on fait  
 389 avec nos autres chefs d'équipe là? (*en regardant Anastasia* :) (2.0) Ou, est-  
 390 ce que c'est trop complètement à part pour ... ou c'est trop vite?..
- 391 Anastasia : : Pour l'instant (inaudible), c'est trop différent.
- 392 Constance : : C'est trop différent.
- 393 Anastasia : : Oui.
- 394 Constance : : C'est trop différent comme soutien, t'sé, parce que là... c'est  
 395 trop différent parce que les chefs d'équ... les auxiliaires, ils ne font pas les

- 396 horaires, ils ne font pas... là, t'sé, c'est trop différent. [...] Mais c\*parce  
 397 qu'on veut pas marquer chef d'équipe, que c'est pas encore en branle (2.0)  
 398 (*en regardant Belinda* :) Tu comprends-tu? (4.0) (*elle pianote sur la table*)  
 399 Malgré que ça va l'être
- 400 Anastasia : [Ben (.) mets le] (Inaudible)]
- 401 Belinda : [Au pire (.) le mettre pis dire ]
- 402 Constance : (5.0) [Ouin] [(*en lisant*) Assumer une fonction de  
 403 Belinda : [Est-ce que c'est supervision? Soutien?]
- 404 Constance : supervision auprès des (1.0) [intervenants (.)... de soutien,  
 405 s'cuse moi
- 406 Belinda : [Des chefs d'équipe ↓des intervenants]
- 407 Constance : (*elle note*) (1.0) de soutien auprès des intervenants non  
 408 professionnels] [Ouin
- 409 Anastasia : (*elle note*)
- 410 Constance : (*en notant*) des chefs d'équipe des non (.) des chefs d'équipe  
 411 (5.0) des intervenants non professionnels (2.0)

L'officialisation d'un poste de chef d'équipe pour les infirmières auxiliaires n'entre pas dans les points que Constance est prête à concéder. Mais comme sa position ne peut être objectivement défendue, elle a recours à des arguments qui n'en sont pas vraiment tels que « C'est trop différent » (ligne 293) ou encore que cette fonction ne peut être nommée de façon formelle parce qu'elle n'est pas encore entérinée ni définie officiellement (ligne 298). Elle laisse cependant s'échapper le fond de sa pensée dans un quasi lapsus où elle dit clairement « Mais c\*parce qu'on veut pas marquer chef d'équipe » (ligne 398). La discussion est maintenue à un niveau technique mais quelques tentatives de la part de Belinda (la seule des trois qui est favorable à ce changement) pour souligner qu'il s'agit d'un « virage » important (ligne 388, 389), laisse cependant apparaître que la création de cette fonction pourrait soulever de sérieux débats (lignes 390, 391). Elle implique en

effet une redistribution des responsabilités et une perspective nouvelle des rapports hiérarchiques traditionnels entre infirmières (les professionnelles) et infirmières auxiliaires, qui font partie du personnel « non professionnel », ainsi que le souligne Constance (lignes 411, 412).

Bien que succinct, cet extrait est riche d'informations : il indique, à travers les paroles de Belinda, le type de changements auxquels il faudra s'attendre sur le terrain, suite à la création de ce poste; et il met bien en lumière l'embarras que provoque ce titre de chef d'équipe des infirmières auxiliaires ainsi que les résistances et arguments qu'il peut soulever, même si chacun est conscient que les décisions prises à d'autres paliers devront être appliquées.

L'encadrement, par les ordres professionnels et les syndicats, des titres délivrés aux intervenants de la santé ainsi que des descriptifs de tâches et responsabilités afférents s'avère, dans ce contexte précis, jouer un rôle de garde-fou par rapport au développement de débats conflictuels. En effet, comme l'une des participantes en fera la remarque, un peu plus tard dans la discussion, la question d'accepter ou de rejeter ce type de changement ne se pose pas puisqu'il est piloté par d'autres instances. Ce qui reste à discuter est comment s'adapter à ce changement et l'intégrer.

Ainsi, même si nous disposons de peu d'éléments concrets pour approfondir l'incidence des corps professionnels sur la négociation, il nous est malgré tout possible d'avancer que de toute évidence, elle est effectivement présente. De plus,

nous pouvons pressentir que la nature de cette incidence peut-être coercitive, dans la mesure où les décisions sont obligatoirement appliquées, mais aussi, garantes du maintien de l'ordre. C'est ce que nous pensions retrouver aussi avec les syndicats.

