

L'éthique en négociation collective
La perception de conseillères et conseillers syndicaux
québécois
Ethics in Collective Negotiations: The Perceptions of Union
Counsellors in Quebec
La ética en negociación colectiva: percepción de los consejeros
sindicales quebequenses

Josée Lapointe, Claudette Ross and Ginette Legault

Volume 58, Number 2, Spring 2003

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/007301ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/007301ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Lapointe, J., Ross, C. & Legault, G. (2003). L'éthique en négociation collective : la perception de conseillères et conseillers syndicaux québécois. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58(2), 177–201.
<https://doi.org/10.7202/007301ar>

Article abstract

A number of authors (Adler and Bigoness 1992; Hébert 1992; Lewicki et al. 1994) have already underscored the relevance of and the need for ethical thinking in collective negotiations, yet this is a subject that has been virtually ignored by the specialist literature. Indeed, a study by Leahy (2001) uncovered less than ten papers written in the last twenty years whose principal subject was the ethical aspect of collective negotiations. Even if the search criteria are extended to include all organizational negotiations, the number of publications is still relatively low.

This article takes an exploratory approach and attempts to draw up a basic profile of the ethical rules applicable to collective negotiations in Quebec. It begins by describing the Quebec regulations applicable to ethics in collective negotiations, and goes on to present a survey of past research on the subject, showing that most authors have tended to present ways of negotiating "ethically" (among other things by applying an interest-based negotiation method) or criticisms of certain negotiation tactics (including bluffing), based on either a legal or an ethical standpoint. However, the studies taking the latter standpoint reached different conclusions, in that a given tactic was considered ethical in some cases and unethical in others. Very few of the studies were based on empirical research, and of the handful of empirical studies that were carried out, almost all involved a student population. None involved collective agreement practitioners.

The research presented in this article attempts to fill this gap in the specialist literature by gathering the views of front-line players in the collective negotiation process. It compiles all the implicitly expected or implicitly unacceptable behaviours mentioned in interviews with twenty people (ten men and ten women) working as spokespeople in one of Quebec's largest trade union organizations. The rules of ethics were compiled by reviewing each of the subsystems underlying the collective negotiation process identified by Walton, Cutcher-Gershenfeld and McKersie (1994), namely negotiation of the distributive and integrative content, structuring of inter-group attitudes, and management of internal differences. In addition to a list of the rules of ethics mentioned by research subjects, the compilation also includes a statement of each rule, together with verbatim examples from the interviews.

The results of the literature survey show that certain aspects of collective negotiation, such as the management of internal differences, have been neglected by researchers. The limitations of the literature on the subject of rules of ethics are also clear. The list proposed in this article comprises no less than 42 rules of ethics, including keeping one's word and honesty in negotiations (i.e., no lying or presenting untrue or dishonest documents or facts). In addition, practitioners appear to expect a certain level of professionalism during the collective negotiation process. Interestingly, none of the people questioned felt that bluffing was unacceptable, suggesting that this may, in fact, be an implicitly acceptable behaviour. With regard to the relationship between the parties, the most frequently cited rules were listening to the other party and its representatives, respect for the other party and its representatives, decorum, use of appropriate vocabulary, and refraining from personal attacks and angry exchanges. With regard to relations with principals, the rules of ethics mentioned most frequently were professionalism in dealings with the committee and the people being represented, compliance with and enforcement of the rules governing the right to speak during the distributive phase of the negotiation, and the importance of representing all principals. In addition, the results show that ethics in collective negotiations go beyond the legal obligations imposed by Quebec, and beyond an interest-based negotiation method.

The article then discusses some of the limitations of the research, including its exploratory nature, the size of the sample and its use of spokespeople from the same party, and goes on to describe its contributions. From a scientific standpoint, although the research cannot claim to present an exact profile of the ethical role of collective negotiators, it is, to the authors' knowledge, the first study to employ a descriptive analysis approach in the field of collective or organizational negotiation ethics. In addition, it is centered on a sample of collective negotiation practitioners, unlike most previous work on the subject, which has tended to derive from university or laboratory studies involving students. From a more practical standpoint, our preliminary list of the rules of ethics for collective negotiations clearly illustrates the ethical expectations of practitioners, thus contributing to raising general awareness.

The article ends by pointing out that practitioners do not all share the same view of ethics in collective negotiations, and the article then proposes a number of avenues for future research that would lead to a deeper understanding of the topic.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2003

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

L'éthique en négociation collective

La perception de conseillères et conseillers syndicaux québécois

JOSÉE LAPOINTE
CLAUDETTE ROSS
GINETTE LEGAULT

La littérature spécialisée est peu loquace sur les règles d'éthique spécifiques à appliquer lors du processus de négociation collective. Cet article tente de dresser un premier portrait de ces règles. Suite à des entrevues auprès de praticiennes et praticiens québécois qui œuvrent à titre de porte-parole syndicaux dans ce domaine, ce premier inventaire indique que le bilan des écrits actuels néglige certaines facettes de la négociation collective. Les résultats font de plus ressortir que l'éthique en la matière va au-delà de l'application d'une méthode de négociation basée sur les intérêts.

Plusieurs auteurs (Adler et Bigoness 1992 ; Hébert 1992 ; Lewicki *et al.* 1994) ont déjà souligné la pertinence et la nécessité d'une réflexion éthique en négociation collective. Il s'agit pourtant d'un sujet quasi absent

– LAPOINTE, J., École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, lapointe.josée@uqam.ca

ROSS, C., École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, ross.claudette@uqam.ca

LEGAULT, G., École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Montréal, legault.ginette@uqam.ca

– Cet article est basé sur une recherche menée dans le cadre d'un mémoire à la maîtrise en administration des affaires de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Les auteures tiennent d'abord à remercier les personnes qui ont accepté d'engager la collaboration de leur organisation syndicale à cette étude de même que chacune des personnes qui ont accepté d'y participer. Les auteures tiennent aussi à remercier les professeurs Danielle Desbiens et Noël Mallette, qui ont évalué ce mémoire, de même que les évaluateurs anonymes de l'article pour leurs précieux commentaires.

de la littérature spécialisée. Ainsi, Leahy (2001) a recensé moins d'une dizaine d'articles dont l'objet principal porte sur l'aspect éthique de la négociation collective au cours des vingt dernières années. Même si l'on élargit les recherches à l'ensemble des négociations inhérentes aux organisations, le nombre de publications consacrées à ce sujet demeure relativement peu élevé.

Tous ces écrits présentent essentiellement des moyens afin de négocier de « façon éthique » (Carr 1968 ; Bowie 1985 ; Lax et Sebenius 1986, 1995 ; Byrnes 1987 ; Post 1990 ; Dees et Cramton 1991 ; Doucet 1991 ; Adler et Bigoness 1992 ; Cramton et Dees 1993 ; Briggs et Siegele 1994 ; Burton et Dunn 1996 ; Higgins 1996) ou des critiques relatives à certaines tactiques de négociation (en particulier, le « bluff ») (Carr 1968 ; Carson, Wokutch et Murrmann 1982 ; Beach 1985 ; Bowie 1985 ; Anton 1990 ; Post 1990 ; Adler et Bigoness 1992 ; Carson 1993 ; Reitz, Wall et Love 1998 ; Applbaum 1999 ; Provis 2000). Très peu de ces études reposent sur des démarches empiriques. Les rares études de ce type ont pratiquement toutes été effectuées, à l'exception d'une partie de l'échantillon de Anton (1990) composé de gestionnaires, auprès d'une population étudiante (Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998). À notre connaissance, aucun écrit sur le sujet ne présente à ce jour une démarche analytique descriptive. De plus, aucun d'entre eux n'a été effectué auprès de praticiens et praticiennes de la négociation collective.

L'objectif de notre étude est de dresser un premier portrait des règles d'éthique en négociation collective et de présenter le point de vue de personnes qui œuvrent au Québec à titre de porte-parole syndicaux en négociation collective. Le choix de se concentrer sur ces personnes est soutenu par l'incidence critique de leur rôle sur le processus de négociation collective. Précisons que par « porte-parole » nous entendons la personne qui remplit, dans une méthode de négociation traditionnelle, le rôle de responsable unique du processus de négociation collective. Dans une méthode de négociation basée sur les intérêts, ce rôle est attribué à la personne qui agit à titre de gardien du processus de négociation collective. Cette étude exploratoire tente donc de pallier aux lacunes de la littérature spécialisée actuelle, en recueillant les perceptions d'acteurs de premier plan du processus de négociation collective. Ce faisant, elle permet aussi de cerner, du moins en partie, les attentes des praticiens et praticiennes quant aux règles du jeu à adopter. Elle peut ainsi servir de référence à toute personne désireuse de mieux s'outiller au regard de l'exercice du rôle de porte-parole.

