

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

L'émergence d'identités organisationnelles lors de la  
négociation d'un contrat de travail :  
le cas de L'Université de Montréal et de ses professeurs

Par  
Marie Lecavalier

Département de communication  
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
En vue de l'obtention du grade de maîtrise  
En communication  
Option, communication organisationnelle

© Marie Lecavalier, 2007



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

L'émergence d'identités organisationnelles lors de la  
négociation d'un contrat de travail :  
le cas de L'Université de Montréal et de ses professeurs

Présenté par :

Marie Lecavalier

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Carole Groleau

Président-rapporteur

André A. Lafrance

Directeur de recherche

Bruno Ollivier

Membre du jury

## Résumé

Ce mémoire étudie le processus d'émergence d'identités organisationnelles pendant un conflit de travail. Nous cherchons à voir si les négociations peuvent générer des identités nouvelles et/ou si ces identités peuvent se transformer au cours de ces négociations.

Afin de répondre à ces questions, nous nous sommes penchés sur le cas de la grève des professeurs de l'Université de Montréal de 2005. Les documents émis pendant les négociations ont tous été étudiés selon une grille de lecture. L'analyse de ces documents nous a permis de dégager un modèle explicatif du processus d'identification à l'organisation selon que l'on soit du côté syndical ou patronal.

**Mots clés :** négociation, identité organisationnelle, identité collégiale, identité managériale, conflit de travail.

*L'usage du masculin dans le présent document n'est que dans le but d' en alléger la lecture.*

## **Abstract**

The objective is to study the evolution of the organizational identity during a conflict. We want to understand if the negotiation process could generate a new identity and if so, could the identity of the organization be transformed during this period.

In order to answer to these questions, we studied the case of the strike of the Université de Montréal's teachers in 2005. All the documents emitted during the negotiations have been studied according to a reading grid. The analysis of the documents enabled us to establish an explanatory model of the identification process, whether one is trade-union or employer's side.

**Key words :** negotiation, organizational identity, work conflict, manager's identity, employee's identity.

## Table des matières

Sommaire en français -----	iii
Sommaire en anglais -----	iv
Table des matières -----	v
Liste des tableaux -----	vii
Liste des figures -----	viii
Liste des abréviations -----	ix
Remerciements -----	x
Introduction -----	1
Chapitre 1 : Problématisation -----	5
1.1 Divers points de vue -----	5
1.2 Un survol des nouvelles réalités des milieux de travail : mise en contexte -----	10
1.3 Le concept de négociation en communication : éclaircissements -----	16
Chapitre 2 : Cadre théorique -----	20
2.1 L'identité organisationnelle -----	20
2.1.1 Un besoin social d'association -----	20
2.1.2 L'identité syndicale -----	24
2.1.3 L'identité professionnelle -----	28
2.1.4 L'identité entrepreneuriale -----	28
2.2 L'organisation et la conversation -----	31
2.2.1 Organisation et langage -----	32
2.2.2 Récursivité et métaconversation -----	33
Chapitre 3 : Le cas -----	36
3.1 L'avant-grève -----	36
3.2 La bataille parallèle -----	38
3.3 Le mandat des 6 jours de grève -----	39
3.4 Un 2 <sup>e</sup> mandat : 12 journées de grève -----	40
3.5 L'issue -----	44
Chapitre 4 : La production des documents -----	45
Chapitre 5 : Méthodologie -----	48
5.1 L'analyse de contenu -----	48
5.2 L'identité managériale -----	52
5.3 L'identité collégiale -----	54

Chapitre 6 : Exposition des résultats et leur analyse -----	57
6.1 La cueillette de données -----	57
6.2 Retour aux textes et questions de recherche -----	65
6.3 L'émergence des identités organisationnelles à travers le conflit -----	66
6.4 La précision des identités à travers le conflit -----	69
Chapitre 7 : Discussion -----	75
Conclusion-----	87
Bibliographie-----	93

**Liste des tableaux**

Grille de lecture pour l'évaluation des identités managériale et collégiale ----- 97

Liste des documents du SGPUM et de la direction étudiés ----- 98



**Liste des figures**

Modèle du phénomène d'émergence et de transformation des identités organisationnelles  
en négociation----- 102

**Liste des sigles ou abréviations**

Bureau du Personnel Enseignant	BPE
Direction des Communications et du Recrutement	DCR
Direction des Ressources Humaines	DRH
Faculté des arts et des sciences	FAS
Fédération des Associations Étudiantes du Campus de l'Université de Montréal	FAECUM
Syndicat Général des Professeurs et Professeures de l'Université de Montréal	SGPUM
Université de Montréal	UdeM

## Les remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier mon directeur de recherche, Monsieur André A. Lafrance, pour son support continu, sa grande disponibilité, sa confiance et ses encouragements : ce fut un réel et sincère plaisir de travailler avec Monsieur Lafrance. Nos rendez-vous furent toujours des moments enrichissants et stimulants et notre rencontre est devenue pour moi une relation significative. Merci infiniment!

J'aimerais également souligner l'écoute et le soutien de mes parents, de ma sœur et de mes amis, qui m'ont tous, chacun à leur façon, démontré au fil de la dernière année un appui constant et motivant.

Je tiens à adresser des remerciements spéciaux à Julien, pour son support fidèle à la maison et ses conseils judicieux : son jugement, son esprit critique et l'aide intellectuelle qu'il m'a apportée tout au long de ce travail m'ont poussée à voir plus loin, à approfondir mes questionnements et à comprendre autrement.

Merci finalement à la Faculté des études supérieures de l'Université de Montréal et au groupe Cogeco pour l'aide financière donnée via la bourse Henri-Audet.

## Introduction

La question de l'identité est devenue une question prépondérante dans de nombreux enjeux sociaux. En effet, depuis l'avènement du phénomène de la mondialisation, les individus ont ressenti un besoin important de se définir, de retrouver une certaine personnalité pour se démarquer des différentes foules auxquelles ils sont associés.

L'identité est donc devenue la base de plusieurs questionnements, autant sociaux qu'individuels. Nous traitons maintenant, dans les médias comme dans les milieux académiques, d'identité nationale, d'identité sociale, d'identité culturelle, d'identité organisationnelle, etc. Chaque entité composée d'êtres humains se cherche une identité qui lui est propre.

Les milieux de travail ne sont pas en reste. Le monde organisationnel véhicule lui aussi des identités particulières, définies par les divers types d'employés qui y travaillent. Landau, Drori et Porras (2006) citent une définition d'Empson (2004) qui affirme que l'identité organisationnelle serait « l'image de soi que possède l'organisation » (p. 149); elle pourrait donc être perçue comme un reflet des valeurs et des croyances des gens la composant. À un niveau individuel, ce type d'identité réfère aux attributs que les membres de l'organisation associent à celle-ci, ou en d'autres termes, à la façon dont les membres perçoivent l'organisation. D'un point de vue organisationnel, l'identité au travail est formée par les attributs

personnels des membres et les forment en retour, dans un processus interactif et dialectique.

L'étude de l'identité organisationnelle divise ce type d'identité en trois catégories distinctes, appelées par Lapointe (1998) identité syndicale, identité professionnelle et identité entrepreneuriale. Mais comment l'identité organisationnelle, sous ces trois diverses formes, peut être influencée par un temps fort de la vie organisationnelle, comme une négociation entourant un conflit de travail? La négociation peut-elle faire émerger de nouvelles identités au travail ou transformer celles déjà existantes? C'est ce que ce mémoire tente d'explorer, en mettant en relation les variables organisation, négociation et identité.

L'organisation est ici comprise comme une série d'échanges et d'interactions entre les employés. Ces échanges sont traduits dans les textes véhiculés au sein de cette organisation (Robichaud, Giroux, Taylor; 2004). Ainsi, les membres, en conversant sur l'organisation et sur ses textes, produisent une interprétation qui émergera au fur et à mesure que cette même conversation progressera. Cette interprétation sera par la suite figée en un autre texte à interpréter.

La négociation se voit de son côté conceptualisée comme un processus de co-interprétation du sens créé ou transformé au cours de l'interaction sociale. Cette dernière évolue donc au cours de la période de marchandage, entraînant de nouvelles

stratégies, de nouveaux buts, qui à leur tour sont réinterprétés par les parties (Putnam et Roloff;1992).

Afin de mettre en relation ces variables, nous baserons nos réflexions sur le cas d'un conflit de travail. Le cas choisi est celui de la grève déclenchée par le Syndicat Général des Professeures et Professeurs de l'Université de Montréal (SGPUM) à l'automne 2005. En étudiant les communiqués émis par la direction de l'Université et par le syndicat, nous pourrions mettre en relief les mots-clés traduisant une identité spécifique et ce, à travers la négociation. Ainsi, ces mots-clés nous permettront de découvrir s'il y a eu émergence d'une nouvelle identité ou s'il y a eu évolution d'identités déjà véhiculées par les membres de ce milieu de travail.

Ce travail veut donc répondre à la question suivante : comment un processus de négociation, lors d'un conflit de travail, influe-t-il sur l'identité organisationnelle des membres de cette organisation?

Ce mémoire comporte sept chapitres. Tout d'abord, la problématisation de notre sujet de recherche permettra de tracer les grandes lignes du contexte entourant les concepts de négociation et des milieux de travail actuels de même que les circonstances dans lesquelles est née notre réflexion. Nous préciserons également les questions de recherche auxquelles nous répondrons dans ce travail. Le cadre théorique suivra, explorant les diverses théories et études ayant été faites sur le

sujet : nous y définirons les concepts d'identité organisationnelle et de métaconversation.

Suivra l'explication précise du cas utilisé pour illustrer notre problème de recherche, de même qu'un chapitre concernant la production des documents à l'étude. L'exposition de la méthodologie, le dévoilement des résultats obtenus et leur analyse nous permettront par la suite de tirer les conclusions qui se dégagent de notre travail.

La discussion viendra finalement jeter un nouvel éclairage sur nos résultats en les mettant en relation avec les théories exposées dans notre cadre théorique et notre conclusion nous permettra de proposer différentes possibilités de recherche pouvant être menées dans le cadre de la négociation et de l'identité organisationnelle. En effet, à la lumière des résultats obtenus, nous serons en mesure de voir lesquelles de nos questions sont demeurées sans réponse et quels aspects de notre sujet sont à approfondir.

## **Chapitre 1**

### **Problématisation**

#### **1.1 Divers points de vue**

Afin d'élargir notre compréhension de l'influence de la négociation sur l'identité organisationnelle, l'on se penchera sur le cas précis d'une négociation ayant abouti à une grève de quelques jours. Le cas choisi est celui de la grève de 2005 des professeurs du Syndicat Général des Professeurs et Professeures de l'Université de Montréal (SGPUM). Les négociations étant dans une impasse depuis quelque temps, le syndicat des professeurs a procédé au déclenchement d'une grève durant la session académique d'automne, afin d'accélérer le règlement de l'affaire et de se faire entendre par la partie patronale.

Il n'est pas ici question de prendre parti ou d'analyser un seul côté du conflit. Bien au contraire, l'objectif est de répondre à la question suivante : comment le processus de la négociation, d'un point de vue communicationnel, peut redéfinir l'identité organisationnelle assumée par les employés et par les membres de la direction. Plus particulièrement, on s'intéresse ici au processus de négociation comme instrument primordial qu'utilisent les parties afin de préciser chacune de leur côté la vision qu'elles ont de l'Université et éventuellement afin de modifier leur identité organisationnelle respective. Ainsi, on se demande comment la vision de l'organisation peut changer au cours de ces périodes de grandes activités communicationnelles que sont les négociations : la négociation est-elle réellement



vécue par les membres d'une organisation comme un moment pour modifier ou préciser leur identité? La négociation influe-t-elle sur l'identité organisationnelle des employés? Comment se produirait ce processus?

L'intérêt pour ce terrain de recherche est né de conversations formelles et informelles que nous avons eues avec des professeurs de l'Université de Montréal. En effet, des discussions sur la grève de 2005 ont mis au jour l'hypothèse suivante : les questionnements financiers de la négociation véhiculeraient en fait un débat sur l'identité organisationnelle des syndiqués et des membres de la direction. Les professeurs se seraient regroupés autour d'une identité collégiale et la direction, autour d'une identité managériale. En écoutant les avis des professeurs sur cette thématique, nous avons pu comprendre que des perceptions divergentes de la négociation existaient et qu'il serait pertinent d'approfondir le champ de connaissance liant les négociations et les identités organisationnelles.

Nous tenons à préciser que nous n'avions pas alors commencé véritablement notre recherche. Nous en étions à l'étape d'établir une problématique. Les entrevues réalisées n'avaient pas à répondre aux règles habituelles de l'échantillonnage. Néanmoins, nous tenons, pour permettre au lecteur de suivre notre cheminement, à donner une vue d'ensemble des témoignages recueillis sur la question. Nous les avons regroupés en trois catégories de répondants. La première catégorie de répondants perçoit le débat comme ne s'étant jamais déplacé sur des questions d'identité ou de vision de l'organisation. Les questions concernant les salaires

seraient toujours demeurées au centre du questionnement. Selon ces répondants, le fait que l'on puisse assister à un discours portant sur l'identité collégiale ou managériale ne s'explique que par le fait que les professeurs se soient rapprochés en posant des gestes concrets : les lignes de piquetage, les dîners, les assemblées, les diverses actions prises contre la direction ont mobilisé les professeurs; ils se sont retrouvés à tisser des liens plus forts et souvent nouveaux entre eux. Par contre, cette collégialité n'aurait été que ponctuelle et n'aurait aucunement changé la façon dont les professeurs perçoivent l'Université de Montréal. Ainsi, on affirme que les identités collégiale et managériale n'existeraient pas en-dehors des relations qui se sont créées temporairement pendant la grève. Les individus contenus dans ce groupe croient d'ailleurs que c'est ce qui aurait été la force des négociations de 2005 : les arguments en seraient restés aux questions financières et seraient demeurés concrets, techniques, ancrés dans la réalité, sous forme d'offres et de demandes. L'on ne pourrait alors même pas soulever la question d'identités en tant que telles : il n'y aurait pas eu de conflit identitaire entre le SGPUM et la direction. La question de l'identité collégiale n'aurait été discutée peut-être qu'entre le syndicat et ses membres, afin de créer une forme de mobilisation et de solidarité et ainsi de s'opposer clairement à la direction. Les répondants pensent également que les universités d'Amérique du Nord vivent en ce moment des défis importants, mais seulement en raison du nombre grandissant d'étudiants. Cette nouvelle réalité change complètement la manière de gérer l'université, qui doit faire face à des contraintes financières différentes par rapport à celles du passé. Les universités sont, comme auparavant, administrées par des professeurs qui doivent simplement

composer avec des enjeux importants liés à la nouvelle réalité du nombre imposant d'étudiants.

La deuxième catégorie de professeurs rencontrés représente une vision fort différente du conflit de travail. En effet, on affirme ici que les négociations n'en sont pas restées aux questions financières. Ces dernières seraient devenues un prétexte pour discuter d'identité, du sentiment qu'ont les employés envers leur organisation, de la vision qu'ils ont de leur milieu de travail. Deux identités se seraient clairement détachées du conflit. Ces identités correspondraient, selon cette façon de voir le phénomène, aux identités collégiale et managériale que nous avons rapidement exposées dans notre hypothèse de départ. Toutefois, le conflit n'aurait pas changé les relations des professeurs avec leurs collègues : contrairement à la catégorie 1, les répondants du groupe 2 pensent que les identités divergentes existent depuis plusieurs années et qu'elles auraient été exposées au grand jour lors du conflit. Comme elles auraient déjà fait partie des relations de travail entre collègues, celles-ci n'auraient pas été transformées pendant la grève. C'est donc dire qu'une identité collégiale était déjà partagée par les syndiqués et que la grève en a été l'expression, en la renforçant. Des professeurs de ce groupe nous disent avoir une vision plus large du phénomène de négociation et d'identités organisationnelles dans les universités : les identités managériales et collégiales existeraient dans la plupart des universités d'Amérique du Nord depuis une ou deux décennies : les professeurs appartenant au groupe 2 expliquent que, lors d'un désinvestissement massif du gouvernement dans le système d'éducation, « l'Université d'entreprise » aurait

émergé. Les fonds manquants ont dû être récupérés ailleurs, ce qui expliquerait pourquoi, depuis un certain temps, des bailleurs de fonds privés font affaire avec les Universités. Ces bailleurs privés n'auraient pas les mêmes exigences que l'Université et le gouvernement au niveau de la pertinence et de la qualité de la recherche. Ainsi, certaines contraintes de commercialisation de la recherche sont nées, laissant la place à des axes de recherche pratiquement imposés par les organismes commanditaires. Les Universités n'auraient donc eu d'autres choix que de se tourner vers d'autres sources de financement, le gouvernement ayant désinvesti de l'éducation il y a plusieurs années. Les répondants de la catégorie 2 voient donc le débat sur la question financière comme une lutte identitaire existante dans d'autres universités.

La troisième catégorie de professeurs se rapproche de la deuxième, en ce sens où l'on affirme qu'il y ait eu émergence de deux identités organisationnelles distinctes au cours des négociations 2005. Par contre, cette catégorie de répondants, plus nuancés, assume qu'un syndicat, quelque soit le type d'organisation qu'il représente, doit toujours aborder un côté plus émotif, plus rassembleur, pour mobiliser ses troupes. Au contraire, la direction se doit de son côté de ne jamais utiliser d'arguments à teneur émotive : les directions d'entreprises auraient toujours un discours technique collé aux données qu'elles détiennent. Ainsi, des identités collégiale et managériale se détacheraient du conflit, mais cela ferait partie du processus de négociation. C'est ce qui différencie la troisième catégorie de la deuxième : l'émergence d'identités serait un passage obligé de toute négociation

chez les tenants du groupe 3, alors que pour la catégorie 2, les identités divergentes étaient déjà présentes avant le conflit et représentent une réalité propre à la grève des professeurs de l'Université de Montréal ou, à tout le moins, aux négociations du monde universitaire.