### 4.3.2 Syndicats

Dans le réseau public de la santé, les syndicats ont beaucoup de pouvoir et sont présents dans presque toutes les sphères. Le cas que nous étudions ne fait pas exception. Un exemple nous en est donné dans une séquence de la rencontre à trois où une technicalité d'ordre syndical, concernant le nombre d'heures travaillées, a agi comme frein lors d'une négociation. Les trois participantes discutaient de l'assignation de la responsabilité de chef d'équipe des auxiliaires à une infirmière ou un infirmier. Finalement, le choix a dû être fait non pas en fonction des premières préférences quant à la personne mais des heures qu'il était syndicalement possible d'accorder :

- 412 Constance : j'aimerais ça (*regarde Anastasia*) partir comme projet  
 413 pilote avec Marc (.) c'est ça, parce que Marc va être au suivi clinique  
 414 mais (.) j\*pense pas qu'au suivi clinique on puisse remplir la journée  
 415 ASP Pis Josée aussi. Fecke j\*me disais est-ce qu'on pourrait les mettre  
 416 en suiv-en suivi clinique soins infirmiers le matin pis l'après-midi,  
 417 comme chef d'équipe des auxiliaires (.) L'équivalent de deux jours et  
 418 demi semaine].Ça s\*rait une façon de faire hein (.) à mi-temps]
- 419 Anastasia : oui (*elle hoche la tête*)]
- 420 Constance : [À mi-temps t'sé y'a beaucoup plus de soins le matin fecke  
 421 on la laisse aux soins le matin pis les après-midi (.) a l'agit comm::e  
 422 chef d'équipe]
- 423 Belinda : [Là présentement (.) elle est à deux jours] [On peut y donner,  
 424 on peut donner]

- 425 Constance : [A l'a deux jours mais ça on peut y donner deux jours et  
426 demi (.) c'est des demi-journées == Faut qu'y aille queq\*chose à tous  
427 les jours t'sé parce qu:e j'sais pas<sup>o</sup>]
- 428 Anastasia : [Est-ce qu'on peut donner :: à des Bleuets, quelqu'un qui a  
429 déjà un poste de trois jours?] [Patricia]
- 430 Constance : [Ouin mais si... à moins qu'on veuille deux jours complets]  
431 [Ça fait quatre demi-journées]
- 432 Anastasia : [C'est ça (*signe d'approbation*)]
- 433 Belinda : [Non, c'était divisé en demi-journées parce que l::à ::e (1.0) a  
434 fait juste deux demi journées, en fait une journée complète et une demi-  
435 journée (.) a fait un jour et demi parce que, j\*veux dire, on l'a p::as  
436 implanter son rôle ::e *we go on the flow* là]
- 437 Anastasia : [Okay (1.0) ça fait que ça pourrait être (inaudible)]
- 438 Constance : [Non c'est ça (inaudible)]
- 439 Anastasia : faudrait regarder qui est le plus]
- 440 Constance : [Ça pourrait (.) ouin Patricia est a trois jours (.) Patricia,  
441 c'est ça]
- 442 Anastasia : [Ça serait aussi de regarder des personnes (.) avec des  
443 crédibilités dans l'équipe]
- 444 Constance : Patricia est à trois jours] [Parce que (.) est bonne hein]  
445 [°Ouin (2.0) ouin<sup>o</sup>]
- 446 Anastasia : [Elle est bonne (*hoche la tête*)] [Elle est bonne]
- 447 Belinda : [À ce moment-là]
- 448 Constance : [Ça s\*rait une façon de faire (3.0) ça s\*rait une façon de  
449 faire (.) On pourrait commencer à une journée et demie, t'sé une journée  
450 et demie, a r\*çoit sa prime deux jours, elle (.) ou une journée et demie]
- 451 Belinda : [Deux jours]
- 452 Constance : [Deux jours parce qu'on lui avait pas enlevé quand on a  
453 faite]
- 454 Anastasia : (*signe d'approbation*)
- 455 Constance : les changements (.) fecke on peut mettre l'équivalent de  
456 deux jours (.) a pourrait faire une journée complète pis deux demi-  
457 journées.

Dans cette longue discussion sur le partage de temps du personnel des soins de santé, il apparaît que les options des chefs d'équipe et des administrateurs sont limitées par des contraintes syndicales. C'est ce à quoi fait référence Belinda en signalant la contrainte de respecter le nombre d'heures attribuées aux employés (lignes 435 à 437). Toutefois, un bel exemple du statut de participant actif à la définition de l'ordre et à la constitution des organisations nous est ensuite donné, lorsque les trois femmes se mettent à discuter des moyens de contourner ces règles tout en restant dans la légalité (lignes 449 à 458). C'est une des deux seules occasions où la dimension syndicale a pu être décelée. L'autre se rapporte à la double dénomination d'un poste, du fait, comme le précise Constance, que cette dénomination relève de deux syndicats distincts :

458 Constance : [Fecke là, a l'a appelé ça chef d'équipe pour  
459 l'interprofessionnel (.) pis infirmière clinicienne assistante au supérieur  
460 immédiat, à cause des deux syndicats.