La première partie de ce texte décrit la teneur de la réglementation québécoise pouvant s'appliquer en matière éthique, dans le contexte de la négociation collective. Nous présentons ensuite une courte synthèse de la recension des écrits et du cadre d'analyse de cette recherche. La troisième

partie fait état de la méthode de recherche retenue. Après la présentation des résultats, la conclusion fait ressortir les limites et la contribution de notre recherche, tout en proposant certaines pistes de recherche à explorer.

L'ÉTHIQUE DE LA NÉGOCIATION COLLECTIVE EN CONTEXTE QUÉBÉCOIS

Dion (1986) définit l'éthique du travail comme une partie de l'éthique sociale dont l'objet est d'étudier les valeurs morales afférentes à ce domaine. Cette étude vise à proposer des normes d'action pour la conduite des personnes et des groupes qui naissent à l'occasion du travail. Ces normes d'action pourraient ensuite prendre la forme d'une déontologie où l'ensemble des devoirs et des actes considérés inacceptables par une profession serait consigné. Gaudette (1989) s'est aussi intéressé à la définition du concept d'éthique. À ce titre, il indique que le mot éthique se situe dans la sphère de la réflexion systématique. Il a donc tendance à assimiler cette notion à cette réflexion elle-même et aux divers systèmes auxquels elle donne naissance. Il situe davantage le mot « morale » au niveau de la pratique ou du comportement concret des personnes. Quant au mot « déontologie », il le situe dans la sphère du consensuel et du législatif en identifiant les devoirs qu'une profession croit devoir assumer à un moment donné de son histoire. Selon cette perspective, l'éthique est centrée sur l'étude de la morale et de la déontologie propres à un domaine (Velasquez 1982). Aussi, pour comprendre l'éthique liée à la négociation collective, il faut d'abord prendre en considération les règles qui donnent corps à la déontologie qui pourrait s'y appliquer. C'est ce que nous nommons les « règles d'éthique » dans le présent article.

Au Québec, le *Code du travail* ne consacre qu'un seul article au processus même de la négociation collective, c'est-à-dire à la manière de procéder et non au résultat qui en découle. Ce dernier énonce l'obligation de négocier avec « diligence et bonne foi » (L.R.Q., c. C-27, art. 53). Une disposition similaire se retrouve dans le *Code canadien du travail*. Selon Morin (1991), peu d'effets pratiques sont cependant associés à cet article dans la législation québécoise. De plus, l'élaboration d'un contenu normatif facilitant l'application de cette obligation est limitée par la jurisprudence entourant cet article (Villagi 1996). Il est tout de même possible de considérer que cet article proscrit la négociation de façade, c'est-à-dire feindre de vouloir négocier tandis que le désir va dans le sens de détruire les rapports de la négociation collective. Cet article interdit aussi à une partie de refuser de discuter d'un objet rattaché aux conditions de travail (Villagi 1996).

De plus, les personnes qui agissent à titre de porte-parole en négociation collective au Québec ne sont régies par aucun ordre professionnel

spécifique ni par un code déontologique formel, relié expressément à la conduite de la négociation collective et aux situations qu'on y rencontre. Elles peuvent cependant être assujetties aux règles d'éthique d'ordre général de l'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec (titre réservé) ou encore, du Barreau du Québec (exercice exclusif). Cette absence de code de déontologie formel pour la conduite de la négociation collective signifie-t-il pour autant qu'il n'existe aucune règle d'éthique en la matière ?

À cet effet, Racine (1991 : 51) souligne que le milieu organisationnel « n'a pas attendu le développement récent de l'éthique professionnelle et occupationnelle pour élaborer sa propre moralité ». En ce qui a trait au processus de négociation collective, Ray (1992) ajoute que les partenaires sociaux ont construit au fil des années un code de bonne conduite et des rites qui excluent les comportements déloyaux. Tout comme ces auteurs, nous croyons qu'il existe une déontologie ou des règles d'éthique informelles à respecter pour les acteurs du processus de négociation collective. Cette déontologie relève de chacune des personnes qui y œuvrent, des parties qu'elles représentent, de même que d'ententes tacites provenant de l'interaction entre celles-ci.

LA RECENSION DES ÉCRITS

Les écrits qui se sont intéressés à l'éthique de la négociation collective l'ont peu fait au sujet de la stratégie globale de négociation. Ils portent sur les méthodes de négociation et surtout sur les tactiques de négociation. Aussi, précisons que par stratégie, nous entendons l'ensemble du plan d'action élaboré par une partie relativement au processus de négociation, en tenant compte de ses objectifs, des occasions qui se présentent à elle et du comportement des autres acteurs à la négociation (Ross 1992). La méthode de négociation, soit l'approche qui sera utilisée pour négocier, s'inscrit donc dans la stratégie élaborée. Par tactique, nous entendons les différents moyens utilisés par les parties dans l'application concrète de leur stratégie relativement au processus de négociation (Ross 1992).

L'éthique et les méthodes de négociation

La littérature spécialisée propose différentes avenues pour une pratique éthique de la négociation collective ou des négociations inhérentes aux organisations. Dans cette section, nous discuterons principalement des écrits qui prônent que la réponse se trouve du côté de l'application d'une méthode de négociation basée sur les intérêts (Bowie 1985 ; Post 1990 ; Doucet 1991 ; Adler et Bigoness 1992 ; Higgins 1996). Au Québec, la

méthode de négociation dite « raisonnée », issue principalement des travaux de Fisher, Ury et Patton (1991), est la plus connue de ces méthodes. On connaît les principes sur lesquels est basée cette méthode (Bourque 1994 ; Grant et Paquet 1998).

Les observateurs notent cependant que cette approche de négociation répond difficilement aux aspects divergents ou aux éléments distributifs du processus (par exemple, les salaires) qui font plutôt appel à une méthode de négociation dite « traditionnelle » (Dilts 1993 ; Bourque 1994 ; Grant et Paquet 1998). Plusieurs auteurs (Pruitt 1991 ; Bergeron et Bourque 1998) constatent donc qu'un exercice de négociation qui vise à appliquer une méthode de négociation basée sur les intérêts sera néanmoins caractérisé par un amalgame des deux méthodes de négociation, c'est-à-dire raisonnée et traditionnelle. Ceci dit, il est difficile de concevoir qu'une partie de la négociation soit empreinte de préoccupations éthiques et que l'autre partie ne le soit pas. De plus, comment conclure qu'une méthode de négociation traditionnelle ne soulève aucune préoccupation éthique chez ses acteurs ? Nous croyons plutôt, tout comme Friedman et Shapiro (1995), qu'aucune méthode de négociation n'est en soi éthique ou non éthique. En fait, nous croyons que l'éthique en négociation collective est indépendante des différentes méthodes de négociation. Selon la définition de la négociation collective présentée dans l'article, certaines règles d'éthique peuvent néanmoins être plus pertinentes pour la portion distributive de la négociation ou encore la portion intégrative de celle-ci.

L'éthique et les tactiques de négociation

Pour déterminer la légitimité des tactiques mises de l'avant lors du processus de négociation collective ou du processus entourant l'ensemble des négociations inhérentes aux organisations, les auteurs ont adopté différentes perspectives : économique, juridique et éthique. La perspective économique qui aborde principalement la relation efficacité/éthique ne sera pas retenue dans cette recherche parce que dépassant largement l'objet du présent article qui porte sur le processus de négociation collective et non sur les résultats de celui-ci.

La perspective juridique. Shell (1991) soutient que les tactiques et les comportements jugés non éthiques par les théoriciens sont précisément ceux que les tribunaux considèrent illégaux lors de l'exercice de l'ensemble des négociations inhérentes aux organisations. De nombreux autres auteurs reconnaissent que cette perspective est limitée tant par son champ d'application que par sa portée pratique (Carson, Wokutch et Murrmann 1982 ; Beach 1985 ; Doucet 1990 ; Post 1990 ; Dees et Cramton 1991 ; Ray 1992 ;

Cramton et Dees 1993). Cela est cohérent avec le cadre législatif québécois où l'obligation de diligence et de bonne foi a peu d'effets pratiques (Morin 1991).

La perspective éthique. Les études théoriques répertoriées dans la littérature spécialisée présentent des conclusions divergentes. Aussi, une même tactique peut être considérée éthique par certains et non éthique par d'autres (voir le tableau 1). De plus, les conclusions divergent tant sur l'évaluation des tactiques et des méthodes en elles-mêmes que sur les conséquences liées à l'utilisation de ces tactiques et méthodes. Les études empiriques ont toutes été effectuées en présentant une série de tactiques à un ensemble de sujets, pour la plupart des étudiants, qui devaient évaluer sur une échelle de type Likert si ces tactiques étaient appropriées ou non lors de la négociation de « quelque chose de très important pour eux » et pour leurs entreprises respectives. Le terme « approprié » plutôt que le terme « éthique » a été retenu par les auteurs devant la présence d'une certaine confusion chez les sujets. Ces études ont mené à l'élaboration d'une échelle de mesure qui est présentée dans l'article de Robinson, Lewicki et Donahue (2000).