Ce survol des diverses opinions des professeurs illustre bien l'intérêt du présent travail. Les négociations font-elles émerger différentes identités? Les employés et membres de la direction changent-ils leur façon de percevoir l'organisation à laquelle ils appartiennent? Afin de répondre à ces questions, les communiqués en provenance de la direction de l'université de même que ceux émis par le syndicat seront analysés afin de comprendre comment l'identité des membres du syndicat et de la direction au sein de l'organisation elle-même (ici l'Université de Montréal) évolue, se transforme, s'altère au fil de la négociation et des événements en découlant. Il s'agit de voir, par l'étude des textes émis de part et d'autre, comment les parties se repositionnent au fil des réponses à ces textes. Cette analyse de contenu sera donc à même de mettre en lumière les processus dynamiques de la construction de l'identité des acteurs des deux parties.

## **1.2 Un survol des nouvelles réalités des milieux de travail : mise en contexte**

Avant d'aller plus loin, nous pouvons nous demander que sont devenues aujourd'hui les conditions dans lesquelles évoluent les syndicats et les directions d'organisation. En effet, diverses réalités se sont développées récemment au sein des milieux de travail, eux-mêmes en évolution rapide, depuis quelques années. Il

importe donc ici de dresser un bref portrait du nouveau contexte des relations de travail.

De nombreux auteurs se sont penchés sur la complexité des milieux de travail modernes. Tout d'abord, Paul-André Lapointe, dans un texte de 1998, questionne « l'émergence de nouvelles identités ouvrières » (p.189) : alors que les employés sont de plus en plus qualifiés et qu'ils s'identifient de façon accrue à l'entreprise pour laquelle ils travaillent, les syndicats doivent œuvrer en faisant face à de nouveaux défis. En effet,

« conserver l'allégeance des membres, alors que ceux-ci s'identifient davantage à leur travail et à leur entreprise; participer à la gestion, et donc se préoccuper de rentabilité et de productivité, tout en conservant une nécessaire indépendance (...); se rapprocher de la direction et coopérer avec elle pour trouver des solutions innovatrices et mutuellement avantageuses sans s'éloigner des membres (...)» (Lapointe, 1998, p189)

sont quelques-uns de ces nouveaux défis s'adressant aux syndicats et mis au jour par Lapointe. La modernisation des entreprises et les nouvelles façons de coopérer avec la partie patronale forment entre autres cette reconfiguration des milieux de travail actuels.

Cette nouvelle manière de théoriser le phénomène syndical ouvre la porte, toujours selon Lapointe (1998), à deux thèses pour expliquer l'avenir du syndicalisme : soit les efforts déployés par les directions afin de mobiliser leurs employés affaiblira le mouvement syndical dans son ensemble, soit de nouvelles identités organisationnelles en émergeront, favorisant ainsi une contribution

volontaire à la performance économique de l'entreprise, de nouvelles relations entre patron et employés, de même qu'une coopération entre ces derniers grandissante lors de conflits de travail. Quoiqu'il en soit, les dernières décennies ont, selon l'opinion de Lapointe, permis de développer des relations de travail d'une nature nouvelle.

Lévesque, Murray et Le Queux (1998) s'interrogent, eux aussi, sur la transformation du système syndical et affirment, partageant ainsi partiellement la réflexion de Lapointe (1998), que les changements vécus dans le monde du travail en viendraient à affaiblir ces regroupements d'employés. Selon ces auteurs, la différenciation des rapports sociaux seraient une des causes majeures de cet affaiblissement : la problématique moderne reposerait en fait sur « l'agrégation et la formulation d'intérêts de plus en plus différenciés à l'intérieur de rapports de plus en plus individualisés » (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998; p. 132). Auparavant, le syndicalisme avait été mis sur pied pour défendre des groupes d'ouvriers, le mouvement étant basé sur le principe de collectivité. Aujourd'hui, c'est la différenciation des rapports sociaux qui caractérise les milieux de travail actuels : les employés expérimentent à l'extérieur du travail des réalités bien personnelles, qui résultent en des besoins fort différents au travail. Le niveau de scolarité détenu par les employés, la précarité de l'emploi, l'organisation familiale, le cumul de plusieurs emplois et bien d'autres facteurs rendent l'expérience de travail bien personnelle à chacun, ce qui rendrait l'efficacité des syndicats plus fragile.

Ainsi, selon Lévesque, Murray et Le Queux (1998), la féminisation du travail (les femmes ayant des réalités familiales différentes de celles des hommes), la plus grande scolarité des employés, le désintérêt des jeunes pour les forces syndicales (ayant une plus grande sensibilité pour la responsabilité individuelle), l'augmentation des emplois non traditionnels (donc autres que l'emploi permanent à temps plein), le faible taux de syndicalisation des établissements du secteur privé et la chute des institutions à vocation industrielle forment donc un ensemble important de facteurs expliquant l'affaiblissement de l'identité syndicale (ou l'appartenance des membres à leur syndicat). Il devient de plus en plus complexe pour les organisations syndicales de soutenir une union relative entre des employés ayant des intérêts différenciés :

« On suggère généralement que ces changements réduisent la capacité des organisations syndicales d'élaborer et de soutenir une communauté d'intérêts. Le syndicalisme est donc amené à reconsidérer ses bases identitaires traditionnelles, dont le travailleur industriel constitue le modèle » (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998, p.134).

Lévesque, Murray et Le Queux (1998) avancent également l'idée que le désintérêt de la population pour le syndicalisme ne proviendrait pas nécessairement de la différenciation des relations sociales, mais plutôt des contextes de travail directement. Deux facteurs sont regroupés sous cette deuxième thèse : les conditions matérielles de travail et les relations sociales de production.

Les conditions matérielles de travail renvoient directement au caractère instrumental des syndicats : ces derniers sont mis en place pour défendre leurs employés et leur assurer des salaires, des conditions et des avantages sociaux



satisfaisants pour tous. L'engagement des employés envers leur syndicat dépendrait donc de la satisfaction reliée à ces dimensions instrumentales. Les relations sociales de production s'expliquent par les liens entre les employés et leur patron dans l'organisation du travail à proprement dit. Par exemple, l'ouverture du patronat face au syndicat, les comportements de l'employeur dans l'établissement des critères de production, la communication de l'information, la qualité de la négociation collective (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998; p. 135) représentent le thème des relations sociales de production. Ainsi, cette seconde façon de conceptualiser l'affaiblissement du lien syndical repose sur les représentations que se font les employés de leurs conditions de travail, autant matérielles que sociales.

Une autre façon de théoriser les nouvelles réalités des milieux de travail et de leurs syndicats est celle de Tuberville (2004). Selon lui, l'affaiblissement de la force des organisations syndicales aurait eu pour conséquence d'en changer le type et la portée des actions. Tuberville (2004) établit donc une nouvelle forme de modèle d'unions syndicales, passant du modèle de services (*servicing model*) au modèle organisant (*organizing model*).

Le modèle de services est défini comme étant un modèle réactif, répondant aux plaintes ponctuelles des employés par des procédures instaurées par des représentants employés à temps plein. Au contraire, le modèle organisant met en place une structure où les membres eux-mêmes sont appelés à trouver des solutions innovatrices aux problèmes auxquels ils font face; ces membres ont donc plus de

pouvoir et de contrôle et sont donc à même de développer leurs propres résolutions de problèmes et un réseau social plus large.

Plus précisément, l'existence du modèle de services des syndicats repose entièrement sur les plaintes formulées par les membres au sujet des conditions de travail ou d'évènements ponctuels. Il s'agit donc d'une adhésion plutôt passive des employés au syndicat, le travail de résolution des problèmes étant pris en charge par l'équipe des dirigeants du syndicat ou par des experts mandatés temporairement. Ce type de syndicat doit sa vitalité aux griefs posés contre la direction ainsi qu'aux négociations de conventions collectives : c'est pourquoi le modèle de services est dit réactif (Tuberville, 2004).

Le modèle organisant s'oppose à la réactivité du modèle de services et propose une avenue beaucoup plus proactive. En effet, la résolution des problèmes des membres est effectuée en groupe, dans un processus de réflexion collectif. L'objectif ultime du syndicat n'est donc plus seulement d'établir des règlements justes à divers conflits, mais bien d'engager une certaine éducation des membres en ce qui a trait à la participation et à la communication entre employés et à l'intérieur de l'organisation. On ne s'en tient plus seulement à la négociation, mais également au développement d'habiletés chez les membres afin que les problèmes qu'ils rencontrent puissent être solutionnés sans l'utilisation de représentants ou d'experts (Tuberville, 2004).

Ainsi, Tuberville affirme que les nouvelles réalités du travail ont poussé les syndicats à s'organiser différemment et à repenser leur dynamique afin de s'adapter à de nouvelles cohortes d'employés. Selon lui, l'affaiblissement du lien syndical existe peut-être, mais des types transformés de syndicalisme émergent afin de rebâtir l'identité des membres dans le cadre de leur union de travailleurs.

Il importait donc de dresser un bref portrait des nouvelles réalités du travail, qui influencent sans contredit la structure même des organisations : les directions n'administrant plus comme avant, les syndicats se doivent de trouver de nouvelles façons de mobiliser leurs troupes. Selon certains, ces changements structurels nuiraient au syndicalisme; pour d'autres, ce n'est que l'occasion d'en revitaliser la mission. Quoiqu'il en soit, les syndicats semblent avoir besoin de recourir à un travail de réflexion et d'affirmation d'une identité revitalisée ou entièrement nouvelle. Les contextes de travail étant en mouvance, les syndicats et leurs membres doivent peut-être repenser l'identité qu'ils développent ensemble.

### **1.3 Le concept de négociation en communication : éclaircissements**

Après avoir brossé le tableau général des circonstances entourant les changements vécus par les syndicats et les directions d'organisation, penchons-nous sur ce que certains auteurs avancent au sujet de la négociation. Les études portant sur le concept de négociation ont souvent une orientation axée sur les résultats de celle-ci. En effet, nombre de recherches se concentrent surtout sur des questions évoluant autour des stratégies à emprunter afin d'arriver à ses fins ou des

conséquences de l'utilisation des différentes techniques argumentatives. Certes, l'objectif d'une négociation est d'emmener les deux parties à réaliser un compromis leur offrant une issue acceptable de part et d'autre. Mais n'y a-t-il pas plus à considérer dans l'étude de la négociation que la prédiction de ses résultats? Peut-on attribuer une place plus grande à la communication au sein de ce type d'études?

En effet, l'on rapporte cinq grandes familles d'analyse de la négociation (Zartman 1988 dans Putnam et Roloff 1992). L'analyse structurelle se concentre sur le pouvoir et la force détenus par les parties. L'analyse stratégique porte plutôt sur les diverses options se présentant aux acteurs, sur le jeu de l'optimisation des gains et des pertes. De son côté, l'analyse des processus intervient au niveau des concessions, du mouvement entre les offres et les contre-offres. L'analyse comportementale étudie plus particulièrement les traits de personnalité des négociateurs et finalement, l'analyse intégrative conçoit la négociation comme un processus en plusieurs phases, intégrant tous les aspects de la négociation, mais préférant les étudier sous l'angle du temps qui passe entre les diverses étapes. Bien qu'il existe plusieurs façons de classer les types d'analyses possibles autour du thème de la négociation, la classification de Zartman (1988) nous permet de brosser un tableau assez large des diverses études pouvant être menées. Par contre, peu de place est ainsi octroyée à la communication, un champ pourtant déterminant dans l'étude de la négociation. Selon Putnam et Roloff (1992), trois éléments permettent de distinguer une analyse communicationnelle de la négociation de tout autre type d'analyse. Premièrement, certains micros éléments, comme les indices non verbaux,

le langage, les canaux, les symboles sont beaucoup plus utilisés dans les études communicationnelles. Deuxièmement, les chercheurs en communication se penchent davantage sur la dimension dynamique de la négociation; cela amène donc l'analyse sur le terrain de la façon dont les stratégies se modulent à travers le temps, plutôt que sur celui de la détermination en tant que telle de ces stratégies. Dans cette optique, on s'intéresse également à la redéfinition des relations au sein de la négociation. En dernier lieu, les systèmes de création du sens constituent des éléments tout à fait communicationnels; l'interprétation des négociateurs de ce qui se produit, la réorientation de l'argument, l'évolution des modèles de comportements font partie d'une orientation typiquement communicationnelle.

Ainsi, nous pouvons imaginer que la négociation en termes de communication touche un champ plus vaste que la persuasion ou l'argumentation. Au-delà des considérations portant sur les stratégies persuasives, nous retrouvons dans le thème de la négociation la question de l'interaction sociale et celle des symboles utilisés et interprétés. La négociation comporte ainsi une dimension dynamique, basée sur la construction de sens que les parties interpellent. L'on ne fait plus face à l'étude de la négociation traitée sous l'angle de la distribution du pouvoir entre les acteurs ou des pertes et des gains lui étant associés; la négociation se voit plutôt conceptualisée comme un processus de co-interprétation du sens créé ou transformé au cours de l'interaction sociale. Cette dernière évolue donc au cours de la période de marchandage, entraînant de nouvelles stratégies, de nouveaux buts, qui à leur tour sont réinterprétés par les parties.

Il s'agit ainsi d'aborder les diverses interactions qui se bâtissent au sein de la négociation afin de comprendre comment le sens se construit et la négociation évolue. L'interaction se trouve au centre du questionnement : cela détermine comment les parties définissent la situation et la réinterprètent par la suite. De l'interaction découlerait l'ensemble des impressions, du sens et des définitions, la réalité étant perçue à travers elle.

## **Chapitre 2**

### **Cadre théorique**

#### **2.1 L'identité organisationnelle**

L'analyse de l'évolution de l'identité des employés et gestionnaires de l'Université de Montréal à travers les négociations entamées en début d'automne 2005 ne peut débiter sans définir clairement le cadre entourant cette notion d'identité. En effet, ce concept peut se prêter à diverses interprétations et il importe d'en établir une définition contextuelle.

##### *2.1.1 Un besoin social d'association*

Tout d'abord, notons que le concept d'identité organisationnelle se définit dans le domaine plus large d'identité sociale. En fait, dans le cadre des travaux de Tajfel (1972, 1982 dans Bédard, Déziel et Lamarche, 1999), des auteurs se sont intéressés au versant social du concept de soi (caractéristiques qu'une personne se reconnaît), afin d'approfondir la volonté qu'ont les individus de s'unir les uns aux autres et de se reconnaître entre eux, au sein d'un groupe défini. L'identité sociale a donc son point d'ancrage dans l'individu même : pour s'associer, l'humain doit avoir préalablement défini sa propre identité. En s'associant au sein de relations interpersonnelles, des individus développent des actions collectives et se reconnaissent à travers elles, ce qui suscite un sentiment d'appartenance de plus en plus fort et renforce à nouveau l'identité sociale.

Ainsi, l'identité organisationnelle s'inscrit dans le champ plus vaste de l'identité sociale, définie comme étant la volonté qu'ont les individus de s'associer, et concerne donc l'identité sociale créée en milieu de travail. Plusieurs auteurs ont tenté de définir ce qu'est plus précisément cette identité organisationnelle. Citons tout d'abord un texte de Landau, Drori et Porras (2006) sur la vision du changement qu'ont les employés d'une organisation gouvernementale. On traite dans cet article d'identité organisationnelle en la mettant en relation avec la vision du changement. Les auteurs citent une définition d'Empson (2004) qui affirme que l'identité organisationnelle serait l'image « de soi » que l'organisation possède d'elle-même; elle pourrait donc être perçue comme une réflexion des valeurs et des croyances des gens la composant. À un niveau individuel, ce type d'identité réfère aux attributs que les membres de l'organisation associent à celle-ci, ou en d'autres termes, à la façon dont les membres perçoivent l'organisation. D'un point de vue organisationnel, l'identité est formée par l'addition des attributs personnels des membres. Comme le disent Landau, Drori et Porras (2006; p.149) « l'identité organisationnelle est formée par les individus et les forme en retour, dans un processus dynamique et dialectique de transformation »: les individus créent l'organisation et l'organisation définit ces mêmes individus. L'identité organisationnelle répond donc à la question que peut se poser un individu : qui suis-je? À l'instar de l'identité individuelle, l'identité organisationnelle tente de répondre à la question « qui sommes-nous » chez un groupe d'employés.



En répondant à la question « qui sommes-nous, en tant qu'organisation », l'identité organisationnelle se trouve donc liée aux notions de buts et de valeurs d'entreprise (Landau, Drori et Porras; 2006). En se demandant « qui sommes-nous », les membres répondront en établissant les objectifs, la raison d'être de leur entreprise, ce qui peut augmenter leur adhésion aux buts de l'organisation, étant donné leur sentiment d'avoir fait consensus afin de les établir. Ainsi, le processus peut se bâtir en reconnaissant les forces et les faiblesses de l'organisation, et donc les buts et les valeurs, à l'image de la définition de l'identité individuelle : le fait de souligner ses propres caractéristiques et de les accepter détermine les valeurs que l'on affichera publiquement, ce qui consolide ainsi l'estime personnelle.

Le même procédé s'observe donc dans l'étude de l'identité organisationnelle. En d'autres termes, en se questionnant sur « qui » est l'organisation, ses membres développent un sentiment d'appartenance envers elle, ou plutôt envers ce qu'ils perçoivent d'elle. Et en se questionnant de la sorte sur leur organisation, les employés bâtissent un système partagé de principes, de significations et de croyances propres à leur groupe.

Toutefois, comme le mentionnent Fleming et Spicer (2003), cette identification à l'organisation passe par une harmonie entre les buts des employés et ceux des gestionnaires. Sans cet « alignement », il est difficile d'établir véritablement une identité positive. En effet, les conflits répétés entre les employés et la direction auraient comme conséquence d'empêcher les membres de s'investir à

fond dans l'entreprise : de cette façon, ils ne s'y reconnaissent pas et ne s'y identifient pas, ne se retrouvant pas dans le développement de l'organisation.