La remarque de Constance nous fait comprendre qu'à l'intérieur d'une négociation comportant plusieurs éléments, certains sont tout simplement non négociables parce que déterminés au niveau du contexte structurel tels que, dans ce cas précis, la présence de syndicats.

Les deux séquences relevées ici sont suffisamment expressives pour nous permettre de recommander à d'autres chercheurs de prendre en compte, dans l'analyse des dynamiques de négociation de l'ordre, la présence ou non de syndicats.

Le bien-fondé d'une telle recommandation est renforcé par l'existence de situations particulières, à la croisée des normes et règlements élaborés en concertation entre les ordres professionnels comme l'OIIQ, les syndicats et le MSSS. Le meilleur exemple en est la discussion dont nous avons parlé en traitant du langage commun, déclenchée par le titre « Libellé » qui apparaissait sur le document guide pour l'harmonisation des pratiques. Belinda avait alors évoqué le cadre à teneur légale dans lequel ce terme était utilisé pour circonscrire les définitions des professions et le descriptif des postes associés à celles-ci. Elle faisait allusion aux définitions inscrites dans le Code des professions, dans les documents des ordres professionnels concernés (l'OIIQ et l'OIAQ) et les documents syndicaux, après entente entre ces instances et le MSSS. Le fait de ne pas détenir la légitimité d'utiliser un tel titre n'a cependant pas été suffisant pour en venir à changer le titre du document. En effet, le passage en question nous avait montré que ce changement avait été accepté par les deux autres participantes à la rencontre parce qu'elles ne savaient pas à quoi Belinda faisait référence (langage commun) et en vertu du pouvoir qui lui était, par conséquent, tacitement concédé. Au-delà de ces considérations, restreintes au cadre de notre recherche, nous ne pouvons que recommander de prendre en compte la dimension syndicale comme catégorie analytique du contexte structurel susceptible d'avoir une incidence sur la négociation de l'ordre. Cette prise en compte devrait se faire, toutefois, en concomitance avec les dimensions relevant du contexte de négociation qui, dans notre cas, sont apparues comme plus déterminantes au stade de négociation observé.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

### **5.1 À propos du contexte de négociation**

Pour la question « quels éléments, constituant le contexte de négociation, ont une incidence sur la dynamique et l'issue des négociations entre les membres d'une équipe multidisciplinaire ? » les dimensions suggérées par Strauss ont été dans l'ensemble pertinentes dans le cadre de cette recherche.

Afin de répondre aux besoins de cette étude, nous avons ajouté à celles de Strauss les dimensions suivantes : la coalition et le langage commun. Cette première tentative d'analyser les interactions lors de la négociation de l'ordre sous l'angle du langage commun s'est avérée prometteuse.

Dans les extraits que nous avons analysés, il est clair que cette dimension facilite la négociation lorsque les négociateurs maîtrisent le même langage. Nous avons vu précédemment, dans la section du langage commun, comment une des participantes a rapidement abdicé devant son ignorance de l'utilisation du mot « libellé ». Par contre, à d'autres moments, il est évident que lorsque les nombreux sigles sont maîtrisés par tous, cela accélère le processus de négociation et place tous les membres de la rencontre sur le même pied. Cette fluidité que permet le langage commun enlève des freins et a aussi pour conséquence de ne pas octroyer du pouvoir à la personne qui serait la seule à bien comprendre le langage utilisé. Il y a aussi une perception de compétence liée à la maîtrise des expressions utilisées

lors de la négociation. Cela est d'autant plus vrai lorsque le langage utilisé fait référence au cadre professionnel.

Les autres aspects intéressants de cette dimension sont, d'une part, la mobilisation qu'elle peut générer et, d'autre part, son aspect rassembleur. Nous avons remarqué que lorsque les négociations autour d'un sujet plus délicat survenaient, les négociateurs argumentaient en utilisant l'expression « harmonisation des pratiques ». Cette stratégie a été souvent utilisée par les participants pour rappeler à leurs vis-à-vis les raisons de leurs interventions et légitimer ces dernières. D'ailleurs, l'animatrice de la rencontre qui regroupait les deux équipes a débuté la séance en rappelant que le but de cette rencontre était d'harmoniser les pratiques afin de faciliter l'intégration des deux équipes.