Ainsi, ces études présentent des résultats qui portent sur l'ensemble des négociations inhérentes aux organisations (Anton 1990 ; Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998) et non sur la négociation dans un contexte plus spécifique. De plus, la méthodologie utilisée ne laisse aucune place à l'élaboration d'autres tactiques que celles suggérées. Ces études démontrent néanmoins l'influence possible de la culture d'une organisation et de certaines variables sociodémographiques, comme l'expérience, l'âge et le sexe sur l'évaluation de la légitimité des tactiques de négociation en milieu organisationnel. Ces études ayant toutes été effectuées aux États-Unis, un bémol doit de plus être introduit quant à la généralisation des résultats de celles-ci à une population québécoise. À cet effet, les études de Volkema (1998 1999), effectuées au Mexique, au Brésil et aux États-Unis ont démontré l'influence possible de la culture d'un pays sur l'évaluation de la légitimité des tactiques de négociation en milieu organisationnel. Enfin, ces études ont été effectuées, pour la majeure partie, auprès d'une population étudiante. Considérant les recherches qui tendent à démontrer l'influence du niveau d'implication d'une personne, dans une relation organisationnelle, sur sa perception de l'équité liée à un processus comme la négociation collective (tant sur les résultats de la négociation que sur les comportements et les attitudes lors de la négociation), la généralisation des résultats à une population de praticiens et praticiennes est difficilement envisageable (Lind 1999). Ces études démontrent surtout que tout ne semble pas permis dans les règles du jeu des négociations en milieu organisationnel.

TABLEAU 1
Les tactiques de négociation selon les perspectives juridiques et éthiques

<i>Éthique¹</i>
<p>Acquisition d'informations, auprès de son propre réseau, sur l'opposant (Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998)</p> <p>Exploitation de l'information prodiguée par l'opposant (Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Affaiblissement de l'opposant (exemple : en diminuant sa crédibilité) (Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Exagération des demandes initiales (Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998)</p> <p>Dissimulation tactique dont celle de sa position réelle (Anton 1990 ; Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998 ; Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Renforcement de sa position (exemple : par une alliance) (Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Digression (<i>distraction</i>) (exemple : par des questions ou un changement de sujet) (Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Maximisation de ses gains (exemple : en demandant des concessions à l'opposant) (Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Changement d'opinion sans briser un engagement préalable (Reitz, Wall et Love 1998)</p>
<i>Non éthique</i>
<p>Acquisition inappropriée de l'information (Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998)</p> <p>Falsification de l'information présentée ou présentation erronée de cette information (Anton 1990 ; Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998)</p> <p>Mensonge (Reitz, Wall et Love 1998)</p> <p>Manipulation du réseau de l'opposant (Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998)</p> <p>Refus de discuter d'un objet lié aux conditions de travail (Villagi 1996)</p> <p>Feinte du désir de négocier alors que les visées sont de détruire les rapports de la négociation (Villagi 1996)</p>
<i>En zone grise</i>
<p>Bluff dont celui concernant les intentions d'action et le contrôle des conséquences de celles-ci (<i>éthique</i> : Carr 1968 ; Carson, Wokutch et Murrmann 1982 ; Beach 1985 ; Carson 1993 ; <i>neutre</i> : Anton 1990 ; <i>non éthique</i> : Bowie 1985 ; Post 1990 ; Adler et Bigoness 1992 ; Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998 ; Reitz, Wall et Love 1998 ; Provis 2000)</p> <p>Faux-semblants visant à mener l'autre à des conclusions erronées (<i>deception</i>) (<i>éthique</i> : Carr 1968 ; Wokutch et Murrmann, Carson 1982 ; <i>non éthique</i> : Bowie 1985 ; Anton 1990 ; Post 1990 ; Reitz, Wall et Love 1998 ; Provis 2000)</p>
<p>¹ Reitz, Wall et Love (1998) indiquent que leur évaluation tient dans la mesure où aucun moyen illégal, mensonger ou blessant n'est utilisé.</p>

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

L'objectif de cette recherche est, rappelons-le, de dresser, dans une perspective exploratoire, un premier portrait des règles d'éthique en négociation collective.

La population à l'étude est constituée de l'ensemble des personnes qui exercent le rôle de porte-parole lors de négociations collectives visées par le système québécois de relations du travail. Nous ignorons cependant le nombre de personnes qui exercent cette fonction. Il n'existe, en effet, aucun registre ou répertoire des personnes qui œuvrent à titre de porte-parole en négociation collective au Québec.

Notre échantillon est composé de 20 porte-parole (10 hommes et 10 femmes) provenant de l'une des plus importantes organisations syndicales au Québec. La taille de cet échantillon est justifiée par le caractère exploratoire de la recherche. Il est à noter que chez la partie syndicale, le rôle de porte-parole est généralement confié au représentant ou au conseiller du regroupement syndical (union, fédération) auquel appartient le syndicat local (Hébert 1992). L'échantillon utilisé ne contient que des personnes de provenance syndicale pour tenter de neutraliser les variables d'influence précédemment énoncées et pour des raisons de faisabilité. Il n'existe, en effet, aucun regroupement de porte-parole patronaux qui exercent au Québec.

Aux fins de l'échantillonnage, une liste des conseillères et des conseillers syndicaux a été dressée selon les deux critères suivants : (1) avoir une expérience d'au moins deux ans à titre de porte-parole, et (2) résider ou travailler dans la région de Montréal et sa banlieue. La sélection des sujets sur cette liste a été effectuée de façon délibérée pour permettre un pairage selon le sexe, le secteur d'activité et la date d'entrée en fonction au sein de l'organisation syndicale. Cette sélection délibérée visait à assurer la représentativité de l'ensemble des secteurs d'activité couverts par l'organisation syndicale. Notre échantillon offre par contre une représentation des femmes proportionnellement plus élevée que dans la réalité. Un second volet de la recherche dans laquelle s'insèrent les résultats présentés dans cet article rendait ce choix nécessaire¹. Le taux de réponse des sujets contactés a été de 77 %. La majorité des vingt porte-parole rencontrés possèdent une formation universitaire. Ces personnes sont âgées en moyenne de 44,3 ans et ont en moyenne une expérience dans cette fonction de

1. Ce second volet s'intéresse à l'éthique appliquée dans la pratique de la négociation collective. Il vise, entre autres, à mesurer l'influence du sexe des porte-parole sur le choix des principes éthiques qu'ils retiennent lors d'un dilemme concernant l'application de la déontologie énoncée dans le premier volet.

11,55 années (ou de 59,25 négociations de conventions collectives à titre de porte-parole). Notons enfin que les sujets de l'étude ont travaillé dans les secteurs privé et public.

La collecte des données a été effectuée à l'aide d'entrevues semi-dirigées. Afin de recueillir les perceptions des porte-parole quant aux règles d'éthique implicites liées à leur fonction, nous leur avons demandé de nous indiquer, selon leur propre évaluation et à la lumière de leur expérience, quels étaient les comportements implicitement jugés inacceptables (qui ne se faisaient pas) et quels étaient ceux implicitement attendus (qui devaient être retrouvés) lors de l'exercice du rôle de porte-parole en négociation collective. Il est à noter que le choix d'utiliser la notion d'acceptabilité versus celle de l'« éthicalité » des comportements s'inspire de Lewicki et Stark (1996) et Lewicki et Robinson (1998) qui ont constaté que cette dernière notion causait certains problèmes de compréhension pour les sujets. Un prétest a été effectué auprès de deux personnes, toutes deux issues de la même organisation syndicale.

La durée moyenne des entretiens a été de 70 minutes. Rappelons que des dimensions propres au deuxième volet de la recherche, non couvert dans le présent article, ont fait l'objet d'une discussion lors des entrevues. Par la suite, l'enregistrement audio de chacune des entrevues a été transcrit *verbatim* afin de préserver l'intégralité des propos pour l'analyse de contenu.

Le cadre d'analyse de Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994) a été retenu pour structurer l'entrevue et la présentation des résultats de recherche. Ce modèle est depuis longtemps reconnu pour sa pertinence à l'étude des pratiques en négociation collective (Bourque 1994 ; Grant et Paquet 1998). Rappelons que les auteurs de ce modèle d'analyse considèrent la négociation collective comme un système comprenant trois sous-systèmes distincts mais interreliés : la négociation du contenu distributif et intégratif de l'entente, la structuration des attitudes intergroupes et la gestion des différences internes. L'autre intérêt de l'utilisation de ce modèle est de pallier à l'une des limites actuelles de la littérature spécialisée, soit l'absence complète d'écrits sur l'éthique relative au sous-système de la gestion des différences internes.