Un autre auteur vient confirmer la nature individuelle et sociale de l'identité organisationnelle. Selon Sainsaulieu (1987, 1994, 1995, dans Lapointe; 1998) et dans une optique tout-à-fait fonctionnaliste, il serait possible de définir l'identité organisationnelle, appelée chez lui identité au travail, en précisant diverses variables. Ces variables regroupent la signification du travail (l'expérience du travail vécue comme étant « expressive », comme moyen d'actualisation, ou comme étant « instrumentale »), la place octroyée au travail par les individus (secondaire ou principale) et les relations avec les collègues, la hiérarchie et les leaders informels. En attribuant une valeur à chacune de ces variables (chacune étant définie sur un continuum), il serait possible de dégager certains facteurs déterminant la force de l'identité au travail, comme la nature même du travail, les attentes des employés et des gestionnaires, ainsi que les relations avec les différents acteurs côtoyés (Sainsaulieu, dans Lapointe;1998). Il semblerait donc que l'on puisse définir l'identité organisationnelle comme étant inhérente au travail lui-même (ou aux tâches en tant que telles), aux attentes liées à ce travail, de même qu'à la qualité des relations entretenues.

Selon Lapointe (1998), cette façon de percevoir l'identité organisationnelle ne tient pas suffisamment compte des relations qui s'établissent entre les employés et leur syndicat, un facteur qui serait non négligeable dans l'identification au milieu

de travail. Cette remarque donne lieu à une autre façon de définir ce type d'identité, en octroyant une influence importante à l'engagement (*commitment* dans le texte). L'identité serait sous cet angle tributaire de « la volonté de s'engager à travailler pour réaliser les objectifs » (Lapointe; 1998, p.191) de l'organisation dont on est membre, ainsi que de la volonté d'y demeurer longtemps actif. On note donc l'ajout des dimensions qualitative et temporelle de l'engagement pour définir l'identité organisationnelle.

Il y aurait par contre, toujours selon Lapointe (1998), un double engagement (*dual commitment*) au sein de l'identité organisationnelle, soit un engagement envers l'organisation elle-même et un engagement envers le syndicat, comme ce qu'avaient avancé Fleming et Spicer (2003) en traitant de l'alignement des buts des employés et de ceux des gestionnaires. Ces deux types d'investissement détermineraient donc la force de l'identification, contrairement à ce que croyait Sainsaulieu, pour qui l'identité ne dépendrait que de la nature du travail et des relations interpersonnelles créées.

### 2.1.2 L'identité syndicale

En distinguant diverses facettes de l'identité organisationnelle, Lapointe (1998) développe donc, en s'inspirant de Hyman (1994; 1996; 1997 dans Lapointe 1998), un modèle explicatif de l'identité syndicale, une sous-catégorie de l'identité au travail. Brièvement, cette identité basée sur l'allégeance des employés envers leur syndicat serait déterminée par la valeur de la légitimité du syndicat (donc sa

pertinence au sein de l'organisation), par son programme syndical (les objets sur lesquels le groupe désire se pencher), par son pouvoir (le syndicat peut-il faire valoir sa position, mobiliser les gens, atteindre ses objectifs?), par la qualité de la solidarité qu'il suscite et finalement, par la démocratie engendrée par ses activités. En effet, cette dernière dimension de l'identité syndicale s'avère être la plus cruciale des cinq déjà mentionnées, « car [la démocratie] constitue le principal mécanisme qui relie les membres à leur direction syndicale et assure la représentation de leurs intérêts » (Lapointe, 1998; p.193). La nature démocratique de l'identité syndicale doit être démontrée par la représentation (dirigeants élus, reddition de compte aux mandants) et la participation des membres (mobilisation des employés, participation aux diverses instances).

Lévesque, Murray et Le Queux (1998) traitent également de l'identité syndicale en la définissant selon deux dimensions. Ils amènent donc en premier lieu le caractère essentiel du syndicat, ou la pertinence de son existence pour les membres, ce qui détermine ainsi la profondeur de leur loyauté. La deuxième dimension discutée concerne les modalités d'actions collectives. Ces modalités englobent les pratiques et les actions basées sur les valeurs et les représentations traditionnelles du syndicat : par exemple, l'utilité de la grève, l'espace accordé au syndicat (doit-il représenter tous les travailleurs de la société ou une partie seulement?), ou la solidarité suscitée entre les membres lors d'un conflit de travail.

Au-delà de ces considérations basées sur la pertinence des actions syndicales et l'adhésion qu'il suscite afin de définir l'identité syndicale, Wood et Psoulis (2001) de même que Lévesque, Murray et Le Queux (1998) traitent eux aussi de la perception qu'ont les membres du fonctionnement démocratique de leur syndicat comme étant une variable déterminante dans l'identification. Le fonctionnement démocratique représente la prise en compte des opinions des membres du syndicat par ses dirigeants, un travail coopératif où tout un chacun peut s'exprimer librement et où tous les membres se sentent consultés. Cette perception de démocratie est essentielle, semble-t-il, à l'adhésion des membres et donc à une identification forte à leur syndicat. Une perception positive du fonctionnement démocratique solidifie le lien au syndicat.

Tuberville (2004) résume, quant à lui, l'identité syndicale comme un « agencement restrictif de traditions organisationnelles qui influence l'interaction entre les intérêts des membres, le fonctionnement démocratique du syndicat, son agenda et son pouvoir. » (Tuberville, 2004. p.783).

Pernicka (2006) introduit plus récemment les notions d'interaction et de construction au concept d'identité syndicale. En effet, cette auteure affirme que l'identité liée aux unions de travailleurs est basée sur l'action de l'individu à bâtir des relations au travail : ce sont ces interactions avec les autres qui construirait l'identité syndicale en fonction de leur désir de « représentation collective de leurs intérêts » (Pernicka 2006, p. 132). L'identité syndicale ne serait pas seulement

fondée sur des variables utilitaires, mais bien sur la volonté des individus de s'unir en fonction d'intérêts communs. Toujours selon Pernicka, l'identité syndicale pourrait également être influencée par le type de motifs qui poussent un individu à adhérer à un syndicat. Elle présente dans son article de 2006 trois façons qu'ont les individus de percevoir l'importance d'un syndicat, perceptions qui auraient un impact sur la force de l'identité syndicale. Ainsi, adhérer à un syndicat pour des motifs rationnels (suite à un calcul des coûts et bénéfices reliés à la participation à un syndicat), normatifs (l'adhésion à un syndicat est perçue comme étant traditionnelle et n'est plus remise en question) ou affectifs (l'individu joint un syndicat suite à des problèmes personnels au travail et souhaite susciter une solidarité ou un sentiment d'appartenance) influenceraient la force de l'identité syndicale.

Enfin, un facteur non négligeable de l'identité syndicale est mis en lumière par Kelly (1997), qui soutient que des injustices au travail doivent être démontrées afin que les travailleurs s'unissent. Ainsi, plus les syndicats peuvent prouver que les employés ont des intérêts en commun à défendre ou des événements à dénoncer au patronat, plus l'identité syndicale sera forte.

Ainsi, l'identité syndicale représente une partie de l'identité organisationnelle et regroupe plusieurs variables susceptibles d'en influencer la force, notamment sa légitimité ou sa pertinence, ses objets, la qualité de la solidarité suscitée, les actions

collectives engendrées, le fonctionnement démocratique démontré par les différentes instances, les interactions entre les membres et les injustices à dénoncer.

### *2.1.3 L'identité professionnelle*

En réaction à l'importance que revêt l'identité syndicale dans les organisations et en réponse à la modernisation des entreprises, l'identité professionnelle aurait émergé, créant ainsi un équilibre avec l'identité syndicale. Cette identité professionnelle proviendrait des changements technologiques, de la reconfiguration des procédés de production, des nouvelles exigences de qualité et des changements entourant le travail en équipe liés à cet accroissement des critères de qualité (Lapointe, 1998). À partir de ces transformations organisationnelles, l'identité professionnelle s'est définie, devenant une identification au travail en soi : le travail serait maintenant une source de réalisation de soi et engendrerait un sentiment d'appartenance et une fierté chez les employés, indépendamment des liens avec le syndicat et avec la direction. L'identité professionnelle devient donc une identité basée sur l'amour de son travail et sur le dépassement de soi dans la réalisation de tâches valorisantes pour soi.

### *2.1.4 L'identité entrepreneuriale*

Mais ce type d'identité n'est pas nécessairement en adéquation avec les objectifs de la direction, qui vise, plutôt que la qualité prise isolément, le profit et les revenus, dans les organisations à but lucratif, ou la notoriété et l'équilibre budgétaire dans les autres. On désire alors, chez les gestionnaires, favoriser une identité

entrepreneuriale, c'est-à-dire une identification aux buts de la direction, et non pas au syndicat ou à la profession. Ainsi, afin de rendre le syndicat superflu, l'organisation a su développer son secteur de ressources humaines et semble avoir multiplié les programmes d'implication des employés (Lapointe, 1998) : on offre à l'employé une sécurité d'emploi, des formations diverses, des ateliers encourageant l'établissement de relations de travail positives, des programmes visant la santé et la sécurité au travail, etc. On souhaite donc fonder, avec ces nouvelles mesures prises par les directions, une identification à l'entreprise et à ses produits, maximisant ainsi la coopération de tous pour assurer la survie de l'entreprise et son plein développement économique. La direction espère alors créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise elle-même, en l'opposant complètement au marché extérieur, plutôt qu'un sentiment d'appartenance au syndicat ou à la profession, plus susceptible d'entrer en conflit avec la direction elle-même.

Les gestionnaires vont eux aussi s'identifier à leur travail, d'une façon différente des employés syndiqués. En effet, selon Wilts (2006), les gestionnaires développent une identité basée sur l'image de l'organisation elle-même, sur sa compétitivité, sur ses relations avec les autorités publiques et les autres organisations. Les gestionnaires développeront leur identité entrepreneuriale en adhérant aux buts et aux objectifs de l'organisation pour laquelle ils travaillent et en faisant la promotion. Une étude de Martin et Wajcman (2004) démontre que les gestionnaires développent une identité entrepreneuriale en se percevant comme des « agents actifs dans les transactions du marché et autres activités de



transactions »(p.249) et comme ayant un pouvoir de décision et de choix envers l'organisation. Alors que les employés s'identifiant au syndicat développent une adhésion aux valeurs de celui-ci et à ce qu'il défend et donc une identité plus « locale », les gestionnaires développent de leur côté une perception plus « globale » de l'organisation, forcés d'y intégrer les pressions venues de l'extérieur et les relations avec les autres organisations.

En résumé, l'identité organisationnelle se définit à la base comme une variante de l'identité sociale, appliquée aux organisations, aux milieux de travail. Elle naît de la volonté d'un individu de s'unir aux autres et de percevoir entre lui et les autres une ressemblance, ce qui favorisera la naissance d'un sentiment d'appartenance. L'identification aux valeurs et aux objectifs de l'organisation en sera alors grandement renforcée et se poursuivra dans un processus dynamique permettant aux individus de créer l'organisation et d'être créés par elle. Par contre, les milieux de travail étant de plus en plus complexes et modernisés, l'identité organisationnelle peut se diviser, théoriquement, en trois types d'identités : l'identité syndicale, professionnelle et entrepreneuriale. L'identité professionnelle ne sera pas étudiée dans cette recherche, les composantes syndicales et entrepreneuriales seront privilégiées, permettant un meilleur découpage des données. Plusieurs dimensions de l'identité au travail peuvent donc cohabiter chez une même personne ou, du moins, dans une même organisation. Nous verrons donc comment, en réalité, cette identité peut se transformer grâce au phénomène de la négociation : l'identité syndicale ou entrepreneuriale peut-elle se renforcer dans un conflit de travail? Voilà

pourquoi il importait de définir plus profondément les concepts entourant l'identité organisationnelle avant d'aller plus loin. Voyons maintenant comment nous définissons l'organisation elle-même ainsi que quel modèle théorique nous aidera à comprendre comment elle peut se transformer au sein d'une négociation.

## **2.2 L'organisation et la conversation**

Après avoir exploré le champ de l'identité organisationnelle, il s'agit maintenant de déterminer comment est formée l'organisation en tant que telle, ainsi que comment elle émerge à travers le langage et la conversation. Nous nous servirons de la théorie de la métaconversation et de la récursivité du langage (Robichaud, Giroux, Taylor; 2004. Taylor et al; 1996) afin d'approfondir notre compréhension de l'organisation et de sa formation.

Selon ces auteurs, « l'organisation naît des échanges interactifs entre les membres appartenant à l'organisation et est reflétée dans les textes écrits et parlés générés par ces membres » (Robichaud, Giroux, Taylor; 2004, p.618). Ainsi, les membres, en conversant sur l'organisation, produisent une compréhension de celle-ci plus grande que celle qu'ils peuvent créer par leur seule équipe de travail. Cette conversation sur l'organisation en fait émerger son interprétation au fur et à mesure que cette conversation progresse. C'est ce qui est appelé métaconversation par les auteurs de la théorie.

### *2.2.1 Organisation et langage*

Voyons comment ces mêmes auteurs appuient leurs affirmations à propos de l'émergence de l'organisation à partir des membres et du langage. Afin d'ancrer leurs idées, Robichaud, Giroux et Taylor (2004) avancent le fait que le langage soutient la création de liens sociaux : selon eux, les organisations survivent grâce au langage, et donc aux interactions. De plus, en interagissant entre eux, les membres d'une société ou d'une organisation précisent le sens qu'ils attribuent aux divers événements survenus et aux échanges interpersonnels : de cette façon, les individus produisent rétrospectivement le sens en posant une réflexion sur ce qui s'est déjà passé. Les auteurs affirment que nous possédons une expérience directe des événements au moment du fait, mais que l'interprétation de cette expérience ne peut que survenir après son existence concrète. C'est ainsi que nous pouvons dire que l'organisation naît du langage (échanges interactifs entre les membres) et de sa fonction de support de liens sociaux, ainsi que de la rétrospection et réflexivité de la production du sens.

Une autre caractéristique importante de l'émergence de l'organisation se trouve dans les bases narratives de la production de sens (Robichaud, Giroux, Taylor; 2004). En effet, la forme narrative du langage permet « d'organiser notre expérience et notre mémoire » (Bruner dans Robichaud, Giroux, Taylor; 2004, p.619) : afin de créer l'organisation, le sens est produit sous forme de narratifs, donc d'histoires séquentielles, ce qui permet de bâtir une représentation des activités collectives et des interactions sous une forme logique pour les membres. Les

narratifs interviennent donc afin de structurer l'interprétation des expériences et des activités et de les communiquer sous forme d'anecdotes ou d'histoires faisant du sens pour tous les membres impliqués dans la construction de l'organisation.

### *2.2.2 Récursivité et métaconversation*

En somme, la principale caractéristique associée à l'émergence d'une organisation via le langage et les interactions créées s'avère être la récursivité du langage lui-même. En stimulant la répétition ou la reproduction de procédures conversationnelles, le langage permet de lier divers discours en établissant des relations circulaires entre eux. En d'autres termes, le langage permet l'émergence de l'organisation puisqu'à travers sa récursivité, l'on crée une métaconversation : toujours selon Robichaud, Giroux, Taylor (2004), la conversation représente l'usage interactif du langage, lié à des événements ou à des actions concrètes, tandis que le texte symbolise ces actions et les ancre dans un artefact oral ou écrit qui résulte en une trace discutée au sein d'autres conversations. La récursivité du langage est donc primordiale ici puisque c'est de cette activité que naît la métaconversation, ou la conversation sur d'autres conversations, jusqu'à l'ancrage en un texte et donc en une organisation solide. De cette façon, le sujet d'une conversation devient le sujet d'une autre conversation qui évolue ainsi en une suite réflexive de conversations et de textes, de plus en plus approfondis.

Finalement,

« la constitution d'une organisation se produit dans une métaconversation, où *organisation* réfère à une entité sociale composée

de diverses communautés de pratiques ou de domaines cognitifs basés sur le langage et où *métacommunication* signifie l'émergence de processus récursifs de conversations entre les membres, où chaque conversation forme un narratif qui provient de la conversation précédente » (Robichaud, Giroux, Taylor; 2004 p.624).

L'organisation peut donc être représentée comme un acteur en tant que tel au sein des textes produits par les successions de conversations.

En ce sens, l'organisation dépend de la communication. Le sens attribué à un événement détermine l'organisation, mais non pas l'événement lui-même : l'organisation n'existe pas dans une activité, mais dans l'interprétation de cette activité. Et cette interprétation est un processus social réalisé par les membres de l'organisation, à travers lequel leur compréhension individuelle de l'événement est discutée, remise en question et ultimement coulée en une compréhension collective devenue artéfact (Taylor et al.; 1996).

L'organisation est donc un processus social circulaire et est bâtie par les conversations et les textes, récursivement créés. En considérant l'organisation de cette manière, l'on accepte que les individus, pris séparément autant que collectivement, l'influencent quotidiennement et en changent les paramètres, les limites. Etant discutées et interprétées, les bases de cette organisation sont en perpétuelle mouvance, et ce même si un texte vient à un certain moment stabiliser l'organisation pour quelques instants. Aussitôt officialisé, ce texte devient lui-même un objet d'interprétation et de conversation pour les membres de l'organisation, qui poursuivent ce cycle indéfiniment.

Pour ce mémoire, cela implique que l'on considère l'organisation qu'est l'Université de Montréal comme un processus social. Mais la négociation a-t-elle un impact dans ce processus? En plus d'étudier les changements identitaires qui peuvent survenir au sein d'un conflit de travail, peut-on penser que l'organisation elle-même sera affectée par les négociations au point d'influencer le cycle de la métaconversation tel que décrit par Taylor et al. en 1996, puis par Robichaud, Giroux et Taylor en 2004? En faisant potentiellement évoluer les identités organisationnelles telles que définies précédemment, la négociation peut-elle influencer le processus de formation de l'organisation tel que vu à travers la théorie de la métaconversation et de la récursivité?

Ainsi, deux métaconversations, une pour chaque partie, s'affrontent et s'enrichissent mutuellement : par exemple, le syndicat réagit à une affirmation de la direction en conversant avec ses membres et en émettant un texte symbolisant un accord au sein du syndicat au sujet de l'affirmation de la direction. La direction reprendra par la suite ce texte, l'interprétera à sa façon, conversera avec ses membres et figera cette conversation en un autre texte, réinterprété par la suite autant par le syndicat que par la direction elle-même qui effectuera une métaconversation sur sa propre conversation et son propre texte.