L'utilisation des mots « on » et « nous » est cependant l'élément du langage commun qui ressort le plus lors de l'analyse du contexte de négociation. En effet, en comparant les deux rencontres, on peut voir que lorsque les six personnes étaient réunies, les intervenants parlaient plus souvent en utilisant le mot « nous » ou « on » lors de leurs interventions. Ce phénomène se produisait même s'ils émettaient une opinion qui leur était propre. Ce « nous » était souvent, d'ailleurs, utilisé de concert avec un balayage du regard dans la direction des co-équipiers, pour chercher des appuis. Il est intéressant de voir que cette stratégie a aussi été utilisée lors des rencontres à trois, lorsque les administratrices tenaient à souligner l'impact de telle décision ou position sur le reste des membres qu'elles représentaient. Ainsi, des propos du genre « nous à des Érables... » mettent l'accent sur le fait que la

négociatrice ne parle pas seulement en son nom personnel mais au nom de plusieurs personnes qui hériteront des conséquences de l'orientation de la négociation.

L'autre dimension que nous avons ajoutée pour les fins de cette étude est la coalition. Dès le début du visionnement des enregistrements, cette dimension semblait s'imposer, tant les ententes étaient visibles. Mais elles ne sont pas pour autant officielles et elles sont, surtout, ponctuelles. En effet, les coalitions que nous avons observées sont tacites, du moins selon ce que nous démontrent les vidéos. Il n'est pas exclu pour autant qu'elles aient pris naissance à l'extérieur de l'arène de la négociation. En effet, il est toujours possible que des négociateurs partageant les mêmes intérêts s'entendent sur des positions et des stratégies à l'extérieur du contexte de négociation. Ce qu'il faut toutefois retenir, c'est que les coalitions trouvent leur source dans un intérêt commun entre deux intervenants et plus. Elles peuvent aussi joindre des acteurs de professions, d'équipes et de hiérarchies différentes. Le but des coalitions observées est de réussir à négocier en faveur de la position propre à chacune.

L'aspect fluctuant et mouvant des coalitions rend cette catégorie particulièrement riche en données. Pour les capter, il faut être attentif autant au langage verbal que non verbal. Car seulement avec un silence ou un regard, une coalition peut naître momentanément et se défaire à l'arrivée d'un nouvel élément de négociation. De plus, cette catégorie s'imbrique et devient encore plus déterminante dans la négociation de l'ordre lorsqu'elle est couplée à d'autres dimensions telles que le nombre de négociateurs.

En effet, dans la rencontre à trois, les coalitions étaient plus nombreuses et plus flexibles. Le fait d'être en nombre impair et plus restreint incite les négociateurs à créer des alliances pour terminer la négociation sur des points spécifiques. Cela n'exclut pas des coalitions dans des rencontres de groupes ou il y a un plus grand nombre d'acteurs. Cependant, le fait d'appartenir à un groupe donne au négociateur des alliés officiels. Le besoin de créer des alliances pendant la négociation elle-même n'est donc pas aussi présent. Par exemple, lors de la rencontre réunissant les deux CLSC, les deux chefs d'équipes ont créé une coalition dès le début de la séance, clairement manifestée aux autres participants (exemple parler au « nous », pointer sa collègue, attendre des hochements de tête de sa part). Or, on pourrait considérer que la rencontre préparatoire pour la présentation du document constituait, en elle-même, une forme de coalition pour faciliter l'adhésion des membres des deux équipes au contenu du document final.

La coalition devient un outil de négociation auquel les négociateurs moins aguerris ont recours lorsque vient le temps d'affronter une interaction plus musclée, aborder un sujet délicat ou lors d'une ultime tentative pour arriver à ses fins. Lors des visionnements, nous avons pu constater, à maintes reprises, que si l'une des négociatrices se trouvait à cours d'argument, elle faisait appel à un appui soit par le regard, soit en s'adressant à l'une de ses collègues. Toutefois, cette stratégie est rarement le premier moyen de persuasion utilisé. Elle n'est pas non plus l'apanage des seuls négociateurs inexpérimentés.

Il est important de préciser que les négociateurs n'ont pas recours à la coalition, du moment où ils partagent le même intérêt. De plus, un négociateur qui maîtrise le cours des négociations peut faire cavalier seul malgré que d'autres partagent le même point de vue que lui. Aussi, un négociateur expérimenté, que se soit parce que cela fait partie de ses tâches professionnelles ou tout simplement grâce à des aptitudes qui lui sont propres, peut faire cheminer les négociations dans la direction qu'il souhaite en utilisant plusieurs outils communicationnels. Les enregistrements vidéo ont mis en lumière plusieurs modalités communicationnelles récurrentes chez les participants, par exemple les silences qui, à eux seuls, peuvent arriver à faire basculer l'issue des négociations.