L'analyse qui suit est basée sur le corpus des données fournies par les sujets et met en lumière une liste de règles d'éthique et leurs définitions. La prochaine section présente la classification de ces règles dans chacun des sous-systèmes du processus de négociation collective identifiés par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994). Dans le but de vérifier la validité de l'analyse et l'interprétation des données, la liste des 293 citations identifiées comme représentant une règle d'éthique dans les propos tenus par les personnes rencontrées de même que la liste des règles définies

à l'aide de ces citations ont été remises à une deuxième personne. Cette personne, étudiante universitaire en gestion, devait identifier à quelle règle chacune des citations se liait. Le degré de correspondance entre les résultats des deux analyses a été de 99 %, soit une même évaluation pour 290 des 293 citations identifiées.

Il y a lieu d'indiquer que l'interprétation de la fréquence à laquelle chacune des règles d'éthique a été mentionnée doit faire l'objet d'une certaine prudence. Ainsi, si le respect de la parole donnée, sur un accord ou une entente entre les parties, est mentionné par 75 % des sujets, comme représentant une règle implicite en négociation collective, cela signifie certes que cette dernière est largement reconnue. Par contre, on peut difficilement soutenir le contraire dans le cas où la fréquence associée à une règle est faible ou même encore lors de l'absence d'une telle fréquence. En effet, il est possible que les sujets aient mentionné les comportements qu'ils jugent inacceptables mais qu'ils rencontrent aussi le plus fréquemment. À ce titre, l'importance beaucoup plus grande accordée à l'écoute (70 % des sujets) et au respect (60 % des sujets) des membres de l'autre partie qu'à l'écoute (20 % des sujets) et au respect (40 % des sujets) des membres de sa propre équipe de négociation peut vraisemblablement être interprétée de cette façon. Il est aussi possible que certains sujets n'aient pas fait mention des comportements qu'ils considèrent comme des acquis sociaux. La condamnation de la violence physique, mentionnée dans 15 % des cas, peut vraisemblablement être interprétée de cette façon.

LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Dans un premier temps, nous présentons une compilation de tous les comportements, implicitement attendus ou implicitement jugés inacceptables, mentionnés par les sujets de l'étude (tableaux 2, 3 et 4). Chaque tableau reprend l'un des sous-systèmes du processus de négociation collective identifiés par Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), soit la négociation du contenu distributif et intégratif, la structuration des attitudes intergroupes et la gestion des différences internes. Ces tableaux présentent, par ordre décroissant de fréquence (pourcentage), les diverses règles d'éthiques mentionnées par les sujets de l'étude ainsi qu'un énoncé de chaque règle, accompagné d'exemples tirés du *verbatim* des entrevues. Il est à noter que la fréquence en pourcentage de chacune des règles est une statistique sujette à caution. En fait, comme il s'agit d'une étude exploratoire, cette donnée représente uniquement un premier point de repère pour identifier les règles qui semblent recueillir l'adhésion du plus grand nombre parmi les personnes interrogées. Ces tableaux sont suivis, dans un deuxième temps, de commentaires sur les règles mentionnées par 50 % ou

plus des sujets. Des commentaires plus généraux sur ce premier bilan de règles au regard de la littérature spécialisée viennent clore la présentation des résultats de l'enquête.

Rappelons que selon Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie (1994), la négociation du contenu de l'entente entre les parties présente à la fois un aspect distributif et un aspect intégratif. La forme distributive vise à résoudre les conflits d'intérêts et à répartir les ressources à somme fixe (relation gagnant-perdant). La forme intégrative vise à trouver des intérêts communs, à résoudre les problèmes rencontrés entre les parties et à répartir les ressources ayant un potentiel de gains communs (relation gagnant-gagnant).

En ne s'attardant qu'aux règles le plus fréquemment mentionnées, il est intéressant de noter certaines similitudes entre ces règles et le bilan effectué dans les études critiques portant sur l'éthique liée à l'ensemble des négociations entourant les organisations et à la négociation collective (voir le tableau 1). Ainsi, le respect de la parole donnée, mentionnée par 75 % des sujets, rejoint l'idée du changement d'opinion sans briser un engagement préalable analysé par Reitz, Wall et Love (1998). De plus, 70 % des sujets rencontrés croient qu'il est nécessaire de faire preuve de franchise envers l'autre partie lors des négociations, c'est-à-dire de ne pas mentir, ni présenter des documents ou des faits non véridiques ou malhonnêtes. Ce résultat est cohérent avec l'évaluation des tactiques de mensonge et de falsification de l'information présentée qui sont toutes deux jugées non éthiques dans la littérature spécialisée (Anton 1990 ; Lewicki et Stark 1996 ; Lewicki et Robinson 1998 ; Reitz, Wall et Love 1998). En outre, bien que cela ne ressorte pas du bilan présenté au tableau 1, les praticiens et praticiennes semblent aussi s'attendre à la démonstration d'un certain professionnalisme lors du processus de négociation collective (60 % des sujets).

Il est aussi intéressant de s'attarder aux tactiques ayant fait l'objet du plus grand nombre de débats dans la littérature spécialisée et dont la légitimité éthique se trouve en zone grise, c'est-à-dire le bluff et les faux-semblants, soit des propos qui visent à induire l'autre partie en erreur. À ce titre, le bilan présenté dans cette recherche apporte un certain éclairage sur la question du bluff car aucune des personnes n'a jugé cette tactique comme étant inacceptable. Le bluff est donc possiblement un comportement implicitement accepté en négociation collective. Cela confirme l'évaluation effectuée par Carr (1968), Carson, Wokutch et Murrmann (1982), Beach (1985), Carson (1993) de même que, jusqu'à un certain point, celle de Anton (1990). Par contre, l'utilisation des faux-semblants demeure en zone grise. Ainsi, la règle stipulant l'absence du recours à cette tactique n'a été mentionnée que par 30 % des sujets.

TABLEAU 2
Les règles implicites de comportement liées au processus de la négociation

<i>Règles et % des sujets</i>	<i>Négociation du contenu distributif et intégratif</i>	<i>Exemples de citations</i>
Respecter la parole donnée (75 %)	Respect de l'accord (verbal ou écrit) sur une demande ou une proposition d'entente.	« Régler sur un texte quelconque et par la suite, revenir et dire : "Ben, ça ne marche plus ce règlement-là, ça ne fonctionne plus" ».
Faire preuve de franchise envers l'autre partie (70 %) ^{*1}	Ne pas mentir, présenter des documents ou des faits non véridiques ou malhonnêtes (n'incluant cependant pas le fait de se garder une marge de manœuvre ou d'étudier une question).	« Mentir de façon évidente. On peut éluder une question, dire qu'on ne le sait pas mais mentir grossièrement... ».
Faire preuve de professionnalisme envers l'autre partie (60 %) [*]	Se présenter à la table de négociation avec des points à discuter, un mandat. Cohérence, clarté dans la présentation des demandes et de l'information. Être en mesure d'offrir ses demandes par une bonne connaissance des problématiques propres au dossier. Clarté dans les textes reflétant l'entente.	« J'ai vu certains négociateurs qui nous disaient, après un certain nombre de rencontres, "On n'a pas de mandat" ». « Tu dois maintenir une façon de présenter tes demandes qui n'est pas en zigzag dans le sens que tu dois maintenir une cohérence ». « A un moment donné, on s'attend à ce que le patron ou le porte-parole du patron soit au courant des problématiques qu'il y a dans l'usine, dans le secteur ou à tout le moins, dans l'entreprise pour laquelle on négocie ». « Que les clauses qu'on va déposer soient les plus limpides et explicites possibles ».
Ne pas trafiquer le texte reflétant l'entente (45 %)	Ne pas changer le sens de l'entente conclue lors de la transcription de cette dernière sous forme de texte.	« On n'écrit pas tout à fait ce sur quoi on s'est engagé en tentant d'avoir l'autre, en pensant qu'il ne verra pas l'échappatoire qu'il y a dans le texte ».
Limiter les négociations à la table prévue à cet effet (40 %)	Ne pas discuter avec des individus représentant l'autre partie hors de la table de négociation (à moins d'un accord préalable du comité).	« C'est de ne jamais communiquer avec la partie adverse seul ou sans avoir eu l'accord préalable des membres du comité ».
Faire preuve d'ouverture (35 %) [*]	Souplesse dans les solutions réglant les problèmes étant à la base des demandes.	« C'est d'avoir un esprit d'ouverture, de ne pas être fermé à la recherche de nouvelles pistes ».