## Chapitre 3

### Le cas

#### 3.1 L'avant-grève

Notre étude de l'évolution de l'identité organisationnelle en négociation sera basée sur un cas bien précis, celui de la grève du SGPUM à l'automne 2005. Les négociations entourant cette grève portaient plus spécifiquement sur la question des salaires des professeurs de l'Université de Montréal, comparés à ceux de leurs collègues du groupe des dix autres Universités canadiennes de recherche (G-10).

La dernière convention collective avait été signée en 2003 et prévoyait, dans une lettre d'entente (lettre d'entente no 12) signée par les parties, le redressement des échelles salariales à l'année 2005-2006. Les années s'écoulant de 2003 à 2005 devaient servir à l'étude de cette question, en comité paritaire, en plus de répondre à certains questionnements concernant les revenus de l'Université de Montréal et l'investissement du gouvernement provincial dans les Universités du Québec. Le comité paritaire, dès le début de ses travaux à l'été 2004, délégua la tâche de la comparaison des salaires à la firme indépendante Léopold Larouche Conseil. Le rapport, déposé en septembre 2005, fit état d'un écart salarial de 7% (pour l'année 2002-2003) entre le salaire moyen gagné à l'Université de Montréal et le salaire moyen gagné par les autres professeurs membres du G-10. Selon le SGPUM, cet écart se serait accru avec les années, passant à 7.3% en 2004 et à 7.6% en 2005.

C'est donc cet écart salarial entre les professeurs de l'Université de Montréal et les professeurs provenant des autres Universités du G-10, établi par le Rapport Larouche, qui est devenu le cheval de bataille du SGPUM en septembre 2005. À ce moment du conflit, le syndicat demandait, en plus du 7.6% de rattrapage, une indexation de 3.9%. Les membres du SGPUM exigeaient donc une augmentation de 11.5% afin d'obtenir la parité avec les autres Universités de recherche.

Aussitôt, la direction de l'institution proposait d'octroyer une augmentation de 2% au 1<sup>er</sup> juin 2005, de même que 50% de l'augmentation consentie aux employés des secteurs public et parapublic par le gouvernement. La direction ne s'attaquait donc pas directement au problème de la parité salariale et désirait, à ce moment, comparer les salaires des professeurs de l'Université de Montréal avec la médiane des salaires des professeurs du G-10 (et non pas avec la moyenne de ces salaires).

Le SGPUM se montra déçu de ces offres. Selon lui, celles-ci ne tenaient pas compte du réel problème de la parité salariale. Par ailleurs, les négociations traînaient en longueur, la direction annulant quelques rencontres. Le 11 octobre 2005, l'exécutif syndical proposait le rejet des dernières offres patronales et un mandat de 6 jours de grève intermittente. Le 13 octobre, en assemblée générale extraordinaire, les deux résolutions furent adoptées par la majorité des membres.



### 3.2 La bataille parallèle

Au-delà des questions des salaires des professeurs, le syndicat et ses membres semblaient se mobiliser autour d'un débat idéologique. En effet, les publications du SGPUM, dont les nombreux *Négoclip*, faisaient état d'un malaise ressenti par les professeurs de l'Université de Montréal. Les problèmes reliés à la rémunération étaient, selon eux, les symptômes d'un écart profond entre la mentalité des gestionnaires de l'Université et celle des employés enseignants.

Le SGPUM rattachait ainsi la question des salaires à un problème plus grand, celui de la « dérive bureaucratique ». Selon le syndicat, avec les années, les cadres administrant l'Université préféraient les investissements immobiliers, l'augmentation des revenus de l'institution et l'accroissement de leurs propres salaires à l'investissement dans le secteur de la recherche, l'encouragement de la relation professeur-étudiant et le soutien à la créativité et à la liberté des professeurs.

Au fil des arguments plus « objectifs » et chiffrés reliés aux salaires et aux échelles de comparaison, on assistait donc à une mobilisation des syndiqués autour de cette problématique idéologique. La négociation et les publications y étant reliés, comme par exemple les *Négoclip* et les communiqués divers exposaient cette bataille symbolique, qui a évolué à travers le temps. La direction n'a toutefois pas, de son côté, abordé la question de front comme le syndicat : le SGPUM donnait ses interprétations de la situation en analysant la position de la direction, tandis que celle-ci a plutôt conservé un discours rationnel.

### 3.3 Le mandat des 6 jours de grève

Le syndicat s'est organisé rapidement afin de mobiliser ses professeurs et établir les règles des journées de grève qui devaient être prévues. La première de ces six journées eut lieu le 19 octobre 2005. La veille, la direction avait répété son offre, en insistant sur le fait que l'Université souhaitait offrir à ses professeurs un salaire concurrentiel. L'administration répondit également à un *Négoclip* publié par le syndicat affirmant que les salaires des cadres de l'Université n'avaient fait qu'augmenter depuis les dernières années, contrairement à ceux des professeurs et des divers employés. À cela, la direction rétorqua que les salaires des gestionnaires se trouvaient aussi à l'avant-dernier rang du classement du G10.

Cette journée de grève, réussissant à mobiliser de nombreux professeurs et à démontrer une certaine solidarité entre eux, poussa la direction à faire appel à un conciliateur du Ministère du Travail afin de régler le plus rapidement possible le conflit l'opposant au SGPUM. Les membres du syndicat se demandèrent alors si ce recours à un conciliateur était pris afin d'allonger les délais ou dans une authentique volonté de règlement. Le lendemain de cette décision, l'administration annonça aux professeurs qu'elle devait retenir les salaires des journées de grève, tout en signalant que cette retenue n'apporterait aucun avantage financier à l'Université elle-même, car les montants non utilisés seraient déduits de la subvention gouvernementale. Ce geste provoqua de nombreuses protestations de la part des syndiqués, qui promirent d'éclaircir cette question de déduction gouvernementale.

La conciliation n'apporta cependant pas les résultats escomptés par le syndicat, qui déclencha aussitôt 2 journées de grève, les 2 et 3 novembre. Pourtant, le 31 octobre, la direction avait proposé au comité syndical de procéder à une augmentation de 0.5% afin de rattraper l'écart qui séparait les professeurs de l'Université de Montréal des autres membres du G10, ainsi que d'octroyer une hausse de 3.1% afin de rejoindre la moyenne des augmentations de salaires accordées par ces autres Universités. Cette nouvelle offre fut rejetée à l'unanimité par le conseil du SGPUM, qui proposa, du même coup, une allocation de grève à ses membres. D'ailleurs, le syndicat refusa de procéder à l'organisation de mesures de rattrapage des journées de travail manquées, expliquant que ce rattrapage devrait être rémunéré si l'Université retenait les salaires des jours de grève.

#### **3.4 Un 2<sup>e</sup> mandat : 12 journées de grève**

La semaine suivante, trois autres journées de grève ont eu lieu, portant à cinq le nombre de journées utilisées. En effet, le syndicat estimait que l'Université tardait à déposer de nouvelles offres suite au rejet du 31 octobre dernier et que les membres devaient poursuivre leurs moyens de pression. C'est le 7 novembre que le comité syndical de négociation passa au vote de 12 journées de grève supplémentaires, à prendre au moment jugé opportun. Quelques jours plus tard, c'est 75% des membres présents lors d'une assemblée générale qui adoptèrent, par vote secret, cette proposition.

Les étudiants de divers départements commencèrent eux aussi à se mobiliser en faveur de leurs professeurs : quelques associations étudiantes sont même allées jusqu'à voter un appui aux syndiqués et décidèrent de boycotter tous leurs cours, y compris ceux donnés par les chargés de cours, qui n'étaient pas, eux, concernés par la grève.

Des journées de grève ont rapidement été organisées par le syndicat qui déplorait le fait que l'Université ne lui réponde pas, ou tarde à le faire. Les 15, 16 et 17 novembre ont donc été jours de grève à l'Université. On incitait également les membres à boycotter le Salon des études, devant se tenir le dimanche 20 novembre. Ce Salon a pour but, chaque année, de recueillir de nouvelles inscriptions. Les professeurs sont invités à venir y expliquer les programmes d'études auxquels ils sont rattachés, en faisant la promotion de l'Université et en publicisant leurs recherches. Les professeurs ont donc été appelés à manifester leur mécontentement au public et aux futurs étudiants, devant le Salon des études, dès son ouverture.

La direction proposa à ce moment de nouvelles offres : elle consentait à baser les calculs des augmentations de salaires sur la moyenne des salaires des professeurs du G-10 et non plus sur la médiane des moyennes. C'est ainsi que la direction offrit un rattrapage de l'écart salarial de 5.2%, étalé sur 3 ans, en plus d'une augmentation composée d'un total de 11.6% pour ces trois années. Par contre, le syndicat devait s'engager, dans une lettre d'entente, à participer à un comité paritaire devant se questionner sur les moyens collaboratifs à prendre afin d'assurer des revenus

compétitifs avec les Universités du G-10. La direction proposait également un gel de la convention collective jusqu'en 2008.

Cette offre fut encore une fois rejetée par le syndicat, qui n'acceptait pas que l'Université veuille le rendre responsable de son financement. Bien vite, l'Université se reprit et suggéra une offre bonifiée en ajoutant deux paliers à l'échelle salariale des professeurs titulaires, leur offrant donc de meilleures conditions de travail en fin de carrière. Une lettre d'entente était également proposée.

La FAECUM (Fédération des Associations Étudiantes du Campus de l'Université de Montréal) se mobilisa à ce moment sur les enjeux et encouragea ses membres à se plaindre directement au recteur et à la direction syndicale au sujet de la lenteur du règlement du conflit. La Fédération assurait une communication continue auprès des deux parties et souhaitait, au nom des étudiants, que le conflit se termine dans les plus brefs délais.

Par ailleurs, le syndicat entreprit de loger une plainte à la direction en raison de son utilisation du site internet officiel de l'Université de Montréal à des fins « partisans ». Le syndicat demandait en fait à l'administration d'utiliser ses propres moyens d'informations et de communications et de ne plus transmettre ses messages de « propagande » sur le site public de l'Université.

Un autre point litigieux émergea alors : une mise en demeure fut effectivement envoyée à la direction par l'avocate du SGPUM. Le mandat de l'avocate concernait un communiqué du Bureau du personnel enseignant envoyé à toute la communauté universitaire, où l'on pouvait lire ce qui suit : « Cette attitude laisse planer de sérieux doutes sur la volonté de la partie syndicale d'en arriver rapidement à une entente et de pouvoir terminer normalement la session en cours. » La mise en demeure visait donc à une rétractation de la direction : le communiqué ayant été retiré du site Internet de l'Université, l'administration s'est vue forcée d'informer la communauté que ce communiqué était erroné et qu'il n'aurait donc pas dû être publié, puisque l'information visait à entraver les activités du SGPUM et à le discréditer, ce qui interdit par le Code du Travail.

C'est dans cette atmosphère de tension que la grève reprit les 22, 23 et 24 novembre et que le syndicat a recommandé à ses membres de rejeter les dernières offres. Le syndicat envoya alors une proposition demandant des augmentations de 5% par année pour les 3 années (donc 15% au lieu du 11.6% offert). Le SGPUM acceptait la reconduction de la convention jusqu'en 2008, mais souhaitait une négociation continue à propos des thèmes de la conciliation travail-famille, de la charge professorale et du statut des chercheurs. On demandait de plus la rémunération complète des 12 journées de grève, étant donné que le travail devait être récupéré avec des activités de rattrapage.

### 3.5 L'issue

Les négociations allaient bon train et les parties tenaient à garder le silence sur le contenu de leurs discussions. Le syndicat, dans une démonstration de bonne foi, décida de suspendre les moyens de pression : les activités académiques ont pu reprendre normalement. Quelques jours plus tard, la direction offrit un 0.5% de rattrapage supplémentaire pour le 1<sup>er</sup> décembre 2006, en plus d'accepter la discussion continue des thèmes de la convention collective, prolongée jusqu'au 31 mai 2008. L'administration n'offrait cependant que 50% de la rémunération des journées de grève, ce qui laissa insatisfaits près de la moitié des délégués syndicaux. Trente d'entre eux (sur 52) recommandaient tout de même l'acceptation de ces nouvelles offres et les syndiqués, réunis en Assemblée générale extraordinaire le 5 décembre, approuvèrent finalement la recommandation de leur syndicat, en plus de s'entendre avec la direction sur un protocole de retour au travail.

## Chapitre 4

### La production des documents

Comme nous procéderons à l'analyse des documents émis par le SGPUM et la direction, nous devons en premier lieu décrire le processus de rédaction de ces messages électroniques ou imprimés. La plupart des documents ont été envoyés électroniquement, sauf les *Négoclips* qui ont été acheminés dans leur version imprimée et par courriel.

Tout au long de la grève, l'ensemble des professeurs de l'Université de Montréal ont reçu des courriels et des communiqués sous forme papier de la part du SGPUM et de la haute direction de l'Université. Ces messages les informaient des développements de la négociation tels qu'ils étaient perçus par chacune des deux parties et donnaient des instructions quant à la suite des événements.

Ainsi, des documents sont parvenus aux professeurs, pratiquement chaque jour, de la fin du mois de septembre 2005 à la mi-décembre 2005. Nous avons interrogé deux intervenants impliqués dans la production de ces communiqués.

Du côté patronal, c'est celui qui était alors directeur des Communications et du recrutement, Bernard Motulsky, qui nous a expliqué les étapes de production. Les diverses directions impliquées dans les négociations, c'est-à-dire la Direction des Communications et du Recrutement (DCR), le Bureau du Personnel Enseignant



(BPE) le Registrariat, la Direction des Ressources Humaines (DRH) et le Bureau de la Sûreté se rencontraient en comité de travail afin d'évaluer les informations à acheminer ou à retenir et de créer un échéancier de publication à très court terme. En fait, la haute direction décidait des offres et des informations importantes à divulguer et en avisait le comité de travail. Ce dernier devait voir à rassembler tous les renseignements disponibles et pertinents au message à envoyer. Une fois les informations recueillies, la DCR pouvait procéder à la rédaction du message. En d'autres termes, la direction prenait les décisions touchant les offres (donc les décisions financières) et le comité de travail rassemblait les informations importantes et décidait du bureau émetteur du message à produire. Par exemple, les messages au contenu monétaire provenait souvent du BPE, alors que les appels à la mobilisation provenait du recteur. Le choix du bureau émetteur était un choix stratégique et la DCR n'a eu à ce moment qu'un rôle de façonnage de l'information. La communication se faisait donc suite à des rencontres de consultation entre plusieurs directions impliquées dans la grève et selon un échéancier révisé régulièrement.

Du côté syndical, nous avons rencontré Louis Dumont, président du SGPUM, afin qu'il nous explique les procédures d'écriture. Le processus était simple : les communiqués étaient écrits directement par les personnes en charge des divers comités du syndicat. Ainsi, Louis Dumont, Serge Larochelle (secrétaire du SGPUM) et Jean Portugais (porte-parole du Comité de négociation des salaires 2005-2006 et deuxième vice-président du SGPUM) rédigeaient et envoyaient eux-

mêmes les communications aux membres du syndicat. Selon Louis Dumont, dès qu'une information était connue, elle était automatiquement envoyée aux professeurs par l'une des personnes responsables du SGPUM, le plus souvent par courriel. La communication se faisait donc de façon systématique et rapide, après les journées de grève, les assemblées et les périodes de négociations. On souhaitait que les professeurs soient informés de tous les développements le plus rapidement possible.

## **Chapitre 5**

### **Méthodologie**

Afin de vérifier et de comprendre si le syndicat des professeurs et la direction de l'Université de Montréal ont vécu des changements dans leur façon de s'identifier à cette entité, nous avons procédé à l'étude des textes qui ont été envoyés pendant les négociations et la grève des professeurs, soit du 30 septembre au 5 décembre 2005.

#### **5.1 L'analyse de contenu**

L'étude des textes à laquelle nous nous sommes livrés est appelée analyse de contenu qualitative. L'analyse de contenu est fondée sur la pensée que « la répétition d'éléments de discours (mots, expressions ou significations similaires) révèle les centres d'intérêt et les préoccupations des acteurs. [Les analyses de contenu] ont pour objectif l'analyse du contenu manifeste d'une communication. » (Thiétart et coll., 1999, p. 459). En s'intéressant à l'importance des mots, des thèmes ou des expressions, on peut retracer certaines tendances et ainsi expliquer les comportements ou les stratégies s'en dégageant. Dans le même sens, Wacheux (1996) affirme que l'on peut reconstruire les structures mentales d'un auteur puisqu'elles sont contenues dans le discours ou le texte : « Le discours se réduit à un ensemble de structures logiques pour l'acteur, puis le chercheur construit le modèle de représentations de l'acteur par ses structures propres » (Wacheux, 1996, p. 240).

Reason et Garcia (2007) expliquent le versant quantitatif de l'analyse de contenu. Brièvement, disons que l'on peut effectivement chercher à quantifier les termes qui reviennent dans les catégories que l'on aura préalablement établies, c'est-à-dire qu'après avoir défini des catégories ou des thèmes, nous pouvons compter le nombre de fois que des mots s'y rapportant ont été utilisés dans un texte ou un discours. Ce codage permet une grande systématisme et la recherche peut ainsi être répliquée par d'autres. Par contre, Reason et Garcia (2007) précisent que sans un cadre interprétatif, l'analyse de contenu quantitative ne peut réellement expliquer les « patterns » utilisés par l'acteur. Il s'agit alors de combiner la transparence et l'objectivité de la simple analyse de contenu avec l'étude du contexte et des significations employées par l'acteur de l'analyse de contenu qualitative. C'est pourquoi nous n'utiliserons pas l'analyse de contenu quantitative : l'analyse qualitative nous apparaît plus complète puisqu'elle permet une réflexion interprétative plus grande.

L'analyse de contenu qualitative est centrée sur l'identification de thèmes, de symboles, de mots-clés qui permettront de cerner et ultimement d'interpréter la pensée de l'auteur. La compréhension du contexte est ici importante à l'interprétation des éléments analysés, c'est pourquoi Reason et Garcia (2007) recommandent une méthodologie secondaire pour comprendre le contexte entourant les textes étudiés.

L'avantage de cette technique d'analyse est selon nous son côté exploratoire et flexible (Smith et Thompson, 2002). En effet, les catégories que le chercheur établira au début de son travail seront constamment revisitées au fil de la cueillette d'informations : « Nous avons établi des catégories provisoires pour identifier les patterns contenus dans les textes; par contre, à travers notre analyse de contenu qualitative, nous avons constamment testé et révisé ces catégories. » (Smith et Thompson, 2002, p. 443). Ce remaniement des patterns identifiés et de la compréhension que l'on peut avoir du phénomène étudié représente la grande force de cette façon d'analyser la réalité.