En effet, nous avons pu observer qu'au cours des interactions, lorsqu'une impasse semblait se dessiner, l'une des personnes présentes a eu recours au silence, à plusieurs reprises, pour exprimer son désaccord ou soulever des doutes. La lourdeur qui suivait ces silences a eu, dans tous les cas, raison des deux autres négociatrices. Nous avons aussi noté que ces silences s'accompagnaient très souvent d'un long soupir ou d'une profonde respiration. Par conséquent, sans élever le ton ou même installer un climat d'hostilité, une atmosphère plus lourde semblait presser les deux autres à arriver à un terrain d'entente plus rapidement.

Une autre stratégie qui a été décelée est l'utilisation de la forme interrogative lors de désaccord ou d'incertitude. Ainsi, la négociatrice Belinda, tout au long des deux enregistrements, utilise la formulation de questions lorsqu'elle veut changer l'orientation des négociations. Cette attitude polie mais déstabilisante

oblige les autres à se placer dans un espace de défense et d'argumentation pour faire comprendre leur position. Nous avons aussi constaté que par ce moyen, Belinda a réussi à maîtriser le flot des négociations.

Finalement, parmi les stratégies mobilisées par les participants et que nous avons répertoriées se trouve ce que nous définirons comme étant la ténacité. La ténacité étant cette persistance et cette persévérance qui donne la capacité de revenir à la charge à maintes reprises. Toujours en se référant à l'enregistrement vidéo de la rencontre à trois, on peut voir comment Belinda s'y prendra par trois fois, et ce, à des moments différents, pour convaincre ses collègues du bien-fondé de sa position. L'ordre est alors négocié sans heurt et les deux autres participantes finissent par acquiescer à sa demande.

La même vidéo met aussi en évidence que le négociateur expérimenté se démarque tant par sa façon de s'exprimer que de se comporter lors des échanges. Il existe une panoplie de tics, d'attitudes et de gestes qui sont souvent interpellés et qui sont constamment sollicités. Ainsi, le mouvement de recul qui éloigne le corps de la table lors d'un différend ou, à l'inverse, un mouvement vers l'avant pour défendre une position avec plus de vigueur, l'utilisation du sourire pour atténuer un propos, détendre l'atmosphère après une déclaration explosive ou chercher un appui, sont autant de stratégies que nous avons pu observer lors de nos analyses.

Le négociateur expérimenté sait donc utiliser tous les outils de négociation auquel il a accès. Le dosage de chacun de ces outils est essentiel pour récolter le

résultat souhaité. On peut voir, sur les enregistrements, que d'autres participants ont eu recours aux mêmes stratégies que celles employées par Belinda, mais avec un résultat complètement différent. L'utilisation de la caméra vidéo, pour cette dimension, s'est révélée très pertinente car cela nous a permis de capter des subtilités qui, autrement, seraient restées inaperçues.

L'expérience de négociation, comme le suggère Strauss, s'imbrique à plusieurs autres dimensions. En effet, si l'on s'attarde à celles de l'évidence de légitimité ou des enjeux et intérêts, on remarque que le négociateur expérimenté sait jouer sur ces éléments pour négocier un ordre qui lui est favorable. Il en va de même pour l'utilisation du langage commun. Ces dimensions viennent souvent expliquer l'issue d'une négociation de l'ordre. Toutefois, bien que porteuses d'une forte incidence, elles ne peuvent déterminer, à elles seules, cette issue.

Une autre dimension s'impose parmi les plus influentes, dans cette étude. Il s'agit du nombre de négociateurs. Il faut se rappeler qu'au départ, Strauss avait jumelé cette dimension à l'expérience des négociateurs. Pour les fins de notre étude, nous en avons fait deux catégories distinctes. Puisque nous avons deux enregistrements avec des groupes dont le nombre de participants était différent, et que les acteurs du plus petit groupe étaient inclus dans le plus grand, il a été plus facile de juger si cette dimension avait une incidence sur la négociation de l'ordre et observer les différences de comportement. La réponse s'est avérée évidente à la fin de la deuxième rencontre, dont l'objectif n'a pas été atteint.

En effet, dès le début, les participants ont lancé les discussions sur des préoccupations personnelles. Le temps s'est écoulé sans que l'animatrice ait pu débiter la lecture du document. Bien sûr, il serait hasardeux de déclarer, à partir de ce seul constat, que les négociations s'annonçaient plus mouvementées. Toutefois, il semble évident que le nombre de participants a eu pour effet d'augmenter les tours de paroles et d'orienter la rencontre vers d'autres préoccupations. Si on compare le début des deux rencontres, on peut constater que lors de la première, les trois participantes ont, elles aussi, débuté par une série de sujets non pertinents à celle-ci. Mais elles sont revenues rapidement à l'ordre du jour et ont tout de même réussi à respecter la durée prévue. On peut supposer que pour une période de temps équivalente, une rencontre avec plus de participants risque d'allonger la période de négociation et d'en affecter le résultat final.