TABLEAU 2 (suite)

<i>Négociation du contenu distributif et intégratif</i>		<i>Exemples de citations</i>
<i>Règles et % des sujets</i>	<i>Énoncés</i>	
Respecter ses engagements (35 %)	Respect de l'accord sur des éléments autres que ceux des demandes (par exemples les moyens de pression ou le déroulement du processus de négociation).	« On a tous les cas de double discours. [...] Par exemple, de dire à la table qu'il n'y aura pas de moyens de pression et te revirer de bord et d'effectuer des moyens de pression ».
Ne pas user de discrimination (30 %)*	Absence de discrimination ou de distinction selon le sexe, l'âge, la race, etc.	« Tout ce qui est discriminatoire est absolument à exclure que ce soit de la discrimination envers les jeunes, envers les femmes ou envers les ethnies ».
Ne pas user de faux-semblants (30 %)*	Ne pas énoncer des propos visant à induire l'autre partie en erreur.	« Induire l'autre en erreur. C'est une chose de bluffer mais induire quelqu'un en erreur volontairement pour l'amener à croire une chose alors que c'est totalement faux... ».
Respecter les demandes initiales (25 %)*	Ne pas ajouter, modifier ou faire une surenchère des demandes initiales.	« C'est les demandes surprises qui tombent de je ne sais où ». « C'est de surenchérir. Je pense que c'est la pire chose ».
Faire preuve de transparence (20 %)*	Établissement clair de sa position ou des objectifs visés par les demandes déposées.	« Alors mes objectifs sont là. C'est ça que je veux. J'en discute ouvertement en souhaitant trouver des solutions qui font l'affaire de tout le monde au lieu d'arriver pis de jouer à cache-cache ».
Ne pas exagérer à outrance les demandes initiales (20 %)*	Dépôt de demandes préservant une certaine marge de manoeuvre mais ne devenant pas une hérésie.	« Ce qui est inacceptable, nous autres on appelle ça "faire des arbres de Noël", c'est d'avoir mille demandes qu'on sait d'avance être inatteignables ».
Ne pas faire de digressions inutiles (5 %)*	Ne pas détourner l'attention de l'autre partie en changeant de sujet ou en apportant des données non pertinentes à celui discuté.	« Si on travaille sur la période de probation, on ne veut pas qu'ils nous emmènent ailleurs. [...] Ça serait aussi d'aller chercher des éléments qui ne nous touchent pas... ».

* Ce symbole «*» accompagne les règles qui s'appliquent, non seulement au rôle de porte-parole, mais aussi à l'ensemble des autres membres des comités de négociation selon différents sujets.

TABLEAU 3
Les règles implicites de comportement liées à la structuration des attitudes intergroupes

<i>Règles et % des sujets</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Exemples de citations</i>
Faire preuve d'écoute envers l'autre partie et les individus la représentant (70 %)* ¹	Être à l'écoute du discours de l'autre partie, de son argumentation. Ne pas refuser la légitimité des demandes de l'autre partie et être ouvert aux problèmes rencontrés par celle-ci.	« Ne pas écouter, toujours argumenter et faire comme si on avait toujours raison; ce serait une attitude pas correcte ». « Le refus carrément d'accepter que ce soit une demande. Ça nous est déjà arrivé de se faire dire : "Moi, je ne veux même pas entendre parler de ça. Je ne veux même pas en discuter" ». « Vous entrez, vous vous donnez la main ». « Ce qui ne se fait pas, c'est le tutoiement ». « Ne pas être là au rendez-vous, faire attendre indûment l'autre partie, arriver en retard ».
Faire preuve de bienséance envers l'autre partie et les individus la représentant (60 %)*	Décorum comportemental (ponctualité, présence, vouvoiement, présentation des individus, habilement, absence de grossièretés).	« Reste néanmoins, pis je crois que c'est partagé dans le milieu, qu'il faut utiliser un langage "politically correct" ». « Tenir des propos sexistes, des propos racistes ».
Faire usage d'un langage convenable (60 %)*	Absence des écarts ou des abus de langage (jurer, vulgarité, propos discriminatoires).	« Le respect vis-à-vis l'autre partie. On représente des intérêts divergents. Ça doit quand même se faire dans le cadre d'un respect mutuel ». « C'est pas un mariage d'amour ces affaires-là sauf qu'il est quand même porté-parole d'une organisation et on doit quand même respecter les valeurs de cette organisation-là ».
Faire preuve de respect envers l'autre partie et les individus la représentant (60 %)*	Reconnaissance des individus, de leurs rôles, de leurs valeurs.	« Je veux dire que la colère doit être toujours dirigée sur les propos que la partie adverse nous sert. Je ne dirige jamais la colère vers les individus ou la personnalité d'un individu ». « Je pense qu'on ne peut pas mener une négociation avec des colères à répétition, des crises, du tapage sur la table, ce genre d'affaires-là ». « Comme tactique de négociation, j'ai déjà utilisée la colère mais c'était très planifié, c'était voulu ».
Ne pas user d'attaques personnelles (55 %)*	Absence d'offenses verbales visant l'individu lui-même (sa personnalité, sa vie privée) plutôt que la position de ce dernier.	« C'est pas nécessaire pour moi que l'atmosphère soit à couper au couteau ». « C'est une attitude de provocation continue ».
Ne pas user de colères à répétition ou non stratégiques (50 %)*	Ne pas perpétuer l'empotement, l'exaspération, les engueulades continues.	
Ne pas entretenir un climat d'hostilité entre les membres des comités de négociation (35 %)*	Ne pas entretenir une atmosphère tendue par un affrontement soutenu.	

TABLEAU 3 (suite)

<i>Structuration des attitudes intergroupes</i>		<i>Exemples de citations</i>
<i>Règles et % des sujets</i>	<i>Énoncés</i>	
Ne pas soudoyer des individus de l'autre partie (25 %)*	Ne pas influencer par des pressions ou le charme les individus représentant l'autre partie ou les mandants de ceux-ci.	« Faire des pressions sur un participant de l'autre partie ». « Utiliser leur charme pour tenter de soudoyer un vis-à-vis ».
Ne pas discréditer l'autre porte-parole devant ses mandants (20 %)	Ne pas faire perdre la face à l'autre porte-parole devant les membres de son comité ou ses mandants.	« C'est de ne jamais faire perdre la face au procureur, avec qui on travaille, devant ses clients ». « On essaie de te ré-expliquer les règles du jeu et ça, devant ton comité de négociation ».
Ne pas user de menaces de façon inconsiderée (20 %)*	Absence de menaces personnelles envers les individus représentant l'autre partie ou visant globalement cette dernière.	« Y vient toujours un temps où on se doit d'être clair mais quelqu'un qui menacerait dès le début que dans le cas où il y aurait insatisfaction, il va y avoir un conflit ou des moyens de pression, ça ne se fait pas, et quelqu'un qui le fait a des problèmes entre les deux oreilles ».
Ne pas user de violence physique (15 %)*	Absence d'agression physique.	« C'est de ne pas se taper dessus ».
Préserver une distance avec les individus représentant l'autre partie (15 %)	Absence de familiarités entre les individus ou de relations autres que professionnelles à l'extérieur de la négociation.	« On se donne des règles de distance, de non familiarité ». « C'est de ne pas avoir de relation amicale à l'extérieur de la négociation avec peu importe lequel des vis-à-vis patronaux ».
Ne pas participer à un double jeu (10 %)*	Absence de divulgation d'informations à l'autre partie.	« Servir, entre guillemets, de "stool". Ah ça, c'est tout à fait inacceptable ».
Ne pas user de diffamation (5 %)*	Ne pas faire de propagande trompeuse auprès de l'opinion publique ou des proches des individus concernés par la négociation.	« Quand on utilise les média pour diffamer, pour accuser fausement [...] quand on sort des négociations et des personnes impliquées, on touche aux gens, on va jouer dans les valeurs affectives des proches, c'est, je trouve, le comportement le plus disgracieux qui existe ».

* Ce symbole « * » accompagne les règles qui s'appliquent, non seulement au rôle de porte-parole, mais aussi à l'ensemble des autres membres des comités de négociation selon différents sujets.