L'objectif de l'analyse de contenu qualitative est donc de trouver des patterns contenus dans un corpus de textes et de les questionner (Thompson, 1999, p. 156). Contrairement à l'analyse quantitative, l'analyse qualitative permet de retravailler les patterns pendant et après la cueillette de données. Cela permet aux données d'émerger d'elles-mêmes de notre corpus. La cueillette de données et leur analyse se font de manière interactive et itérative : c'est ce qui nous permet de qualifier cette technique d'analyse de flexible et exploratoire.

C'est par une lecture approfondie des communiqués produits par le SGPUM et la direction de l'Université de Montréal et par l'analyse de contenu que nous avons pu mettre au jour une évolution de l'identité organisationnelle de chacune des parties. Tous les communiqués émis de part et d'autre ont été conservés puis analysés. Au total, 76 documents ont été lus et étudiés. Après plusieurs lectures,

une vision globale des données a émergé. Ainsi, tous les documents ont été placés en ordre chronologique et numérotés. Nous avons par la suite noté la provenance des communiqués, les sujets traités dans chacun d'eux et les mots-clés contenus dans tous les documents émis.

Ces documents ont ensuite été classés selon l'hypothèse de départ, selon laquelle la période de négociation est une occasion privilégiée pour reconceptualiser ou renforcer l'identité organisationnelle.

Comme l'objectif de ce mémoire est de comprendre s'il y a bel et bien une évolution de ces identités contradictoires au sein de la problématique du redressement des échelles salariales et à partir des concepts ayant émergé pendant les négociations, les documents ont été classés selon leurs mots-clés : en identifiant les mots-clés et les thèmes repris dans les communiqués, nous serons à même de voir si ceux-ci ont évolué et s'ils peuvent traduire une réalité identitaire. La direction et le SGPUM ont-ils repris souvent les mêmes mots-clés ? Quels sont-ils ? Peut-on en tirer des conclusions ?

Ainsi, chacun des documents a livré ses mots-clés et ces derniers ont été analysés selon leur teneur collégiale ou entrepreneuriale. Par exemple, dans une phrase telle que

« Voilà pourquoi des professeur-e-s d'Université, attachés à leur travail, s'imposent d'arrêter de faire ce qu'ils aiment. Voilà pourquoi des professeur-e-s qui s'identifient à leur institution sont contraints, à leur corps défendant, de perturber momentanément son fonctionnement. »

(SGPUM, 19 octobre 2005), les mots ou expressions tels qu'*attachés à leur travail, faire ce qu'ils aiment, s'identifient à leur institution, corps défendant*, ont été placés sous la catégorie « identité collégiale ». Par ailleurs, dans une phrase comme « *L'atteinte de cet objectif doit toutefois se faire de manière responsable, en tenant compte de la capacité de payer de l'UdeM* » (Direction des Ressources Humaines, 7 novembre 2005), des mots tels qu'*objectif, manière responsable, capacité de payer* reflètent plutôt une identité d'entreprise, puisqu'ils traduisent une réalité moins émotive que celle évoquée par l'identité collégiale. Bien sûr, le syndicat a publié certains communiqués à saveur plus entrepreneuriale : c'est justement le fait que les parties aient pu envoyer des textes de l'une ou l'autre des identités qui ait pu faire émerger une évolution.

Ainsi, les documents nous ont permis de colliger une diversité d'informations sur le conflit et sur les identités s'en étant détachées. Mais avant de pouvoir exposer et analyser toutes les données, il importe d'établir les bases sur lesquelles nous avons pu construire la dichotomie des identités collégiales et managériales. En effet, certains auteurs ont traité de la question et leurs théories sur le sujet nous ont permis de dresser une liste des mots-clés illustrant particulièrement bien les identités managériales et collégiales.

## **5.2 L'identité managériale**

De prime abord, l'identité managériale pourrait se définir comme étant la cohésion entre des membres d'une organisation partageant des visées de gestion, de

performance, comme ce qui a été décrit au niveau de l'identité entrepreneuriale par Lapointe (1998). Il s'agit donc d'une identification aux buts de l'entreprise ainsi qu'à la façon de la percevoir. En développant une identité managériale, on insiste particulièrement sur le rendement de l'organisation et sur les critères de qualité, plutôt que de développer les relations interpersonnelles et les échanges.

Selon Hancock et Tyler (2004), le style managérial se reconnaît facilement à son orientation axée sur l'investissement, le commerce, les performances. Ces auteurs ont dressé la liste des mots-clés qui traduisent souvent une identité managériale, qu'ils définissent par la « production du maximum d'*outputs* pour le minimum d'*inputs* » (Hancock et Tyler, 2004, p. 624). Ils rapportent également la définition de Fayol (1949, p.1) du terme *gérer* : « gérer signifie prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler ».

Ces chercheurs ont donc bâti une liste de mots-clés illustrant ces définitions. Comme cette liste comprend plus d'une centaine de termes, nous nous contenterons ici d'en énumérer les plus importants, c'est-à-dire les plus fréquemment utilisés, toujours selon Hancock et Tyler (2004). Nous retrouvons donc les mots :

« investissement, communication, contrôle, coordination, culture, développement, efficacité, efficace, amélioration, évaluation, flexibilité, fonctions, buts, leadership, apprentissage, mesure, modèles, motivation, objectifs, organiser, performance, planification, principes, stratégies, stratégique, structure, systèmes, technologie, transformation, valeurs ».  
(Hancock et Tyler, 2004, p.628-629)



Hancock et Tyler (2004, p.629) ont également relevé certaines phrases typiques des textes dégageant une identité managériale. On retrouve dans cette liste les extraits suivants :

« développement des compétences et de l'engagement, identifier les priorités stratégiques, stratégies d'efficacité, construction de modèles mentaux, évaluation continue de la performance, établir les buts, maintenir le contrôle, gestion par objectifs, évaluation de la performance, objectifs personnels, planification et engagement, gestion par projets, poursuite de buts clairement définis, établir les objectifs, valeurs partagées, changement stratégique, apprentissage des forces et *des* faiblesse ». (Hancock et Tyler, 2004, p.629)

Un autre thème important relevé par Hancock et Tyler est la quantification : les textes à saveur managériale incluraient souvent des chiffres ou des quantités afin d'ajouter une certaine emphase sur les éléments jugés importants. Donc, en plus de traiter de chiffres, les phrases types ressembleraient à « les cinq stratégies de bases (...) » ou « sept clés pour une grande efficacité » (Hancock et Tyler, 2004, p.629).

Ainsi, en plus de contenir des termes et phrases particuliers, propres à l'esprit managérial, certains thèmes comme la quantification, l'organisation, la coordination, le contrôle illustreraient l'identité managériale dans les textes et nous permettraient de la reconnaître dans les communiqués envoyés aux professeurs de l'Université de Montréal.

### 5.3 L'identité collégiale

De son côté, l'identité collégiale peut se définir comme étant l'identification aux valeurs relationnelles, le terme *collégial* provenant évidemment de *collège*, lequel est défini dans le Larousse comme « une réunion de personnes revêtues de la

même dignité ou ayant la même fonction » (Larousse 1997, p. 242). On peut donc dire que l'identité collégiale fait référence à un certain partage de valeurs, à un échange entre personnes ayant une fonction commune. L'emphase n'est donc pas mise sur la quantification ou le rendement de l'organisation, mais bien sur les relations entre les membres de la communauté, les interactions, les échanges.

Dans un texte de Denis Harrisson (2003) intitulé « Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux », on traite justement de cette coopération définissant l'identité collégiale. Bien que l'article porte précisément sur la confiance, l'auteur a dressé une liste des termes rattachés à une vision collégiale de l'organisation et donc des valeurs partagées par les membres s'identifiant à cette vision de l'entreprise. Ainsi, parmi les mots les plus importants défendus par une identité collégiale dans des textes, nous retrouvons

« sincérité, bonne foi, créativité, volonté, ouverture, responsabilité, acceptation de la différence, loyauté, vision du futur, engagement, transparence, honnêteté, franchise, crédibilité, « bonne ambiance de travail », « jeu à livre ouvert », dialogue, échange, accepter, sentiment d'appartenance, solution commune, « meilleur intérêt de tous », développer des relations, comité, règles claires et précises, consulter les employés, impliquer les employés, respecter les engagements, évaluer les problèmes, communications, partage d'une vision commune » (Harrisson, 2003, pp.119-125).

Ces termes illustreraient donc l'identité collégiale et nous permettraient de la reconnaître dans divers textes. Globalement, nous pouvons affirmer que les thèmes prépondérants dans l'identification à la vision collégiale d'une organisation semblent être l'échange et le dialogue, la bonne foi et la transparence, la consultation et le respect des employés de même que la dimension relationnelle de l'entreprise.

Nous verrons comment, en s'appuyant sur ces listes de mots-clés, les identités managériale et collégiale se sont illustrées dans les communiqués provenant de la direction de l'Université de Montréal et du syndicat des professeurs ; y a-t-il eu un changement dans l'identification à l'une ou l'autre des visions? La négociation sur la parité salariale a-t-elle influencé l'émergence ou la précision des identités?

## Chapitre 6

### Exposition des résultats et leur analyse

#### 6.1 La cueillette de données

Il s'agit maintenant d'étudier les communiqués émis par la direction et le SGPUM et de comprendre comment des identités organisationnelles peuvent se dessiner ou s'enrichir au travers d'une négociation. Voyons comment les mots-clés relevés dans les communiqués émis lors de la grève se retrouvent dans les théories de Hancock et Tyler et de Harrison : y-a-t-il concordance? Voit-on réellement émerger une identité collégiale ou managériale?

L'échange de communiqués et d'informations liées à la grève a débuté le 30 septembre 2005 avec un *Négoclip*, publication informative du SGPUM envoyée aux membres lors des négociations. On retrouve dans les *Négoclip* des informations importantes sur l'évolution des négociations, mais aussi des textes ayant pour but de motiver les troupes. Le premier *Négoclip* est plutôt axé sur les explications des causes financières du conflit : on y retrouve des termes comme *redressement*, *échelles*, *objectifs*, *seuil minimal*, *paramètres*, *résultats*, *écart*, *marché*, *montants*, *secteur*, *clauses*, *barèmes*. Ces termes sont directement liés à l'identité managériale, telle que vue par Hancock et Tyler. Le communiqué suivant est également un *Négoclip* émis le 12 octobre : cette publication est beaucoup plus orientée vers la collégialité. En effet, on peut y lire des mots tels que *langage commun et cultures universitaires*. Le 13 octobre, le SGPUM envoie un courriel portant à nouveau sur

les causes du conflit et sur les demandes concrètes du syndicat : on peut voir un retour à un texte plus entrepreneurial où il est question de *résolutions, de recommandations, d'hausser les échelles salariales, de paramètres, du secteur parapublic et de rapports.*

Les prochains envois proviennent encore tous du SGPUM sous forme de courriels. Ces communiqués, datés du 17 octobre, concernent surtout les consignes aux membres et l'organisation des premières journées de grève. On y retrouve des mots comme *droit collectif, esprit, comprendre, communauté, sensibiliser, artisans, « notre Université », solidarité, détermination, piliers, mission, fiers, vocation, dévouement, « cri du cœur », « des professeurs qui aiment leur travail et l'Université de Montréal »*. On voit ici clairement l'influence de la collégialité qui teinte les communiqués. Bien que certains termes plus managériaux se retrouvent dans les textes (*demandes, fonctions, offres, données, document, rémunération*), ces derniers reflètent l'esprit collégial et font appel à l'émotivité et à l'échange plus qu'à la gestion et à la performance.

C'est le 18 octobre que la direction émet son premier commentaire. Cette lettre, envoyée par courriel et émise par la Faculté des Arts et des Sciences (FAS) pour les professeurs, concerne aussi la première journée de grève et les consignes au personnel. Bien que le ton de la lettre soit plutôt neutre, on retrouve des mots clés comme *droits et catégories de personnel*, soit des termes reliés à un esprit plus managérial. La direction a également, le 18 octobre, envoyé un courriel en

provenance du Bureau du Personnel Enseignant (BPE); on y peut noter des expressions telles *qu'objectif institutionnel, rémunération concurrentielle, capacité de payer, répartition budgétaire, secteur, échelons, hausses et manque à gagner*. Ce deuxième courriel de la direction est plus directement teinté de l'esprit managérial avec des mots empruntés à l'idéologie d'entreprise où l'organisation, la gestion et le rendement sont particulièrement importants.

Le 20 octobre, la direction envoie un courriel à saveur managériale sous la signature de la Direction des Ressources Humaines (DRH). On peut y lire des mots-clés comme *conformité, objectifs, maintien, conclure et entente*. Cette même journée, le SGPUM envoie deux courriels où *mobilisation, solidarité, communauté, « sentiment fort d'appartenance » et actions collectives* apparaissent. Le lendemain, le Bureau du Personnel Enseignant (BPE) rétorque avec un courriel indiquant qu'il doit procéder à la coupure des salaires des journées de grève : on peut lire des expressions comme *informer rapidement, soustraire, rémunération, mesure, avantage, financier*.

Quelques jours plus tard, soit le 27 octobre, un *Négoclip* est envoyé aux professeurs. Encore ici, une identité plus collégiale se fait sentir du côté du syndicat avec des termes tels que *mobilisation, reconnaissance, fraterniser, liens, collègues, communauté*. Le 31 octobre, des consignes de grève sont à nouveau acheminées aux professeurs sous forme électronique, de même qu'un second courriel invitant les membres du SGPUM à venir nombreux sur les piquets de grève. On retrouve à

nouveau les expressions *solidarité, détermination, droit collectif, esprit, comprendre, communauté et sensibiliser* dans les communiqués du 31 octobre.

Le 1er novembre, la direction émet par courriel, via le BPE, le premier *Le Point*, un bulletin d'information sur les négociations présentant la version patronale. On peut y lire les termes *conditions salariales compétitives, contexte financier, entente, secteurs parapublic et public, risque financier, hausse, rattrapage, évaluée, écart, exercices, progression*. Cette même journée, le SGPUM transmet une lettre expliquant à nouveau la cause défendue par le syndicat : on y retrouve les mots *communauté, mission, culture, interactions durables, création, échange, « quête libre des connaissances », curiosité, mission, « participation pleine et active », dérive, excroissance bureaucratique*. Ce communiqué s'oppose en tous points à celui de la direction : on peut bien y voir la différence identitaire.

Le 4 novembre, le SGPUM envoie un courriel aux professeurs, leur rappelant l'importance de se présenter sur les lignes de piquetage. Le syndicat a choisi les expressions « *cœur de la mission* » et « *les voix soient entendues* » pour se faire comprendre. Toujours en date du 4 novembre, le SGPUM formule officiellement ses demandes, dans un texte formel où il s'adresse à la direction dans un langage beaucoup plus managérial avec des termes tels *qu'écart, rang, pondération, données, augmentation, évaluation, termes, conditions salariales concurrentielles, indexation, taux, valeur*.

Trois jours plus tard, la direction publie un nouveau *Le Point* qui utilise le même vocabulaire managérial que le SGPUM dans ses demandes salariales. Par exemple, on retrouve *masse salariale, hausse, secteur, risque financier, portion, cadre financier, rémunération concurrentielle, comparables, objectif échelle, écart, manque à gagner, réinvestissement, revenus*. Au cours de cette même journée, le syndicat des professeurs émet trois communiqués, dont un *Négoclip*, portant sur la grève et reprenant un vocabulaire plus collégial (*ralliement, mobilisation, reconnaissants, sensible, actions collectives, solidarité, participation globale, convivialité, échange, humour, visibilité, « tous bienvenus parmi les vôtres », « à cœur », reconnaissance, fonctions fondatrices, dérive, mission, savoir, vocation, « agissons! » et « faire l'Université »*). Toujours pendant la journée du 7 novembre, le SGPUM achemine à toute la communauté universitaire une récapitulation des causes du conflit de travail. Le syndicat effectue à ce moment un retour vers des expressions plus managériales telles *qu'indexation, parité, règlement, rattrapage, « pondération standardisée », effectifs, évaluation, rapport, capacité de payer et rémunérer*.

Les jours suivants, le SGPUM reprend ses actions de motivation auprès de ses membres en les encourageant à venir participer aux journées de grève et aux assemblées. C'est ainsi que des communiqués concernant une identité plus collégiale ont été publiés. On y retrouve des termes comme *injustice, « cœur de l'Université », dérive, vie, « modèle bureaucratique », mission, collégialité, engagement, dérive, « relation professeur-étudiant », respect*. Parallèlement, la



direction émet un article dans le journal *Forum*, une publication hebdomadaire d'information. Cet article est à nouveau empreint d'un esprit managérial par l'utilisation de termes comme *situation financière, déficit structurel, objectifs de rehaussement, réinvestissement, contrat, échelonné, développements immobiliers*. Quelques jours plus tard, un nouveau courriel de la direction émis par le Registrariat pour les étudiants est envoyé dans le même esprit. Le vocabulaire utilisé cette fois-ci est *hausses salariales, mesures, « atteinte des objectifs », rapidement, capacité de payer, risque financier, gouvernement, état financier, déficit structurel, écart, ressources financières, réinvestissement*.

Le syndicat envoie à son tour quelques courriels portant directement sur le rattrapage financier et ayant donc une saveur plus managériale. En effet, on retrouve les termes *hausse, indexation, rattrapage, décréter, résolution, protocole, unité, condition et règlement* dans deux communiqués datés du 11 et 14 novembre. La Direction des Communications et du Recrutement (DCR) envoie aussi aux étudiants un courriel traitant d'une *entente, des mesures, d'atteinte des objectifs et du règlement*. Par contre, le SGPUM publie également des textes fortement collégiaux, en choisissant d'utiliser les termes *joindre, ralliement, partager, échanger, « vous exprimer », « grand nombre », relayer, ralliement, mobilisation, « grande réalisation », « fruit du travail », valeur, participer, manifestation*.