Un résultat intéressant de l'analyse de la négociation sous l'angle du nombre de négociateurs est son incidence sur la dimension de la coalition. Lors de la rencontre de la présentation du document qui rassemblait les deux équipes, nous avons noté moins de tentatives de créer des coalitions qu'au cours de la rencontre à trois. On peut supposer que d'être parmi leurs collègues et se sentir, de ce fait, appuyés dans leurs positions, confortait les participants qui n'ont donc pas éprouvé la nécessité de former des coalitions spontanées pendant les échanges. Chaque groupe étant campé d'un côté de la table, il devenait évident et facile de reconnaître les clans et les allégeances. La seule coalition identifiable à cette occasion est survenue entre les chefs d'équipes des deux CLSC. D'ailleurs, il a été intéressant de

constater que leurs comportements, lors de la deuxième rencontre, étaient différents de ceux observés dans la première. Solidaires, elles présentaient un front commun à leurs collègues subalternes en s'adressant à eux sur le mode du « nous ». Leur attitude était plus formelle et elles parlaient au nom de l'institution plutôt qu'en leur nom personnel. Cet aspect formel plus accentué tranchait avec la proximité qui se dégageait lors de la rencontre à trois.

On se rappellera que l'objectif du CSSS des Quatre Vents est de créer une seule équipe entre les deux CLSC implantés sur son territoire. Pour arriver à intégrer les deux équipes, il a mis en place un projet d'harmonisation des pratiques. Par la suite, un document de référence a été rédigé afin que les mêmes règles soient appliquées par tous. Puisque la fusion vient d'une loi supervisée par le Ministère de la Santé et des Services sociaux, il n'y avait aucune autre alternative possible. La mise sur pied du projet aurait pu, néanmoins, connaître plusieurs embûches. Toutefois, il semblerait que la première démarche, qui a été de bien faire comprendre l'enjeu à toutes les parties, ait facilité son adoption.

Dans cette étude, il apparaît clair que les dimensions d'évidence de légitimité et enjeux et intérêts ont eu une incidence considérable sur la négociation de l'ordre. Comme nous l'avons mentionné précédemment, ces catégories auraient pu être fusionnées. C'est pourquoi, pour les fins de discussion, nous les avons jointes afin de tracer des parallèles. Comme nous venons de le voir dans le paragraphe précédent, le fait que la direction ait sensibilisé toutes les parties prenantes à l'importance d'harmoniser les pratiques a facilité l'acceptation de cette

directive. D'ailleurs, tous ont participé à son élaboration et en ont suivi chacune des étapes. Cela transparaît dans les interactions. Ainsi, on peut observer que les intervenants mandatés pour conduire le projet à terme rappelleront le but premier des rencontres chaque fois que surgissent des moments d'impasse. Cela a pour effet de ramener les négociateurs sur un terrain commun.

Les traces de cette dimension dans les enregistrements sont fréquentes mais se résument, pour la plupart, à une constance dans le rappel des rencontres. Dans les discussions recensées autour de sujets connexes plus pointus, on remarque que la majeure partie du temps, lorsque la position semble légitime, les membres impliqués dans la discussion obtempèrent aux demandes qui peuvent être contraires à leur point de vue de départ. En fait, dans les cas où l'enjeu, c'est-à-dire ce qui pouvait être perdu, était négligeable, nous n'avons pas assisté à des interactions qui ont perduré.

L'enjeu de l'élaboration du document guide pour l'harmonisation des pratiques était le même pour tous, ils étaient obligés de travailler ensemble et ils étaient tous conscient de l'importance de cette démarche. De plus, la latitude que leur octroyaient leurs supérieurs, dans des cas spécifiques, pour une pratique particulière, leur donnait une marge de manœuvre qui les rassurait. Les intérêts de tous étant assurés, la démarche s'est vue facilitée. Des séances de négociation sont survenues seulement dans les cas où des intérêts personnels ou professionnels étaient menacés, par exemple lorsque deux chefs d'équipe ont insisté pour que les infirmières se rapportent à elles et non à des subalternes, ou quand la création d'un

poste de chef d'équipe des infirmières auxiliaires est venu dans la discussion. Les deux situations ont cependant été rapidement réglées. Dans le premier cas, les deux négociatrices ont fait coalition et ont argumenté de façon convaincante. Dans le deuxième, c'est le report du débat qui a apporté la solution.