TABLEAU 4
Les règles implicites de comportement liées à la gestion des différences internes

<i>Règles et % des sujets</i>	<i>Gestion des différences internes</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Exemples de citations</i>
Faire preuve de professionnalisme auprès des collègues du comité et des individus représentés (65 %)	Capacité de bien porter le mandat reçu. Refléter les individus représentés. Exercer son expertise en conseillant les membres du comité.	« Tu as alentours de toi des gens qui ont participé à élaborer une analyse. Il faut que tu puisses la porter cette analyse-là. » « Les cols bleus, les cols blancs, les problèmes ne sont pas les mêmes [...] et la façon de les défendre non plus n'est pas la même. » « Il faut avoir la capacité aussi d'alimenter le débat et de l'éclairer. »	« On établit les normes de qui doit parler dans quel cas et les membres du comité qui ne respectent pas les normes, je pense que c'est jugé inacceptable. » « On s'attend à ce que les gens ne s'interrompent pas les uns les autres et à ce qu'ils ne se contredisent pas les uns les autres. »
Respecter et faire respecter la méthode établie concernant les tours de parole (55 %) ¹	Ne pas intervenir, contredire ou couper la parole au membre du comité étant responsable de la présentation d'un thème (en négociation distributive).	« Il faut que globalement tout le monde y trouve son compte-là. C'est-à-dire qu'il ne faut pas que la négociation de la convention collective soit le règlement d'un groupe qui laisse peut-être des points importants d'autres groupes de côté. »	« Que leur rôle ne soit pas juste de prendre des notes et d'écouter à l'occasion. » « Il faut être capable de vulgariser les choses lorsqu'on est devant des dispositions relativement complexes. » « C'est de ne pas donner l'heure juste. » « Donc il y a des choses qui doivent être dites à un moment donné qui ne sont pas dites à d'autres moments donnés. [...] Alors c'est la franchise mais il faut savoir quand l'aborder. »
Effectuer une représentation de l'ensemble des mandants (50 %) ²	Ne pas défendre des intérêts spécifiques au détriment de la représentation de l'ensemble.	« La première chose, c'est le respect des mandants. [...] Il faut d'abord réaliser que parfois ces personnes ont des particularités à l'antipode de nous et respecter ça. » « Le respect mutuel entre les membres du comité. »	« Il y a un processus d'échange et il y a un processus de ralliement aussi à un moment donné qui est important. »
Impliquer les individus représentés (dont les membres du comité) (45 %)	Faire en sorte que les membres du comité s'approprient et s'impliquent dans le processus (par la communication, la vulgarisation).	Faire en sorte que les membres du comité s'approprient et s'impliquent dans le processus (par la communication, la vulgarisation).	
Faire preuve de franchise envers ses collègues du comité et les individus représentés (40 %) ³	Ne pas mentir, présenter de documents ou de faits non vérifiés ou malhonnêtes mais ce, n'incluant pas la dissimulation tactique temporaire.	Reconnaissance des individus et de leurs valeurs.	
Faire preuve de respect envers son comité et ses mandants (40 %) ⁴	Reconnaissance des individus et de leurs valeurs.	Faire en sorte que les membres du comité se rallient aux décisions de l'ensemble.	
Établir un lien de solidarité entre les membres du comité (35 %) ⁵	Faire en sorte que les membres du comité se rallient aux décisions de l'ensemble.		

TABLEAU 4 (suite)

<i>Règles et % des sujets</i>	<i>Énoncés</i>	<i>Exemples de citations</i>
Respecter le mandat reçu par les mandants (3,5 %)*	Exercer la négociation dans les limites du mandat donné par les individus représentés.	« C'est de toujours s'en tenir au mandat qui est donné par la partie qu'on représente et de ne jamais sortir du cadre de ce mandat-là ».
Établir et préserver un climat de confiance entre les membres de son comité (25 %)*	Entretien d'un climat de confiance entre les membres du comité de négociation.	« Pis dans ton comité de négo, c'est encore-là le lien de confiance qui est obligatoire ». « La confiance, le lien d'échange et de complémentarité entre les membres du comité de négo et le porte-parole, ça doit être le plus complet possible ».
Faire preuve d'objectivité (25 %)	Garder du recul par rapport au dossier négocié. Ne pas orienter les négociations selon ses propres convictions.	« Ce qui est fondamental, c'est de ne pas leur inventer des revendications qui nous apparaissent, à nous, très importantes ». « Il serait parfois facile de s'identifier au dossier au point où ce sont nos conditions de travail qu'on est en train de négocier ».
Faire preuve d'écoute envers les collègues du comité et des individus représentés (20 %)	Être à l'écoute du discours de chacun et ouvert aux problèmes vécus par les individus.	« C'est de s'assurer que l'opinion de tout le monde est transmise, est écoutée, est exprimée ». « Il faut prendre le temps d'écouter les gens ».
Faire preuve d'ouverture envers les membres de son comité (15 %)*	Écoute et souplesse lors des discussions concernant des divergences d'opinion au sein du comité.	« Être ouvert aussi à entendre autre chose que son opinion, être prêt à analyser avant de réagir fortement ».
Préserver la confidentialité des individus représentés (15 %)*	Tenir secret les noms des individus concernés par les différentes demandes.	« Ce qui ne se fait pas non plus, c'est d'illustrer des cas en nommant des personnes ».
Faire preuve de bienséance envers ses collègues du comité et les individus représentés (5 %)*	Déconcomportemental (ponctualité, présence).	« Ne pas être à l'heure. Même si ce n'est pas dit formellement, ce n'est pas toléré ».
Préserver une distance entre le porte-parole et les individus représentés (5 %)	Absence de relations autres que professionnelles à l'extérieur de la négociation.	« C'est de ne pas avoir de relations amoureuses par exemple avec les membres de son comité. Comme on dit : "Don't fuck with the pay roll" ».

* Ce symbole « * » accompagne les règles qui s'appliquent, non seulement au rôle de porte-parole, mais aussi à l'ensemble des autres membres des comités de négociation selon différents sujets.

La structuration des attitudes intergroupes réfère à la façon dont les parties influencent leurs interrelations (positivement ou négativement) de même que les normes que cela sous-tend et le ton de leurs relations.

Un premier lien peut être effectué entre la notion de respect envers l'autre partie et les individus la représentant (mentionnée par 60 % des sujets) et la feinte du désir de négocier, alors que les visées sont de détruire les rapports de négociation, jugée illégitime dans la jurisprudence associée à l'obligation de bonne foi des lois du travail en vigueur au Québec (Villagi 1996). À ce titre, à partir du moment où la reconnaissance des individus, de leurs rôles et de leurs valeurs est en place, la volonté de détruire les rapports de négociation devient peu probable.

Un second lien peut être effectué entre le refus de discuter d'un objet lié aux conditions de travail condamné dans la jurisprudence liée à l'obligation de bonne foi (Villagi 1996), et la règle d'écoute envers l'autre partie et les individus qui la représentent (mentionnée par 70 % des sujets). Cette règle énonce d'être à l'écoute du discours et de l'argumentation de l'autre partie de même que de ne pas refuser la légitimité de ses demandes.

Bien que cela ne ressorte pas du bilan de la littérature spécialisée, les praticiens et praticiennes semblent de plus s'attendre à la présence de bien-séance (60 % des sujets) et à l'usage d'un langage convenable (60 % des sujets) lors du processus de la négociation. Enfin, l'usage d'attaques personnelles (55 % des sujets) de même que de colères à répétition et non stratégiques (50 % des sujets) semblent être considérés inacceptables dans l'établissement des rapports de négociation.

En dernier lieu, la gestion des différences internes représente les efforts visant à construire un consensus et à encourager la diversité des visions (ou encore à créer la discorde) au sein de chaque partie. Malgré l'absence complète d'écrits sur l'éthique relative à ce sous-système, on constate que les sujets de l'étude y accoient un nombre tout aussi important de règles qu'aux autres sous-systèmes.

À ce titre, les règles d'éthique en négociation collective qui semblent recueillir l'adhésion du plus grand nombre des sujets sont : (1) faire preuve de professionnalisme auprès du comité et des individus représentés (65 % des sujets), (2) respecter et faire respecter la méthode établie concernant les tours de parole lors de la portion distributive de la négociation (55 % des sujets), et (3) représenter l'ensemble des mandants (50 % des sujets).

Ceci nous amène à des commentaires plus généraux sur ce premier portrait des règles d'éthique en négociation collective. À la lumière de ces résultats, les limites de la littérature sur le sujet ressortent clairement. La liste élaborée dans cette étude présente pas moins de 42 règles d'éthique. Ce premier inventaire démontre aussi que l'éthique en ce domaine va bien

au-delà des obligations légales associées aux négociations de conventions collectives. Ces résultats vont donc dans le sens des propos tenus par les auteurs qui ont souligné les limites de la perspective légale en matière de légitimité des tactiques de négociation (Carson, Wokutch et Murrmann 1982 ; Beach 1985 ; Dees et Cramton 1991 ; Doucet 1990 ; Post 1990 ; Ray 1992 ; Cramton et Dees 1993). Enfin, rappelons que certains écrits prônent que la réponse à l'éthique en négociation collective repose sur l'application d'une méthode de négociation basée sur les intérêts (Bowie 1985 ; Post 1990 ; Doucet 1991 ; Adler et Bigoness 1992 ; Higgins 1996). Certaines règles mentionnées par les sujets font néanmoins ressortir la présence d'une préoccupation éthique qui va au-delà de cette méthode (ex. : bienséance, langage utilisé, respect du tour de parole lors de la portion distributive des négociations, etc.). Ces résultats nous permettent de conclure, à l'instar de Friedman et Shapiro (1995), qu'aucune méthode de négociation n'est en soi éthique ou non éthique.