Le 16 novembre, la direction multiplie les efforts afin d'arriver à un règlement et dépose de nouvelles offres, en plus de proposer une lettre d'entente.

Ces lettres utilisent les termes *rapidement, entente, situation financière, offre, rattrapage, objectif, « revenus et réinvestissements compétitifs », échelles, « augmentation composée », redressement, données, rapport, augmentation, indexation, entente, échelle, paliers*. De son côté, le SGPUM publie un nouveau Négoclip à l'opposé des lettres de la direction. Le syndicat utilise des expressions beaucoup plus collégiales : *mobilisation, appui, participation, « tous ensemble », « ambiance chaleureuse », échange, « vous faites l'histoire », proximité, communauté, « pluralité d'idées, parole, mission, interaction, sens, dynamisme, « relation professeur-étudiant », forum*. En même temps, le syndicat devait répondre aux offres proposées par la direction et envoie une lettre s'y opposant. On retrouve dans cette lettre les mêmes termes que dans les offres initiales, c'est-à-dire *écart, rattrapage, taux, salaires, retard, indexation, moyenne, « revenus et réinvestissements compétitifs », hausse, secteur, clause, paramètres*.

À partir de ce moment, donc du 18 novembre, on assiste à un échange de communiqués portant sur les nouvelles offres et le règlement du conflit de même que sur la collégialité devant, selon le syndicat, régner dans l'Université. Deux discours sont tenus par le SGPUM. D'un côté, le syndicat a voulu s'adresser à la direction en lui envoyant des communiqués plus représentatifs d'une identité managériale, utilisant des expressions et des mots semblables à ceux de la direction. De l'autre côté, le syndicat émet des communiqués ou des courriels à ses membres. Ces textes sont beaucoup plus orientés vers une approche collégiale, utilisant un vocabulaire plus émotif. Par exemple, citons les expressions *collaborent, liberté*

*académique, liberté d'expression, « l'univers des gestionnaires », liberté, collégialité, création, « cette erreur est au cœur du conflit actuel entre la vision managériale et la vision universitaire de l'avenir de notre institution », respect, mission, patrimoine culturel, quête de sens, patrimoine en construction, distance critique, citoyenneté critique, éthique professorale, savoir, esprit de solidarité, unité, volonté, réalisation, s'exprimer.*

En même temps, on retrouve de la part du SGPUM de nombreux communiqués tentant de résoudre le conflit et empruntant des mots comme *administration, augmentation, redressement, échelle, fonctions, opérations marchandes, affaires, intérêts sectoriels, majoration, moyens, objectifs, moyens financiers, écart, protocole, paiement, valeur, niveau, conditions, versement.*

Le conflit se termine au début du mois de décembre 2005, dans un long échange de communiqués portant autant sur les questions salariales que sur la vision de l'Université défendue par le syndicat. D'ailleurs, le SGPUM a émis des textes à caractère managérial, en plus de ceux écrits dans une optique collégiale, alors que la direction de l'Université ne s'est exprimée que dans un vocabulaire entrepreneurial.

Les mots les plus empruntés par le SGPUM dans les textes considérés comme illustrant l'identité collégiale sont *solidarité, mission, détermination, vocation, communauté, collègues, ralliement, reconnaissance, échange, vision.* Par ailleurs, les expressions les plus souvent utilisées dans une vision d'entreprise par la

direction et quelques fois par le SGPUM sont *objectifs, capacité de payer, rapidement, rémunération, entente, hausse, secteur, règlement*.

Nous avons pu illustrer à travers nos données les identités organisationnelles divergentes de la direction de l'Université de Montréal et du syndicat des professeurs. Ces identités organisationnelles ont été véhiculées par ces parties à travers de nombreux communiqués utilisant un vocabulaire particulier à chacune des identités et corroboré par des auteurs s'étant penchés sur la question (Hancock et Tyler, 2004; Harrisson, 2003).

## **6.2 Retour aux textes et questions de recherche**

Afin d'étudier les données recueillies à l'aide des communiqués, rappelons l'objectif de notre étude. Il s'agissait de comprendre comment une identité organisationnelle pouvait émerger ou se modifier lors d'un conflit de travail, au fil des événements. Ainsi, il y a lieu de se demander si les négociations peuvent influencer l'identité organisationnelle et même si elles peuvent générer directement de nouvelles identités.

Pour répondre à ces questions, nous avons tout d'abord dégagé ce qu'est le concept d'identité organisationnelle de divers textes. Ce type d'identité est une identification à un groupe de travail, qui se produit afin de répondre au besoin fondamental d'association à des pairs que l'humain peut ressentir. Cette identité regroupe diverses variables, telles que la signification du travail pour l'individu en

processus d'identification, la place qu'il octroie à ce travail au sein de sa vie personnelle, les relations qu'il entretient avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, les leaders informels, ainsi que son engagement productif. Ces dimensions, ainsi que plusieurs autres vues précédemment, modulent donc la formation et la solidité de l'identité organisationnelle d'un individu.

Divers types d'identités organisationnelles peuvent alors émerger, dont les identités collégiale et managériale. Ces types d'identités organisationnelles se développent et se modifient donc au fil des événements se produisant dans la vie du travailleur. Mais quel est l'impact d'un conflit de travail dans cette identification? Peut-il renforcer les identités déjà en place dans l'organisation ou en générer de nouvelles?

### **6.3 L'émergence des identités organisationnelles à travers le conflit**

Les données amassées permettent clairement de cibler les deux types d'identités organisationnelles énumérés. En effet, grâce aux textes lus et explicités dans les chapitres précédents, nous avons pu mettre au jour les mots-clés rendant compte de l'existence de ces identités organisationnelles. Comme mentionné dans les résultats, l'identité collégiale s'est illustrée avec des termes comme *solidarité, mission, détermination, vocation, communauté, collègues, ralliement, reconnaissance, échange, vision*. L'identité managériale s'est de son côté illustrée dans les textes par l'utilisation de mots tels que *objectifs, capacité de payer, rapidement, rémunération, entente, hausse, secteur, règlement*.

Ainsi, l'on peut remarquer que deux identités distinctes étaient réellement en présence au cours du conflit de travail des professeurs de l'Université de Montréal en 2005 et que ces forces ont été véhiculées à travers les textes.

Nous remarquons également, dans les *Négoclips* du 12 octobre, du 1<sup>er</sup> novembre et du 9 novembre 2005, que ces identités, collégiales et managériales, coexistaient déjà avant la naissance du conflit. Nous pouvons même penser que ce serait l'existence de ces identités opposées qui aurait alimenté le conflit, et non le conflit qui aurait généré ces identités organisationnelles. En effet, ces *Négoclips* font remonter à environ cinq ans le fait que les administrations d'Université aient dû couper dans le salaire des professeurs, même si les revenus de l'Université ont progressé, que les revenus de cliniques aient augmenté, de même que les frais de la recherche. On affirme également que depuis les cinq dernières années, l'effectif professoral a beaucoup moins augmenté que l'effectif étudiant et que l'Université a investi dans des projets immobiliers. De cela serait née une identité managériale, c'est-à-dire, comme expliqué par Wilts (2006) et Lapointe (1998), une identification à l'entreprise, à son rendement et à ses produits, imposant ainsi la coopération de tous pour assurer la survie de l'entreprise et son plein développement économique. L'Université souhaiterait donc mettre en place une identification aux buts l'entreprise, ce qui favoriserait un travail et des efforts continus de la part de tous les employés dans la poursuite de ses objectifs.

Par contre, de cette transformation des modes de gestion universitaires serait née l'identité collégiale décrite dans les communiqués envoyés par le SGPUM. Cette identité collégiale, telle que dépeinte dans les textes du SGPUM, rejoindrait l'identité syndicale conceptualisée dans les textes de Lapointe (1998), Lévesque, Murray et Le Queux (1998) et Tuberville (2004) et expliqué dans le cadre théorique. En effet, suite aux modifications apportées par les administrations de l'Université de Montréal au cours des dernières années, les professeurs semblent avoir voulu s'unir afin de manifester leur mécontentement, notamment à propos du fait qu'ils aient été, selon le SGPUM, de moins en moins consultés dans les prises de décision liées à la gestion universitaire. Cette union née de ce mécontentement semble être passée par une identification accrue aux professions d'enseignant et de chercheur. Nous pouvons effectivement voir dans nos données que les tâches de professeur et de chercheur ont beaucoup été discutées et mises en valeur par le SGPUM. Cette identification à la profession semble toutefois avoir été jumelée à une identification au syndicat lui-même et donc aux membres en faisant partie, ce pourquoi nous qualifions cette identité de collégiale.

Ainsi, le conflit ne semble pas avoir fait émerger de nouvelles identités organisationnelles. L'identité collégiale (illustrée dans les textes par des termes relevés par Harrisson, 2003) aurait émergé suite à un accroissement de la place de la gestion dans l'Université et selon les documents du SGPUM, à un désinvestissement de la direction dans les activités d'enseignement et de recherche. L'identité collégiale serait donc un contrepoids à la formation d'une identité managériale

(illustrée par Hancock et Tyler, 2004) chez les membres de la direction. Ces identifications distinctes à l'organisation auraient été générées avant le conflit de travail de 2005, qui ne serait en fait que l'expression de ces divergences identitaires au sein des membres appartenant à une même communauté.

#### **6.4 La précision des identités à travers le conflit**

Nous pouvons maintenant répondre au premier volet de notre question de recherche, à savoir comment un conflit de travail peut influencer la formation d'identités organisationnelles. Il semblerait que, dans le cas qui nous occupe, les identités auraient émergé avant le conflit de travail et les négociations. Dans les communiqués étudiés, l'on peut voir que les identités collégiale et managériale existaient déjà, leur illustration dès les premiers communiqués en faisant foi. Par exemple, dans le 2<sup>e</sup> *Négoclip* envoyé (12 octobre 2005), on traite déjà de cultures universitaires divergentes et de la recherche d'un langage commun :

« La déception des professeurs et professeures est grande. Elle se greffe à un malaise plus général, fortement ressenti, devant le « règne des gestionnaires » et le manque de considération que la direction de l'UdeM manifeste à l'endroit du corps professoral (...) » (*Négoclip*, 12 octobre 2005)

Par contre, il y a toujours lieu de croire que ces identités aient pu s'altérer, s'enrichir ou se préciser au fil des négociations. En effet, les communiqués et les événements liés au conflit ont-ils pu faire évoluer ces visions de l'Université ?

Prenons tout d'abord la partie patronale. Selon ce qui a été étudié à travers les communiqués, on remarque que l'identité managériale semble être restée la



même pour les membres de la direction. Le vocabulaire utilisé dans les communications aux professeurs n'a pas été modifié selon les événements et les réponses du SGPUM, ce qui laisse transparaître une forte identification aux objectifs de l'organisation et une grande confiance en la mission de l'Université. Bref, l'identité managériale véhiculée par la direction semble être restée aussi solide pendant toute la période du conflit.

Du côté de la partie syndicale, on peut noter une plus grande apparence de changement identitaire. En premier lieu, on remarque que le SGPUM a émis des communiqués utilisant un vocabulaire habituellement attribué aux tenants de la vision entrepreneuriale de l'Université. Par exemple, dans le chapitre concernant les résultats, nous avons noté l'utilisation de *redressement, échelles, objectifs, seuil minimal, paramètres, résultats, écart, marché, montants, secteur, clauses, barèmes, résolutions, recommandations, hausser les échelles salariales, paramètres, secteur parapublic, rapports, etc.* Comment expliquer que le syndicat des professeurs, rédigeant habituellement des textes contenant de nombreuses références à la collégialité, ait également émis des textes plus managériaux?

Il semble que les textes s'adressant plus particulièrement à la direction empruntent les mêmes termes que la direction elle-même. En effet, les communiqués envoyés pour répliquer à la direction directement ou pour informer les membres du SGPUM utilisent des mots et expressions nettement empruntés à

l'identité managériale. Prenons par exemple cet extrait d'un communiqué daté du 7 novembre envoyé par Jean Portugais :

« Deux objets sont en négociation présentement : l'indexation annuelle et la parité avec la moyenne du G10. Nous sommes près d'un règlement sur la question de l'indexation annuelle. C'est le rattrapage de la moyenne du G10 qui pose problème ». (SGPUM, 7 novembre 2005)

Par contre, les textes envoyés aux professeurs dans le but d'échanger sur le débat concernant l'écart existant entre la mentalité des gestionnaires de l'Université et celle des professeurs illustrent beaucoup plus clairement l'identité collégiale. Par exemple, voyons ce texte daté lui aussi du 7 novembre où l'exécutif du SGPUM s'adresse à ses membres :

« Les professeur-e-s démontrent que l'action collective et la solidarité ne sont pas de vains mots. Ils découvrent qu'ils sont nombreux à vouloir que ça change. La participation globale aux lignes de piquetage augmente. Les lignes sont même devenues de véritables lieux de convivialité, d'échange et d'humour » (SGPUM, 7 novembre 2005)

Cette identité est donc véhiculée spécialement dans les communiqués s'adressant aux professeurs et ayant pour but de mobiliser les membres du syndicat.

Ainsi, le SGPUM aurait émis des textes parfois managériaux, parfois collégiaux : cela ne traduit toutefois pas qu'il y ait eu des changements identitaires chez les membres du syndicat. Les références à l'identité collégiale sont beaucoup plus nombreuses que celles faites à l'identité entrepreneuriale. Ces changements peuvent être expliqués par l'objectif poursuivi par les communiqués, soit l'information ou la mobilisation.

Il y aurait eu un va-et-vient entre deux types de communiqués du côté syndical, expliqué par la cible visée par le message. Mais y a-t-il eu enrichissement de l'identité collégiale du SGPUM au cours du conflit de travail? On peut certainement croire qu'il y a effectivement eu un renforcement de l'identité propre au groupe de professeurs pendant la négociation. Au départ, les communiqués du syndicat, tout en contestant la gestion de la direction de l'Université, soulevaient les problématiques financières liées au débat, donnaient les consignes précises pour les journées de grèves à venir. Par exemple, une lettre du 17 octobre mettait en relief les raisons financières de la grève :

« D'abord la négociation des salaires de 2005-2006. La convention collective de 2003-2006 avait réglé la question salariale de 2003-2004 et 2004-2005. La 3<sup>e</sup> année devait faire l'objet d'une négociation ultérieure parce qu'elle concernait l'atteinte de la parité salariale avec les Universités du Groupe des 10 (G-10), les 10 grandes Universités de recherche du Canada auxquelles appartient l'UdeM et qui sont son groupe de référence. Les salaires des professeur-e-s de l'UdeM sont à la traîne depuis longtemps.(...) ». (SGPUM, 17 octobre 2005)

Ce n'est qu'après l'annonce des journées de grève que le syndicat a clairement émis des textes exprimant son identité collégiale, comme par exemple dans un courriel envoyé par Louis Dumont le 20 octobre :

« Plus encore, tous les collègues ont ressenti un sentiment fort d'appartenance à leur groupe et ont témoigné de leur désir d'accentuer les moyens de pression pour que les revendications du SGPUM soient enfin entendues par la direction de l'Université. » (SGPUM, 20 octobre 2005)

La direction n'a jamais modifié ses objectifs : tout au long de la négociation, les communiqués parvenant de la DRH, du BPE, du Registrariat ou de la DCR s'adressaient aux professeurs dans le but de les informer de la situation et de régler

rapidement le conflit. Par contre, plus le conflit prenait de l'ampleur ou tardait à se résoudre, plus le syndicat tentait de mobiliser ses membres afin de les garder actifs dans le conflit et de maintenir leur appui, ce qui expliquerait une intensification des communiqués du point de vue des termes collégiaux empruntés. Par exemple, au départ, le SGPUM traitait beaucoup plus de la dimension monétaire du conflit : le 17 octobre, M. Dumont affirmait :

« Compte tenu du peu d'avancée découlant des travaux sur le rattrapage salarial des membres du SGPUM amorcé il y a 15 mois, du rejet des offres salariales par l'Assemblée générale, de l'échec des négociations récentes et de l'écart considérable entre les offres salariales de l'UdeM et les demandes salariales du SGPUM, ce mouvement de grève est devenu nécessaire ». (SGPUM, 17 octobre 2005)

Dans le Négoclip du 17 novembre, on note ce grand titre qui résume bien les principes pour lesquels les professeurs ont fait la grève : « *Une pluralité d'idées, une communauté de personnes et une mission distincte au sein de la collectivité... Axée sur les fonctions professorales, une Université de proximité...* » Puis, quelques jours plus tard, soit le 22 novembre, le syndicat discute dans une lettre des enjeux de la grève, qui ne sont plus traités en fonction des dilemmes financiers, mais bien en fonction de l' « éthique du corps professoral » :

« Le principe de la liberté académique s'articule ainsi à l'idée que certains domaines de recherche et d'enseignement n'ont peut-être pas une utilité tangible ou immédiate – c'est-à-dire qu'ils ne sont pas monnayables à court terme - mais qu'ils contribuent à l'enrichissement culturel de notre société et peuvent aider celle-ci à se projeter de façon éclairée et inspirée dans l'avenir. Ce patrimoine en construction se nourrit à la fois de science, d'expression artistique et de pensée critique. Il traduit la quête de sens qui anime l'être humain ». (SGPUM, 22 novembre 2005)

Il y aurait eu une intensification de l'identité collégiale du syndicat, en réponse aux communiqués de la direction, qui eux, sont restés du même ton tout au long de la négociation.

Ces résultats nous permettent de répondre à nos questions de départ : un conflit de travail peut-il permettre à l'identité organisationnelle d'émerger et de se préciser? Il appert que le conflit naît plutôt d'une divergence identitaire entre les gestionnaires et les employés. Les conflits de travail émergeraient directement d'un conflit entre diverses identités présentes dans la même communauté de travail. Le conflit ne générerait donc pas d'identité nouvelle. Par contre, on peut affirmer que ces identités organisationnelles peuvent s'approfondir au cours d'une négociation, au fil des échanges et des événements. Dans le cas qui nous occupe, l'identité collégiale se serait intensifiée suite aux rencontres entre collègues et aux échanges avec la direction, qui a gardé les mêmes objectifs en tête tout au long de la négociation.