## **5.2 À propos du contexte structurel**

Dans le cas de l'équipe multidisciplinaire à l'étude, nous avons pu constater que certains éléments du contexte structurel sont intervenus sur l'issue des négociations en cours, notamment les corps professionnels et les syndicats avec, en trame de fond, l'historique des relations entre les deux organisations. Les réformes ministérielles et les structures organisationnelles se sont révélées, pour leur part, sans incidence, du fait que l'équipe en était rendue au stade de négocier l'harmonisation des pratiques. Le cadre structurel des négociations était déjà campé, les règles et les limites définies et acceptées. Ces dimensions n'étaient donc plus en cause dans le cadre des négociations observées.

En d'autres termes, dans le cas qui nous concerne, les dimensions relatives au contexte structurel ont eu essentiellement pour rôle de définir ce qui devait et pouvait être négocié, ce qui ne pouvait pas l'être et le cadre réglementaire à l'intérieur duquel allaient se dérouler ces négociations.

### 5.3 Limites et perspectives

Nous concluons en soulignant que cette étude aura donné une occasion additionnelle de démontrer la pertinence de la NOT. En effet, il apparaît clair, à la suite de l'analyse, que plusieurs avenues intéressantes pourront être explorées par les chercheurs, dans le futur. Les deux dimensions ajoutées pour les besoins de cette étude, langage commun et coalition, semblent offrir des voies d'analyse prometteuses. Il sera intéressant de voir comment elles éclaireront de futurs chercheurs.

Le nombre de négociateurs peut certainement avoir une incidence sur la négociation de l'ordre, mais nous ne pouvons pas l'affirmer totalement, à cause des limites de notre recherche. En effet, il est difficile de savoir si c'est le nombre de négociateurs, les personnes présentes ou l'aspect officiel des rencontres qui a influé tant sur le comportement des acteurs que sur l'issue des négociations. Pour en avoir une perception plus nette, il serait intéressant de mener des études dont l'objet serait précisément d'approfondir les effets de cette dimension dans un contexte de négociation.

En ce qui concerne le rythme des négociations, il est, selon nous, essentiel de posséder le plus de données possibles couvrant la durée totale des négociations. Puisque nous n'avons pu capter que deux rencontres, il est plus hasardeux d'émettre une opinion sur son incidence. Toutefois, des études futures qui auraient comme

sujet central un tel aspect pourraient sûrement nous démontrer le rôle exact que joue cette dimension sur les négociations.

Finalement, les effets majeurs potentiels du langage non verbal sur l'issue des négociations, mis en lumière par l'analyse de l'expérience de négociation, nous portent à penser qu'il serait pertinent, à l'avenir, d'inclure dans la NOT les dimensions du langage verbal et non verbal, à titre de catégorie analytique, pour approfondir leurs effets sur la négociation de l'ordre.

Quant au contexte structurel, présenté comme étant un concept clé et incontournable de la NOT, nous avons vu qu'il avait une relative incidence dans le cas de notre étude. Toutefois, nous avons aussi pu constater que cette incidence était très modérée. Ceci amène à penser que, certes, Strauss a raison de vouloir placer les faits dans un contexte élargi afin de les mettre en perspective. Néanmoins, la portée du contexte structurel n'apparaît pas aussi déterminante que la NOT tend à la présenter. Nos observations conduisent plutôt à avancer que cette portée diffère selon le sujet étudié, ce qui serait à confirmer ou infirmer grâce à d'autres recherches.

## BIBLIOGRAPHIE

- Allain, S. (2004). *Négociations*. Paris: De Boeck Université.
- Allen, D. (1997). The nursing-medical boundary: A negotiated order? *Sociology of Health & Illness*, 19(4), 498-520.
- Atkinson, J. M. & Heritage, J. (Eds.). (1984). *Structures of social action: Studies of Conversation Analysis*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: concertive control in self-manage teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408.
- Bennington A. J., Shelter, J. C. & Shaw, T. (2003). Negotiating order in interorganizational communication: Discourse analysis of a meeting of three diverse organizations. *The Journal of Business Communication*, 40(2), 118-143.
- Brummans, B. H. J. M., Putnam, L. L., Gray, B., Hanke, R., Lewicki, R. J. & Wiethoff, C. (2008). Making sense of intractable multiparty conflict: a study of framing in four environmental disputes. *Communication Monographs*, 75(1), 25 – 51.
- Chaput, M., Brummans B. H. J. M. & Cooren, F. (2011). The role of organizational identification in the communicative constitution of an organization: a study of consubstantialization in a young political party. *Management Communication Quarterly*; 25(2), 252–282.
- Cinnamond, J. (1992). *The development of intersubjective trust : rules and practices*. Thèse de doctorat, University Microfilms International, 5032.
- Cooren, F. (Ed.). (2007). *Interacting and organizing: analyses of a board meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cooren, F., Brummans B. H. J. M. & Charrieras D. (2008). The coproduction of organizational presence: a study of Médecins sans frontières in action. *Human Relations*. 61(10), 1339–1370.
- Corbin, J. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : procedures, canons and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-22.
- Cosnier, J., Grosjean, M. & Lacoste, M. (1993). *Soins et communication: approches interactionnistes des relations de soins*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.