CONCLUSION

Nous avons tenté dans le présent article de dresser le portrait de la déontologie implicite liée au rôle de porte-parole en négociation collective. Avant de nous pencher sur l'apport et les questions suscitées par cette démarche, nous en indiquerons les limites.

La taille de l'échantillon représente une première limite. Bien qu'elle soit justifiée par le caractère exploratoire de la recherche, la liste des règles d'éthique établie dans cet article ne peut prétendre refléter le portrait exact de la déontologie liée au rôle de porte-parole en négociation collective. Les caractéristiques de cet échantillon peuvent aussi avoir influencé les résultats. La surreprésentation des femmes au sein de ce dernier est l'une de ces caractéristiques. À ce titre, Ross *et al.* (2001) ont estimé que les femmes agissaient comme porte-parole des parties dans 8 à 10 % des négociations de conventions collectives à la fin des années 90 au Québec. Rappelons qu'un second volet de la recherche dans laquelle s'insèrent les résultats présentés dans cet article rendait cependant ce choix nécessaire.

De plus, l'inventaire de règles d'éthique dressé dans cette démarche provient de personnes qui œuvrent au sein d'une seule organisation syndicale. Selon sa culture et ses valeurs, cette organisation syndicale peut se distinguer des autres en ce qui concerne sa conception de l'éthique en négociation collective. Compte tenu d'autres éléments structurels, il est aussi possible que ce portrait se distingue de celui que nous retrouverions auprès de porte-parole patronaux.

Enfin, notons que nous ne pouvons contrôler l'influence possible des règles provenant d'autres codes déontologiques dans la présente étude. À

titre d'illustration, certaines personnes ont tenu à indiquer qu'elles étaient soumises aux obligations liées au code d'éthique du Barreau du Québec. Chacun de ces éléments limite la généralisation des résultats de cette recherche à l'ensemble des personnes qui exercent le rôle de porte-parole lors des négociations collectives visées par le système québécois de relations du travail.

D'un point de vue scientifique, cette étude constitue néanmoins, à notre connaissance, la première à être entreprise à partir d'une démarche d'analyse descriptive. Cela est pertinent tant pour l'éthique liée à la négociation collective que pour l'éthique liée à l'ensemble des négociations entourant les organisations. Cette démarche jette ainsi un regard nouveau et pose les premiers jalons d'une démarche scientifique répondant, en partie, au faible état actuel des connaissances sur le sujet. De plus, la recherche a été menée auprès de praticiens et praticiennes de la négociation collective. En ce sens, elle se distingue de la plupart des travaux sur le sujet qui proviennent d'universitaires ou d'études de laboratoire faites avec des étudiants.

Dans une perspective plus pratique, le premier inventaire de cette déontologie fait ressortir qu'un code de bonne conduite existe effectivement en négociation collective bien qu'aucun code explicite en ce sens ne soit en vigueur. Ce faisant, les résultats présentent, en partie, les attentes de praticiens et de praticiennes à cet effet. Ils contribuent de plus à une plus grande sensibilisation à cet aspect.

L'article fait aussi ressortir que la déontologie en négociation collective n'est ni unique ni homogène parmi ses praticiens et praticiennes. Il suscite également de nombreuses questions : quelle est la reconnaissance des règles mentionnées par les porte-parole rencontrés chez les autres porte-parole syndicaux ? Est-ce que d'autres règles sont aussi présentes ? Si tel est le cas, quelle est la nature de ces règles ? Est-ce que les résultats de l'étude reflètent également la perception des porte-parole patronaux ? Toutes ces questions suggèrent autant de pistes de recherches futures. L'éthique est une notion complexe. Aussi, ce n'est que par la multiplication des recherches qu'il sera possible de dégager l'essence fondamentale de la déontologie de la négociation collective au Québec et de permettre une meilleure compréhension de l'éthique liée à la négociation collective.

■ BIBLIOGRAPHIE

- ADLER, Robert S. et William J. BIGONESS. 1992. « Contemporary Ethical Issues in Labor-Management Relations ». *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n° 5-6, 351-360.
- ANTON, Ronald J. 1990. « Drawing the Line : An Exploratory Test of Ethical Behavior in Negotiations ». *The International Journal of Conflict Management*, vol. 1, n° 3, 265-280.

- APPLBAUM, Arthur I. 1999. *Ethics for Adversaries*. Princeton : Princeton University Press.
- BEACH, John. 1985. « Bluffing : Its Demise As a Subject unto Itself ». *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n° 3, 191–196.
- BERGERON, Jean-Guy et Reynald BOURQUE. 1998. « La formation et la pratique de la négociation collective raisonnée au Québec : esquisse d'un bilan ». *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*. P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, dir. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 69–99.
- BOURQUE, Reynald. 1994. « Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales ». *Écritéau (Supplément)*, vol. 3, n° 2, i–iv.
- BOWIE, Norman E. 1985. « Should Collective Bargaining and Labor Relations Be Less Adversarial ? ». *Journal of Business Ethics*, vol. 4, n° 4, 283–291.
- BRIGGS, Steven et Milton H. Jr. SIEGELE. 1994. « The Ethical Standards Clause : A Lesson from the Private Sector for the Public Sector ». *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*, vol. 23, n° 3, 181–186.
- BURTON, Brian K. et Craig P. DUNN. 1996. « Collaborative Control and the Commons : Safeguarding Employee Rights ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 6, n° 3, 277–288.
- BYRNES, Joseph F. 1987. « Negotiating : Master the Ethics ». *Personnel Journal*, vol. 66, n° 6, 97–101.
- CARR, Albert. 1968. « Is Business Bluffing Ethical ? ». *Harvard Business Review*, vol. 46, n° 1, 143–153.
- CARSON, Thomas. 1993. « Second Thoughts about Bluffing ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, n° 4, 317–341.
- CARSON, Thomas L., Richard E. WOKUTCH et Kent F. MURRMANN. 1982. « Bluffing in Labor Negotiations : Legal and Ethical Issues ». *Journal of Business Ethics*, vol. 1, 113–122.
- CRAMTON, Peter C. et J. G. DEES. 1993. « Promoting Honesty in Negotiation : An Exercise in Practical Ethics ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 3, n° 4, 359–394.
- DEES, J. G. et Peter C. CRAMTON. 1991. « Shrewd Bargaining on the Moral Frontier : Toward a Theory of Morality in Practice ». *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, n° 2, 135–167.
- DILTS, David A. 1993. « Labor-Management Cooperation : Real or Nominal Changes in Collective Bargaining ? ». *Labor Law Journal*, vol. 44, n° 2, 124–128.
- DION, Gérard. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail*. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- DOUCET, René. 1990. « Les dilemmes de l'éthique en GRH ». *Info Ressources Humaines*, vol. 13, n° 7, 26–28.
- DOUCET, René. 1991. « L'éthique et la gestion des ressources humaines ». *Gestion*, vol. 16, n° 2, 70–77.