## **Chapitre 7**

### **Discussion**

Au cours de ce mémoire, nous avons pu voir comment l'identité organisationnelle est devenue une question importante dans les milieux de travail et comment celle-ci peut influencer le climat organisationnel. Rappelons l'affirmation de Landau, Drori et Porras (2006; p.149) qui stipulait que « l'identité organisationnelle est formée par les individus et les forme en retour, dans un processus dynamique et dialectique de transformation ». Ainsi, l'identité au travail peut se modifier au fil des transformations que subit l'organisation.

Ces transformations se cristallisent lors des négociations d'un conflit de travail. La négociation aurait en ce sens une dimension dynamique, ancrée dans la construction du sens, ce dernier étant toujours interprété par les parties dans une optique d'interactions sociales. Ce sont ces échanges qui évoluent au cours de la négociation et qui entraînent de nouveaux sens. L'identité organisationnelle se trouve donc influencée directement par les échanges prenant place lors des négociations.

Les résultats de notre mémoire nous montrent que l'identité organisationnelle peut effectivement être influencée par les processus de négociation. En fait, l'identité peut être précisée par la négociation : de notre analyse des données peut se dégager un modèle de compréhension de l'évolution de l'identité organisationnelle.

En effet, l'identité des employés se définit tout au long du processus d'interprétation de l'organisation, lui-même formé par les textes et les conversations prenant place dans l'échange. Ainsi, cette accumulation de textes et de conversations précisant le sens de l'organisation définirait le concept de négociation et influencerait le développement de l'identité organisationnelle.

Plus précisément, nous avons pu voir, au fil de notre cueillette de données et de leur analyse, que l'identité managériale ne s'est pas précisée autant que l'identité collégiale. Revenons sur les idées développées par Fleming et Spicer (2003) pour expliquer ce phénomène. Selon eux, l'identification à l'entreprise passe par un alignement entre les buts des employés et ceux des gestionnaires. Sans cette concordance, il est difficile de développer une identification positive à l'organisation, puisque les conflits répétés entre les travailleurs et la direction empêcheraient les membres de s'investir réellement dans leur travail. Sous cet angle, les employés ne se reconnaîtraient pas dans l'entreprise à laquelle ils appartiennent pourtant. Le processus d'identification s'effectuerait donc plus difficilement, les employés ne se retrouvant pas dans le développement de l'entreprise. Les employés s'identifieraient, dans cette optique, aux valeurs du groupe qu'ils forment (une identité collégiale) eux-mêmes plutôt qu'à celles de l'entreprise. La direction aurait, quant à elle, une identité déjà forte aux valeurs qu'elle véhicule elle-même.

C'est donc ce qui a pu se produire avec le cas de l'Université de Montréal. Les gestionnaires de l'Université semblent avoir développé une identité solide envers leur organisation, identité qui se serait très peu précisée pendant le conflit de travail, étant déjà bien ancrée dans leur mode de gestion. Par contre, les membres du SGPUM auraient développé une identité organisationnelle moins solide que celle des gestionnaires, puisque des divergences entre les parties seraient intervenues pendant le processus d'identification. Le conflit de travail aurait permis aux professeurs, contrairement aux gestionnaires, d'enrichir leur identité organisationnelle ou, plus particulièrement, leur identité collégiale.

Nous assistons donc à un double processus. D'une part, l'identité organisationnelle se développe au fil de la négociation, appartenant elle-même au contexte plus large de l'interprétation de l'organisation sous forme de textes et conversations. D'autre part, cette identité organisationnelle se divise en identités managériale et collégiale. Ces identités se précisent de façon fort différente au fil du conflit de travail.

Nous pouvons donc maintenant, à la lumière des définitions établies sur l'identité et les relations de travail de même que grâce à l'analyse des communiqués tirée de notre cas, affirmer que les négociations ne permettent pas nécessairement de faire émerger de nouvelles identités chez les individus membres d'une organisation lors d'un conflit de travail. Par contre, les données obtenues par l'analyse des textes émis lors de la grève des professeurs peuvent nous laisser croire plus assurément que



les identités organisationnelles, telles que vécues par les membres d'une organisation, peuvent être enrichies par la négociation, au sein du processus plus large d'interprétation du sens de l'organisation.

Toutefois, nous pouvons nous demander si les deux parties en conflit en 2005 ont poursuivi, après le règlement du conflit de travail, le cycle de la métaconversation, tel que défini par Taylor et al. en 1996, puis par Robichaud, Giroux et Taylor en 2004 et exposé dans le présent cadre théorique. Les identités ont-elles continué à se préciser ou du moins à être affirmées au-delà du conflit? Rappelons les diverses dimensions de la métaconversation.

La métaconversation provient d'une conversation sur un événement, interprété par les individus appartenant à une organisation. Ainsi, suite à un événement survenu, les gens s'unissent pour attribuer un certain sens à l'événement en question. Ces conversations sous forme de narratifs de l'événement aideront donc les individus à le comprendre et à créer un sens à l'organisation. Cette dernière est donc en perpétuelle redéfinition, dû au fait que différents événements surviennent et en modifient le sens.

Les conversations entre individus sont par la suite ancrées dans un texte, c'est-à-dire un artéfact oral ou écrit résultant d'une entente entre les membres de l'organisation. Le texte devient donc une trace physique de la conversation, symbolisant l'interprétation ultime de l'événement et donc de l'organisation. Par

contre, le texte peut à son tour être le sujet d'une autre conversation. En effet, le fait de rendre la conversation tangible sous forme de texte peut amener ce dernier à être interprété à nouveau, pour finalement faire émerger un autre texte. Les membres discutent donc d'une autre conversation, d'où l'appellation de métaconversation. L'organisation est donc constamment en changement, puisque toujours réinterprétée dépendamment des événements survenant quotidiennement.

La négociation peut donc être conceptualisée à travers cette façon de comprendre l'organisation, soit en attribuant une importance particulière au langage et à sa récursivité. La négociation serait, sous cet angle, un exemple juste de la métaconversation. En effet, les membres d'une organisation, suite à un événement tel que le renouvellement d'une convention collective ou l'ajustement des salaires, se divisent et conversent en groupes sur ce renouvellement. Chaque partie émet une réaction suite à l'événement, qui vient consolider son interprétation des faits en un texte.

Ainsi, deux métaconversations, une pour chaque partie, s'affrontent et s'enrichissent mutuellement. Par exemple, le syndicat réagit à une affirmation de la direction en conversant avec ses membres et en émettant un texte symbolisant un accord au sein du syndicat au sujet de l'affirmation de la direction. La direction reprendra par la suite ce texte, l'interprétera à sa façon, conversera avec ses membres et figera cette conversation en un autre texte, réinterprété par la suite autant

par le syndicat que par la direction elle-même qui effectuera une métaconversation sur sa propre conversation et son propre texte.

C'est cette récursivité qui attribuerait un sens à l'organisation et qui permettrait aux membres de celle-ci de s'y identifier. Dans cette perspective, la négociation est une période charnière dans la redéfinition de l'organisation, puisque le cycle de la métaconversation est grandement accéléré, les textes et conversations de chaque partie étant émis sur une base beaucoup plus fréquente qu'à l'habitude.

Dans le cas qui nous occupe, la négociation en tant que période d'interprétation de conversations et de textes aurait généré ce cycle de la métaconversation au travers des communiqués envoyés aux professeurs, autant par le SGPUM que par la direction. Chaque réponse en suscitait une autre et c'est dans cette optique que les employés ont tenté de définir leur identité par rapport à leur organisation, l'Université de Montréal.

Par ailleurs, est-il possible de croire en l'existence d'un texte plus général, qui pourrait conclure le cycle de la métaconversation? Peut-on penser qu'il puisse se développer un « métatexte »?

Ce « métatexte » consisterait en un texte-phare auquel les membres des organisations pourraient se référer afin d'orienter leurs conversations futures. En effet, les conversations et les textes provenant de l'interprétation d'un événement

devraient, en réalité, s'inspirer d'un texte plus général, ne se rapportant pas nécessairement à l'événement en cours, mais générant des interprétations théoriques. Ce « métatexte » serait donc un type d'acquis cognitif, précédant toute forme d'interprétation et de création de sens.

En d'autres termes, les interprétations découlant d'un événement bien précis tireraient leurs racines d'une façon de voir les choses, de comprendre la réalité. Les membres d'une organisation ne converseraient pas uniquement sur un événement particulier, mais sur leur manière de le conceptualiser. Ainsi, on assisterait à une influence d'un texte englobant le processus d'interprétation lui-même, à la manière d'une théorie dont on s'inspire pour comprendre la réalité.

Ce « métatexte » revêt une importance particulière dans le contexte d'une négociation. Non seulement les parties se basent sur des acquis théoriques pour débiter le conflit, comme des accords existant entre elles, des rapports expliquant objectivement les problèmes de l'organisation (par exemple, le Rapport Larouche), mais les parties semblent avoir le besoin de conclure le conflit dans un ultime « métatexte » qui leur servira pour le futur.

En effet, à la suite de la grève des professeurs, les deux parties en conflit ont dû redéfinir leurs positions et rééquilibrer les relations de travail et de pouvoir. Les négociations de 2005 ont généré un besoin de « métatexte », puisque aucun des textes de l'étape des conversations et de la négociation ne pouvaient conclure de

façon satisfaisante le processus de métaconversation. La direction a alors amorcé au printemps 2006 une campagne de consultation sur l'avenir de l'organisation, intitulée « UdeM 2010 ». Étudiants, professeurs, personnel de soutien, gestionnaires ont été appelés à donner leur avis sur l'orientation à adopter par l'institution. Les deux parties publièrent indépendamment l'une de l'autre des travaux portant sur l'avenir de l'Université de Montréal, qui illustrent bien ici la théorie des textes et des conversations et la question du « métatexte », et qui témoignent de la poursuite du processus de précision des identités managériales et collégiales afin d'en arriver à une ultime vision commune de l'organisation. C'est dans ce cadre de changement et d'échange d'idées que furent publiés pour la communauté universitaire le Livre Vert de la direction de l'Université, s'inspirant de cette grande consultation, et le mémoire présenté par le SGPUM. Le Livre Blanc de la direction a ensuite été publié, de même que deux commentaires du SGPUM. Ces textes semblent découler de ceux émis pendant la grève : on y reprend les mêmes thèmes, les mêmes mots. Par exemple, le SGPUM a utilisé un vocabulaire semblable à celui utilisé pendant les négociations (*savoir, vitalité, mission, liberté, interactions, patrimoine, créer, collégialité, etc.*). La direction a elle aussi emprunté les mêmes mots que dans les communiqués envoyés pendant la grève : on retrouve des termes comme *moyen terme, plans d'action annuels, évaluer, pratiques, qualité et pertinence, partenariat, etc.* Les textes renvoient directement aux mêmes problématiques que celles soulevées pendant la grève. Cela fixe donc encore l'identité organisationnelle qu'ont chacune des parties, même après le conflit en tant que tel.

Ces publications traitent de divers sujets touchant de près ou de loin aux perspectives de l'Université de Montréal, tels la formation de l'étudiant, la valorisation du statut de professeur, les ressources financières. Chacune à leur manière, les parties exposent comment l'Université de Montréal devrait améliorer son fonctionnement et la cohésion existant entre ses membres. Ces thèmes avaient déjà été abordés pendant la grève, mais on y revient en les identifiant clairement et en en discutant au sein de ce nouvel échange. Un grand processus de métaconversation a donc été amorcé après le règlement du conflit.

De nouvelles identités ne semblent pas avoir émergé de ces nouveaux textes : le débat qui a suivi la grève et qui est incarné dans les textes de la direction et du SGPUM n'a pas fait naître d'autres visions de l'Université. Les parties ont poursuivi la discussion entamée pendant les négociations et ont conservé les mêmes identités, collégiale ou managériale. Il semble par contre que ces identités aient été fixées et affirmées au fil des textes. La direction, à travers le Livre Vert et le Livre Blanc, a continué de démontrer une identification forte aux objectifs de l'Université. Le vocabulaire utilisé dans les communications aux professeurs n'a pas été modifié dépendamment des événements et des réponses du SGPUM. L'identité managériale véhiculée par la direction semble être restée aussi solide pendant toute la période du conflit et pendant les échanges qui ont suivi. Les mêmes mots à saveur managériale, tels qu'établis par Hancock et Tyler en 2004 et vus dans ce travail, ont été repris dans le Livre Vert et le Livre Blanc. Les textes de la direction et ceux du syndicat traitent donc des mêmes grands thèmes, mais sont abordés dans des approches

différentes. Du côté de la direction, on retrouve des termes comme *implanter, modalités, programmes, taux, durée, accroître, financement, positionner, stratégies de développement, cadre de gestion, planification, responsabilités, processus, plan d'effectif, opérationnel, mécanismes*, etc. Du côté du syndicat, on retrouve dans les textes qui ont suivi la grève des mots tels que *communauté, sens, expression, confiance, dynamique, connaissance, esprit critique, créativité, diversité, pluralisme, patrimoine, cœur, sentiment, collégialité, ouvert, engagement, discussion, équilibre, rôle*, etc. Le syndicat démontre lui aussi la même identité que celle défendue pendant la grève et cela peut être vu à travers les textes publiés en réponse aux livres de la direction et à travers les mots utilisés et établis par Harrisson (2003).

Nous pouvons maintenant dire que suite au règlement du conflit, les textes qui ont été publiés ont poursuivi le processus d'identification : de nouvelles identités ne sont pas nées à ce moment-là, mais les identités managériale et collégiale sont restées fortes et apparentes dans les textes. Sans avoir approfondi davantage leur identité, les membres du SGPUM et de la direction semble avoir ressenti le besoin de continuer à figer leur identité respective dans des textes et ce même après la fin du conflit. Les mots empruntés dans les Livres de la direction et dans les commentaires du SGPUM le démontre d'ailleurs.

De plus, les divers textes émis suite à la grève illustrent bien le processus de métaconversation : chaque texte est précédé et suivi d'une conversation entre les membres de la communauté et donc d'une interprétation du texte. La construction

de l'organisation se produit de cette manière : les valeurs de l'organisation qu'est l'Université de Montréal ont été transformées, ont évolué pendant le processus de conversation et sont maintenant identifiées et fixées dans des textes finaux. Ces textes serviront peut-être de « métatextes » lors d'un autre conflit : le SGPUM et la direction pourront se baser sur ces dernières interprétations de l'organisation pour renégocier les valeurs de l'Université et pour redéfinir leurs identités. Nous avons donc assisté à une nouvelle conversation telle que décrite par Taylor et al. en 1996, puis par Robichaud, Giroux et Taylor en 2004. Chaque idée émise est interprétée par l'autre partie et analysée, puis rediscutée dans le prochain texte envoyé.

Ainsi, le conflit qui a débuté en automne 2005 a précisé l'identité organisationnelle des employés. Après le règlement de ce conflit, les parties ont semblé vouloir poursuivre la réflexion sur l'organisation, l'Université de Montréal, ce qui a constitué une suite à la discussion sur les identités divergentes. Les textes issus de la campagne de consultation (les mémoires et commentaires du SGPUM et les Livres de la direction) seraient l'aboutissement du processus de précision des identités qui a débuté avec le conflit de travail. En d'autres termes, des identités divergentes déjà présentes auraient précipité le conflit ayant pour objet la parité salariale avec les professeurs d'autres universités canadiennes. Au cours de ce conflit, l'identité organisationnelle respective des parties aurait été démontrée dans les textes émis et se serait précisée dans le cas du syndicat. La direction et le SGPUM semblent par la suite avoir ressenti le besoin de figer leur identité dans des textes clôturant le débat et qui serviront peut-être lors de prochains différends à



établir les bases identitaires des parties. La période post-grève a donc poursuivi et conclu le processus de métaconversation en continuant la réflexion sur l'organisation et son interprétation et en figeant les identités managériale et collégiale en un ultime texte.

## Conclusion

Nous avons commencé ce travail en mettant en contexte les milieux de travail actuels et le phénomène de la syndicalisation au 21<sup>e</sup> siècle. En effet, de grands changements ont affecté le monde du travail depuis quelques années : on peut penser entre autres à la féminisation du travail, à la modernisation ou à l'informatisation de nombreuses tâches, aux nouvelles manières de coopérer avec le patronat, etc. Ces transformations des milieux de travail ont certainement eu un impact sur le monde syndical, entraînant, selon certains, son affaiblissement ou, selon d'autres, sa revitalisation. Le concept de la négociation en communication a également été rapidement exploré : au-delà des considérations portant sur les stratégies persuasives, nous retrouvons dans le thème de la négociation la question de l'interaction sociale et celle des symboles utilisés et interprétés. La négociation comporte ainsi une dimension dynamique, basée sur la construction de sens que les parties interpellent.

Avec ces thèmes mis en perspective, nous avons pu commencer à répondre à notre question de recherche, née de discussions avec divers professeurs : comment un processus de négociation, lors d'un conflit de travail, influe-t-il sur l'identité organisationnelle des membres de cette organisation?

Avec cette question en tête, nous avons débuté notre revue de littérature afin de voir ce qui avait été fait dans le domaine. L'identité organisationnelle a donc été

définie selon divers auteurs. En effet, l'identité au travail appartient à la même famille conceptuelle que l'identité sociale, basée sur le besoin que l'humain a de s'associer à des pairs (Tajfel, 1972 et 1982 dans Bédard, Déziel et Lamarche, 1999). Plus précisément, l'identité organisationnelle se découperait en trois sous-concepts, soit l'identité syndicale, l'identité professionnelle et l'identité entrepreneuriale. L'identité syndicale réfère à l'allégeance qui se développe chez les employés envers leur groupe de travail. Plusieurs facteurs en expliquent l'intensité, dont l'image démocratique dégagée par le syndicat (Wood et Psoulis, 2001; Lévesque, Murray et Le Queux, 1998; Lapointe, 1998), sa légitimité ou sa pertinence (Lapointe, 1998), son programme ou ses objets (Lapointe, 1998), les actions collectives réalisées (Lévesque, Murray et Le Queux, 1998), de même que les interactions humaines qu'il suscite et la solidarité entre les membres (Pernicka, 2006). L'identité professionnelle a aussi été définie, référant à une identification au travail en soi : le travail serait maintenant une source de réalisation de soi et engendrerait un sentiment d'appartenance et une fierté chez les employés, indépendamment des liens avec le syndicat et avec la direction. L'identité professionnelle a été mise en dehors de l'objet de notre recherche, mais nous ne pouvons pas nier sa présence dans la définition du phénomène de l'identité organisationnelle. Finalement, l'identité entrepreneuriale a été conceptualisée chez Lapointe (1998) comme une identification directe aux buts de la direction, et non pas au syndicat ou à la profession, et comme l'identité développée par les gestionnaires chez Wilts (2006) : les gestionnaires s'identifieraient à l'image de l'organisation elle-même, à sa compétitivité, à ses relations avec les autorités publiques et les autres organisations.