- Day, R. & Day, J. V. (1977). A review of the current state of Negotiated Order Theory: an appreciation and a critique. *The Sociological Quarterly*, 18, 126-142.
- Garfinkel, H. (1963). A conception of and experiments with 'trust' as a condition of stable concerted actions. Dans O. J. Harvey (ed.), *Motivation and Social Interaction* (p.187-238). New York : Ronald Press.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garfinkel, H. & Sacks, H. (1970). On normal structures of practical action. Dans E. McKinney et A. Tiryakian E. (eds), *Theoretical sociology perspectives and developments*. New York: Appleton century-Crofts.
- Geist, P. (1995). Negotiating Whose order? Communicating to negotiate identities and revise organizational structures. Dans A. M. Nicotera (ed.), *Conflict and organizations* (p.45-64). Albany, New York: State University of New York Press.
- Grosjean, M. & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*. Paris : PUF, Le Travail Humain.
- Grosjean, M. (2001). La régulation interactionnelle des émotions dans le travail hospitalier. *Revue internationale de psychologie*. 7, 16-17.
- Grosjean, M. (2004). From multi-participant talk to genuine polylogue: shift change briefing sessions at the hospital. *Journal of pragmatics*. 36, 25-52.
- Heritage, J. (2005). Conversation analysis and institutional talk. Dans K. L. Fitch & R. E. Sanders (eds.). *Handbook of language and social interaction* (p. 103-147). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jameson, J. K. (1999). Toward a comprehensive model for the assesment and management of intraorganizational conflict : developing the framework. *International Journal of Conflict Managment*. 10(3), 268-294.
- Lacoste, M. (2005). Peut-on travailler sans communiquer? Dans A. Borzeix & B. Fraenkel (coord.). *Langage et travail, Communication, cognition, action*. (pp.21-53). Paris: CNRS Editions.
- Lamberg, J.-A., Savage, G. T. & Pajunen, K. (2002, May). *Negotiated order in inter-organizational relations : toward an institutional theory of stakeholder negotiations*. Paper presented at the European academy of management. Stockholm.

- Ministère de la santé et des services sociaux du Québec, Direction de l'évaluation. (2010, Mai). *Évaluation de l'implantation des réseaux locaux de services de santé et de services sociaux. Rapport final*. Publications du Québec.
- Nathan, M. L. (1991). The use of negotiated order theory as toll for the analysis and development of an interorganizational field. *Journal of Applied Behavioral Science*. 27(2), 163-180.
- Nicotera, A. M. (1995). *Conflict and organizations*. Albany, New York : State University of New York Press.
- Ormrod, S., Ferlie, E., Warren, F. & Norton, K. (2007). The appropriation of new organizational forms within networks of practice : founder and founder-related ideological power. *Human Relations*. 60(5), 745-767.
- Pomerantz, A. & Fehr, B. J. (1997). Conversation analysis : an approach to the study of social action as sensemaking practices. Dans T. A. Van Dijk (ed.). *Discourse as Social Interaction* (pp. 64-91). London, UK: Sage.
- Parhangkangas, A., Ing, D., Hawk, D.L., Dane, G. & Kosits, M. (2005). Negotiated order and network form of government. *System Research and Behavioral Science*. 22(5)
- Rawls, W.A. (2008). Harold Garfinkel, ethnomethodology and workplace studies. *Organization Studies*. 29(5), 701-732.
- Strauss, A. (1978). *Negotiations : varieties, contexts, processes, and social order*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme*. Compilé par I. Baszanger. Paris : L'Harmattan, Logiques sociales.
- Svenson, R. (1996). The interplay between doctors and nurses - a negotiated order perspective. *Sociology of Health & Illness*. 18(3), 379-398.
- Weber, M. (1991). La domination légale à direction administrative bureaucratique. Dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Théories de l'organisation. Personnes, groupes, systèmes et environnement* (pp. 23-32). Québec : Les Presses de l'Université du Québec, Changement planifié et développement des organisations, Tome 3.

## ANNEXE

### Système de transcription

/ intonation montante

\ intonation descendante

((rit)) commentaire

( ) transcription incertaine

. pause brève et absence d'intervalle entre deux tours de parole

.. pause moyenne

= continuation du même tour de parole

... pause longue

video emphase

(0.6) pause en secondes

: allongement vocalique ou consonantique

[ ] chevauchement

- interruption

xxx segment inaudible