- FISHER, Roger, William URY et Bruce PATTON. 1991. *Comment réussir une négociation*. 2^e édition. Trad. de l'anglais par Léon Brahem. Paris : Éditions du Seuil.
- FRIEDMAN, Raymond A. 1994. *Front Stage, Backstage*. Cambridge : MIT Press.
- FRIEDMAN, Raymond A. et Debra L. SHAPIRO. 1995. « Deception and Mutual Gains Bargaining : Are They Mutually Exclusive ? ». *Negotiation Journal*, vol. 11, n° 3, 243–253.
- GAUDETTE, Pierre. 1989. « Éthique, morale, déontologie : une question de mots ? ». *L'éthique professionnelle : réalités du présent et perspectives d'avenir au Québec*. Coll. « Cahiers de recherche éthique ». Montréal : Éditions Fides, 23–29.
- GRANT, Michel et Renaud PAQUET. 1998. « De la négociation traditionnelle à la négociation raisonnée : implantation et maintien ». *Négociation en relations du travail : nouvelles approches*. P. Deschênes, J.-G. Bergeron, R. Bourque et A. Briand, dir. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 41–68.
- HÉBERT, Gérard. 1992. *Traité de négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- HIGGINS, Susan H. 1996. « Towards Taming the Labor-Management Frontier : A Strategic Marketing Framework ». *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n° 4, 475–485.
- LAPOINTE, Josée. 2000. *L'éthique, la déontologie et le genre en négociation collective*. Mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.
- LAX, David A. et James K. SEBENIUS. 1986. « Three Ethical Issues in Negotiations ». *Negotiation Journal*, vol. 2, n° 4, 363–370.
- LAX, David A. et James K. SEBENIUS. 1995. *Les gestionnaires et la négociation*. Trad. de l'anglais par Gilles Gauthier et Marie Thibault. Montréal : Gaëtan Morin.
- LEAHY, John T. 2001. « Making Room for Labor in Business Ethics ». *Journal of Business Ethics*, vol. 29, n° 1–2, 33–43.
- LEWICKI, Roy J., Joshep A. LITTERER, John W. MINTON et David M. SAUNDERS. 1994. *Negotiation*. 2^e édition. Burr Ridge : Irwin.
- LEWICKI, Roy J. et Robert J. ROBINSON. 1998. « Ethical and Unethical Bargaining Tactics : An Empirical Study ». *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 6, 665–682.
- LEWICKI, Roy J. et Neil STARK. 1996. « What is Ethically Appropriate in Negotiations : An Empirical Examination of Bargaining Tactics ». *Social Justice Research*, vol. 9, n° 1, 69–95.
- LIND, E. Allan. 1999. « Social Involvement, Justice Judgments, and the Psychology of Negotiation ». *Research on Negotiation in Organizations*, R. J. Bries, R. J. Lewicki et B. H. Sheppard, dir. Stanford : JAI Press, 125–139.

- MORIN, Fernand. 1991. *Rapports collectifs du travail*. 2^e édition. Montréal : Éditions Thémis.
- POST, Frederick R. 1990. « Collaborative Collective Bargaining : Toward an Ethically Defensible Approach to Labor Negotiations ». *Journal of Business Ethics*, vol. 9, n^o 6, 495–508.
- PROVIS, Chris. 2000. « Ethics, Deception and Labor Negotiation ». *Journal of Business Ethics*, vol. 28, n^o 2, 145–158.
- PRUITT, Dean G. 1991. « Strategy in Negotiation ». *International Negotiation : Analysis, Approaches, Issues*. V. A. Kremeyuk, dir. San Francisco : Jossey-Bass, 78–89.
- RACINE, Louis. 1991. « L'éthique et les affaires ». *Gestion*, vol. 16, n^o 2, 51–56.
- RAY, Jean-Emmanuel. 1992. « Droit du travail et règles morales ». *Éthique, déontologie et gestion de l'entreprise*. H. De La Bruslerie, dir. Paris : Economica, 95–116.
- REITZ, H. J., James A. Jr. WALL et Mary S. LOVE. 1998. « Ethics in Negotiation : Oil and Water or Good Lubrication ? ». *Business Horizons*, vol. 41, n^o 3, 5–14.
- ROBINSON, Robert J., Roy J. LEWICKI et Eileen M. DONAHUE. 2000. « Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics : Introducing the SINS Scale ? ». *Journal of Organizational Behavior*, vol. 21, n^o 6, 649–664.
- ROSS, Claudette. 1992. *Vision stratégique de la règle de droit en négociation collective et en conciliation au Québec*. Thèse de doctorat, École de relations industrielles, Université de Montréal.
- ROSS, Claudette. 1996. « La conciliation en 1994–1995 et l'évolution du processus ». *Le marché du travail*, vol. 17, n^o 10, 6–10 et 67–69.
- ROSS, Claudette, Ginette LEGAULT, Carole LAMOUREUX, Sonia MERCIER et Martine SIMARD. 2001. « Les conditions de travail des porte-parole en négociation collective au Québec ». Congrès annuel de l'Association canadienne de relations industrielles, Québec, 2001.
- SHELL, G. R. 1991. « When Is It Legal to Lie in Negotiations ? ». *Sloan Management Review*, vol. 32, n^o 3, 93–101.
- VELASQUEZ, Manuel G. 1982. *Business Ethics : Concepts and Cases*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- VILLAGGI, Jean-Pierre. 1996. « La convention collective et l'obligation de négocier de bonne foi : les leçons du droit du travail ». *Revue de droit – Université de Sherbrooke*, vol. 26, n^o 2, 355–376.
- VOLKEMA, Roger J. 1998. « A Comparison of Perceptions of Ethical Negotiation Behavior in Mexico and the United States ». *International Journal of Conflict Management*, vol. 9, n^o 3, 218–233.
- VOLKEMA, Rojer J. 1999. « Ethicality in Negotiations : An Analysis of Perceptual Similarities and Differences between Brazil and the United States ». *Journal of Business Research*, vol. 45, n^o 1, 59–67.
- WALTON, Richard E., Joel E. CUTCHER-GERSHENFELD et Robert B. MCKERSIE. 1994. *Strategic Negotiations*. Boston : Harvard Business School Press.

SUMMARY

Ethics in Collective Negotiations: The Perceptions of Union Counsellors in Quebec

A number of authors (Adler and Bigoness 1992; Hébert 1992; Lewicki et al. 1994) have already underscored the relevance of and the need for ethical thinking in collective negotiations, yet this is a subject that has been virtually ignored by the specialist literature. Indeed, a study by Leahy (2001) uncovered less than ten papers written in the last twenty years whose principal subject was the ethical aspect of collective negotiations. Even if the search criteria are extended to include all organizational negotiations, the number of publications is still relatively low.

This article takes an exploratory approach and attempts to draw up a basic profile of the ethical rules applicable to collective negotiations in Quebec. It begins by describing the Quebec regulations applicable to ethics in collective negotiations, and goes on to present a survey of past research on the subject, showing that most authors have tended to present ways of negotiating “ethically” (among other things by applying an interest-based negotiation method) or criticisms of certain negotiation tactics (including bluffing), based on either a legal or an ethical standpoint. However, the studies taking the latter standpoint reached different conclusions, in that a given tactic was considered ethical in some cases and unethical in others. Very few of the studies were based on empirical research, and of the handful of empirical studies that were carried out, almost all involved a student population. None involved collective agreement practitioners.

The research presented in this article attempts to fill this gap in the specialist literature by gathering the views of front-line players in the collective negotiation process. It compiles all the implicitly expected or implicitly unacceptable behaviours mentioned in interviews with twenty people (ten men and ten women) working as spokespeople in one of Quebec’s largest trade union organizations. The rules of ethics were compiled by reviewing each of the subsystems underlying the collective negotiation process identified by Walton, Cutcher-Gershenfeld and McKersie (1994), namely negotiation of the distributive and integrative content, structuring of inter-group attitudes, and management of internal differences. In addition to a list of the rules of ethics mentioned by research subjects, the compilation also includes a statement of each rule, together with verbatim examples from the interviews.

The results of the literature survey show that certain aspects of collective negotiation, such as the management of internal differences, have been neglected by researchers. The limitations of the literature on the subject of

rules of ethics are also clear. The list proposed in this article comprises no less than 42 rules of ethics, including keeping one's word and honesty in negotiations (i.e., no lying or presenting untrue or dishonest documents or facts). In addition, practitioners appear to expect a certain level of professionalism during the collective negotiation process. Interestingly, none of the people questioned felt that bluffing was unacceptable, suggesting that this may, in fact, be an implicitly acceptable behaviour. With regard to the relationship between the parties, the most frequently cited rules were listening to the other party and its representatives, respect for the other party and its representatives, decorum, use of appropriate vocabulary, and refraining from personal attacks and angry exchanges. With regard to relations with principals, the rules of ethics mentioned most frequently were professionalism in dealings with the committee and the people being represented, compliance with and enforcement of the rules governing the right to speak during the distributive phase of the negotiation, and the importance of representing all principals.

In addition, the results show that ethics in collective negotiations go beyond the legal obligations imposed by Quebec, and beyond an interest-based negotiation method.

The article then discusses some of the limitations of the research, including its exploratory nature, the size of the sample and its use of spokespersons from the same party, and goes on to describe its contributions. From a scientific standpoint, although the research cannot claim to present an exact profile of the ethical role of collective negotiators, it is, to the authors' knowledge, the first study to employ a descriptive analysis approach in the field of collective or organizational negotiation ethics. In addition, it is centered on a sample of collective negotiation practitioners, unlike most previous work on the subject, which has tended to derive from university or laboratory studies involving students. From a more practical standpoint, our preliminary list of the rules of ethics for collective negotiations clearly illustrates the ethical expectations of practitioners, thus contributing to raising general awareness.

The article ends by pointing out that practitioners do not all share the same view of ethics in collective negotiations, and the article then proposes a number of avenues for future research that would lead to a deeper understanding of the topic.