Les textes de Taylor et al (1996) et de Robichaud, Giroux et Taylor (2004) ont également été étudiés afin de définir comment l'organisation et ses mouvements seraient conceptualisés dans ce travail. En effet, l'organisation est ici vue comme naissant des échanges entre les membres de cette organisation : l'interprétation de l'organisation forme l'organisation. De plus, nous avons établi que, toujours selon Taylor et al (1996) et Robichaud, Giroux et Taylor (2004), un processus de métaconversation permettait aux membres de concrétiser l'interprétation de l'organisation en l'ancrant dans des textes et des conversations, toujours réinterprétés. L'organisation serait donc toujours redéfinie et de même, selon nous, pour les identités en découlant.

Suite à cette revue de littérature, nous sommes allés répondre empiriquement à notre question de recherche. Le cas choisi fut celui de la grève des professeurs de l'Université de Montréal en 2005. Nous avons analysé tous les documents ayant été émis par la direction et par le syndicat tout au long des négociations. Les textes ont été étudiés selon une grille de lecture tirée des textes de Harrison (2003) et de Hancock et Tyler (2004). Ces auteurs avaient identifié des termes reliés aux identités collégiale et managériale et nous permettaient donc de mesurer l'intensité de ces identités dans notre cas à l'étude.

La collecte de données a permis d'évaluer la présence d'un phénomène d'émergence et de transformation de l'identité organisationnelle lors d'un conflit de travail :

- 1) Des identités divergentes ne semblent pas émerger lors d'un conflit de travail : elles en seraient plutôt la source.
- 2) L'identité des employés peut se transformer au cours du conflit, spécialement chez les employés syndiqués. Cet état de fait serait explicable par le fait que les membres du syndicat se côtoient beaucoup plus en temps de conflit de travail et, grâce aux actions collectives auxquelles ils participent, ils se solidariserait et se mobiliseraient plus. L'identité collégiale s'enrichirait donc d'elle-même.
- 3) L'identité managériale semble de son côté demeurer la même : l'identification aux objectifs de l'organisation et la grande confiance des gestionnaires en la mission de l'Université ne semblent pas avoir été ébranlées par le conflit ou, du moins, nos données ne nous permettent pas de tirer des conclusions dans le sens d'un enrichissement particulier de l'identité managériale.

Enfin, nous avons effectué, dans le chapitre de la discussion, un retour sur les théories de l'identité pour expliquer nos données. Nous avons placé ces données dans le cadre de notre réflexion sur la métaconversation en l'illustrant avec notre cas et avec les retombées du règlement du conflit. Si notre hypothèse de départ supposant des modifications importantes apportées aux deux identités en cours de négociations s'est trouvée validée dans la partie syndicale, elle ne semble pas l'avoir

été dans la partie managériale qui a maintenu ses positions de départ. Notre démarche nous a amenés à constater que la portée communicationnelle de ces négociations s'insérait plutôt dans le processus texte-conversation amenant les parties à fixer périodiquement l'état du sens qu'elles donnaient à la situation de l'Université. Nous avons retrouvé ce processus dans la séquence des communiqués et nous l'avons suivi dans les retombées de la négociation jusqu'à la publication des documents produits pour la planification de l'avenir de l'Université.

Ainsi, notre travail empirique, guidé par notre revue de littérature, nous a permis de répondre partiellement à notre question de recherche. Nous jugeons que des points forts de même que des points faibles se dégagent de notre démarche. En effet, ce travail peut être intéressant pour comprendre comment l'identité organisationnelle est reflétée dans des textes, comment elle peut se transformer concrètement. Nous souhaitons donc humblement en ce sens que notre modèle puisse être utile tant aux syndicats qu'aux membres de direction qui souhaiteraient comprendre comment l'identité au travail peut entrer en ligne de compte lors de conflits.

Par contre, la validité de notre grille de lecture demeure à vérifier : les termes tirés des textes de Harrisson (2003) et de Hancock et Tyler (2004), bien que semblant réellement refléter les identités collégiales et managériales sur le terrain, n'ont pas été validés dans d'autres recherches comme formant une liste exhaustive

des mots et expressions représentant les identités organisationnelles. Nous ne pouvons donc pas tirer de conclusions définitives sur la validité de la recherche.

De plus, il serait intéressant de mener ces mêmes questionnements dans un milieu de travail à but lucratif : peut-être y trouverions-nous des changements dans l'identité managériale de la direction au cours du conflit de travail. Le contexte financier étant totalement différent de celui d'une maison d'enseignement, peut-être arriverions-nous à des conclusions différentes quant à l'identification des employés et gestionnaires. C'est donc dire que le type d'organisation pourrait selon nous avoir un impact sur la définition des identités, sur leur intensité et sur leurs transformations.

Bref, certaines questions demeurent en suspens et d'autres recherches devront être menées sur le sujet afin de comprendre plus en profondeur le phénomène de l'émergence d'identités organisationnelles en période de conflit de travail.

## Bibliographie

- Bédard, L., Déziel, J. & Lamarche, L. (1999) *Introduction à la psychologie sociale*. Montréal, ERPI. 408 p.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working at a Cybical Distance : Implications for Power, Subjectivity and Resistance. *Organization*, 10 (1), 157-179.
- Goffman, E. (1974). *Frame Analysis: an essay on the organization of experience*. Cambridge, Harvard University Press. 586 p.
- Hancock, P. & Tyler, M. (2004). MOT your life : Critical management studies and the management of everyday life. *Human Relations*, 57 (5), 619-645.
- Harrisson, D. (2003). Les représentations de la confiance entre gestionnaires et représentants syndicaux. Une analyse qualitative. *RI/IR*, 58(1), 109-136.
- Kelly, J. (1997). The future of trade unionism : injustice, identity and attribution. *Employee Relations*, 19 (5), 400-414.
- Landau, D., Drori, I. & Pporras, J. (2006). Vision Change in a Governmental R&D Organization. The Pioneering Legacy as an Enduring Element. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42 (2), 145-171.
- Lapointe, P-A. (1998). Identités ouvrières et syndicales, fusion, distanciation et recomposition. *Sociologie et sociétés*, 30 (2), 189-212.
- Le Petit Larousse illustré, sous la direction de Patrice Maubourguet. Larousse, 1997.



- Lévesque, C., Murray, G. & Le Queux, S. (1998). Transformations sociales et identités syndicales : l'institution syndicale à l'épreuve de la différenciation sociale contemporaine. *Sociologie et sociétés*, 30 (2), 131-154.
- Martin, B. & Wajcman, J. (2004). Markets, contingency and preferences : contemporary managers' narrative identities. *The Editorial Board of The sociological Review*, 240-267.
- Pernicka, S. (2006). Organizing the Self-Employed : Theoretical Considerations and Empirical Findings. *European Journal of Industrial Relations*, 12 (2), 125-142.
- Putnam, L.L. & Roloff, M.E. (1992). *Communication and Negotiation*. Californie, Sage Annual Review of Communication Research. 294 p.
- Reason, M. & Garcia, B. (2007). Approaches to the newspaper archive: content analysis and press coverage of Glasgow's Year of Culture. *Media, Culture and Society*. 29(2), 304-331.
- Robichaud, D. Giroux, H. & Taylor, J.R. (2004). The Metaconversation: the Recursive Property of Language as a key to Organizing. *Academy of Management Review*. 29(4), 617-634.
- Rouillard, J. (2006). *Apprivoiser le syndicalisme en milieu universitaire*. Montréal, Boréal. 277p.
- Smith, E. & Thompson, I. (2002). Feminist Theory in Technical Communication: Making Knowledge Claims Visible. *Journal of Business and Technical Communication*. 16(4), 441-477.

Syndicat Général des Professeurs et Professeures de l'Université de Montréal. 2007. Commentaire du SGPUM sur le Livre Blanc – UdeM 2010. Montréal : Université de Montréal.

Syndicat Général des Professeurs et Professeures de l'Université de Montréal. 2006. Commentaire du SGPUM sur le Livre Vert – UdeM 2010. Montréal : Université de Montréal.

Syndicat Général des Professeurs et Professeures de l'Université de Montréal. 2006. Mémoire présenté par le SGPUM aux fins de la consultation sur l'avenir de l'Université de Montréal. Montréal : Université de Montréal.

Taylor, J.R. Cooren, F. Robichaud, D. & Giroux, N. (1996). The Communication Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*. 6 (1). pp.1-39.

Thiétart, R-A et coll. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod. 535p.

Thompson, I. (1999). Women and Feminism in Technical Communication: A Qualitative Content Analysis of Journal Articles Published in 1989 through 1997. *Journal of Business and Technical Communication*. 13(2), 154-178.

Thompson, I. (1996). Competence and Critique in Technical Communication: A Qualitative Content Analysis of Journal Articles. *Journal of Business and Technical Communication*. 10(1), 48-80.

Tuberville, S. (2004). Does the « organizing model » represent a credible union renewal strategy? *Work, employment and society*, 18 (4), 775-794.

Université de Montréal. 2007. Livre Blanc. Montréal : Université de Montréal.

Université de Montréal. 2006. Livre Vert. Montréal : Université de Montréal.

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica. 294p.

Wilts, A. (2006). Identities and Preferences in Corporate Political Strategizing. *Business & Society*, 45 (4), 441-463.

Wood, G. & Psoulis, C. (2001). Mobilization, Internal Cohesion, and Organized Labor. *Work and Occupations*, 28 (3), 293-314.

## Annexe 1

## Tableau 1

## Grille de lecture pour l'évaluation des identités managériale et collégiale

Expressions/Mots identité managériale	Expressions/Mots identité collégiale
Hancock et Tyler (2004)	Harrison (2003)
<p>investissement, communication, contrôle, coordination, culture, développement, efficacité/efficace, amélioration, évaluation, flexibilité, fonctions, buts, leadership, apprentissage, mesure, modèles, motivation, objectifs, organiser, performance, planification, principes, stratégies, stratégique, structure, systèmes, technologie, transformation, valeurs développement des compétences et de l'engagement, identifier les priorités stratégiques, stratégies d'efficacité, construction de modèles mentaux, évaluation continue de la performance, établir les buts, maintenir le contrôle, gestion par objectifs, évaluation de la performance, objectifs personnels, planification et engagement, gestion par projets, poursuite de buts clairement définis, établir les objectifs, valeurs partagées, changement stratégique, apprentissage des forces et faiblesses.</p>	<p>sincérité, bonne foi, créativité, volonté, ouverture, responsabilité, acceptation de la différence, loyauté, vision du futur, engagement, transparence, honnêteté, franchise, crédibilité, « bonne ambiance de travail », « jeu à livre ouvert », dialogue, échange, accepter, sentiment d'appartenance, solution commune, « meilleur intérêt de tous », développer des relations, comité, règles claires et précises, consulter les employés, impliquer les employés, respecter les engagements, évaluer les problèmes, communications, partage d'une vision commune.</p>
<p><b>Thèmes représentatifs</b> : quantification, organisation, coordination, contrôle.</p>	<p><b>Thèmes représentatifs</b> : échange et dialogue, bonne foi et transparence, consultation et respect des employés, dimension relationnelle de l'entreprise.</p>

**Annexe 2****Tableau 2****Liste des documents du SGPUM et de la direction étudiés**

- SGPUM, *Négoclip*, 30 septembre 2005.
- SGPUM, *Négoclip*, 12 octobre 2005.
- SGPUM, *Résultats du vote de grève (6 jours) et rejet de la dernière offre*, 13 octobre 2005.
- SGPUM, *Consignes de grève*, 17 octobre 2005.
- SGPUM, *Avis; première journée de grève*, 17 octobre 2005.
- SGPUM, *Les raisons de la grève*, 17 octobre 2005.
- SGPUM, *Consignes départementales*, 18 octobre 2005.
- SGPUM, *Consignes et mise en garde*, 18 octobre 2005.
- SGPUM, *Lieux de ralliement*, 18 octobre 2005.
- FAS, *Avis; journée de grève et consignes aux personnels non enseignants*, 18 octobre 2005.
- DRH, *Le point*, 18 octobre 2005.
- SGPUM, *Réactions suite à la première journée de grève*, 20 octobre 2005.
- SGPUM, *Compte-rendu de la première journée de grève et remerciements*, 20 octobre 2005.
- BPE, *Demande de désignation d'un conciliateur*, 20 octobre 2005.
- BPE, *Coupure de salaires des professeurs pendant les journées de grève*, 21 octobre 2005.
- SGPUM, *Informations sur coupures de salaire et modalités de rattrapage*, 24 octobre 2005.
- SGPUM, *Négoclip*, 27 octobre 2005.
- SGPUM, *Avis; 2 journées de grève*, 31 octobre 2005.
- DRH, *Le point*, 1<sup>er</sup> novembre 2005.
- SGPUM, *Tract; les causes de la grève et incitation à la mobilisation*, 1<sup>er</sup> novembre 2005.

- SGPUM, *Invitation à l'Assemblée Universitaire du 7 novembre 2005*, 4 novembre 2005.
- SGPUM, *Les raisons de la grève le mercredi*, 4 novembre 2005.
- SGPUM, *Demandes salariales mises à jour*, 4 novembre 2005.
- SGPUM, *Négoclip*, 7 novembre 2005.
- SGPUM, *Avis; 3 jours de grève*, 7 novembre 2005.
- SGPUM, *Organisation des piquets de grève*, 7 novembre 2005.
- SGPUM, *Modification des demandes du SGPUM*, 7 novembre 2005.
- SGPUM, *Invitation à l'Assemblée Générale extraordinaire du 10 novembre 2005*, 7 novembre 2005.
- DRH, *Le point*, 7 novembre 2005.
- DCR, *IForum*, 8 novembre 2005.
- SGPUM, *Invitation à l'Assemblée Générale extraordinaire du 10 novembre 2005*, 9 novembre 2005.
- SGPUM, *Négoclip*, 9 novembre 2005.
- Registraire, *Explications de la position de la direction aux étudiants*, 10 novembre 2005.
- SGPUM, *Résultats du vote de grève (12 jours) et rejet de la dernière offre*, 11 novembre 2005.
- SGPUM, *Dénonciation des formulaires de reprises des cours manqués*, 14 novembre 2005.
- DCR, *Explications aux étudiants, règles de sécurité*, 14 novembre 2005.
- SGPUM, *Avis; 1 journée de grève*, 14 novembre 2005.
- SGPUM, *Instructions pour la grève*, 14 novembre 2005.
- SGPUM *Avis; 1 journée de grève*, 15 novembre 2005.
- SGPUM, *Consignes de grève*, 15 novembre 2005.
- SGPUM, *Invitation au boycott du Salon des études*, 15 novembre 2005.
- SGPUM, *Explications au sujet des formulaires de reprise des cours*, 16 novembre 2005.
- SGPUM, *Avis; 1 journée de grève*, 16 novembre 2005.
- BPE, *Nouvelles offres*, 16 novembre 2005.

- BPE, *Lettre d'entente*, 16 novembre 2005.
- DRH, *Le point*, 16 novembre 2005.
- BPE, *Offres bonifiées*, 17 novembre 2005.
- SGPUM, *Mise au point des offres de la direction*, 17 novembre 2005.
- SGPUM, *Négoclip*, 17 novembre 2005.
- SGPUM, *Invitation au boycott du Salon des études*, 18 novembre 2005.
- SGPUM, *Explications de la dernière offre de la direction*, 18 novembre 2005.
- BPE, *Attente de réponse du SGPUM concernant les dernières offres*, 18 novembre 2005.
- SGPUM, *Réaction au message de la direction concernant l'inaction du SGPUM*, 18 novembre 2005.
- SGPUM, *Réaction à la lettre d'entente*, 18 novembre 2005.
- SGPUM, *Avis; 1 journée de grève*, 21 novembre 2005.
- SGPUM, *Mise en demeure*, 21 novembre 2005.
- SGPUM, *Plainte au recteur pour utilisation des communications de l'université pour véhiculer le point de vue de la direction*, 21 novembre 2005.
- SGPUM, *Rappel des enjeux de la grève*, 22 novembre 2005.
- SGPUM *Avis; 1 journée de grève*, 22 novembre 2005.
- SGPUM, *Des professeurs dissidents*, 23 novembre 2005.
- SGPUM, *Avis; 1 journée de grève*, 23 novembre 2005.
- SGPUM, *Embargo sur les informations des développements de la négociation*. 23 novembre 2005.
- SGPUM, *Informations sur les négociations*, 25 novembre 2005.
- SGPUM, *Contre-proposition du SGPUM*, 29 novembre 2005.
- SGPUM, *Informations sur les négociations et levée de l'embargo*, 29 novembre 2005.
- DCR, *Communication des derniers développements des négociations*, 29 novembre 2005.
- SGPUM, *Pas de grève le 30 novembre*, 29 novembre 2005.
- SGPUM, *Informations sur les négociations*, 30 novembre 2005.
- SGPUM, *Pas de grève le 1<sup>er</sup> décembre*, 30 novembre 2005.

SGPUM, *Informations sur les négociations*, 30 novembre 2005.

SGPUM, *Entente entre les parties*, 1<sup>er</sup> décembre 2005.

SGPUM, *Invitation à l'Assemblée Générale extraordinaire*, 2 décembre 2005.

SGPUM, *Invitation à l'Assemblée Universitaire*, 2 décembre 2005.

SGPUM, *Résultats du vote pour un retour au travail*, 5 décembre 2005.

SGPUM, *Informations sur les coupures de salaires*, 8 décembre 2005.

SGPUM, *Informations sur les coupures de salaires*, 9 décembre 2005.



## Annexe 3

Figure 1

**Modèle du phénomène d'émergence et de transformation des identités organisationnelles en négociation**