

Relations industrielles Industrial Relations



Le monopole nord-américain de représentation syndicale à la croisée des chemins

Gilles Trudeau et Diane Veilleux

Volume 50, numéro 1, 1995

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050990ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050990ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Trudeau, G. & Veilleux, D. (1995). Le monopole nord-américain de représentation syndicale à la croisée des chemins. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 50(1), 9–38. <https://doi.org/10.7202/050990ar>

Résumé de l'article

Plusieurs spécialistes notent l'affaiblissement de la recherche en relations industrielles en Amérique du Nord. Un aspect important fut le déplacement de l'intérêt envers les institutions et les processus vers l'étude des individus. Des disciplines telles le comportement organisationnel et l'économie du travail ont progressé. Un autre développement fut la croissance de la gestion des ressources humaines (GRH) qui a défié l'approche traditionnelle, axée sur l'étude du syndicalisme et de la négociation collective.

Cet article présente une situation différente en Grande-Bretagne. Il s'agit d'un essai interprétatif et sélectif basé sur le développement de la recherche. Il ne s'agit pas ici d'examiner des questions théoriques plus larges. Une vue théorique est cependant implicite : la recherche a avancé par un programme progressif d'analyse et cela a produit de nouvelles connaissances. On peut de loin être plus optimiste quant à l'état de la discipline que ne le suggèrent certaines évaluations récentes de la théorie.

La force de la recherche britannique reflète plusieurs développements. D'abord, les chercheurs institutionnalistes et pluralistes britanniques ont été plus flexibles dans la définition de leur sujet que ne l'ont été leurs collègues américains. Cela leur a permis d'aborder les sujets associés à la nature de la relation d'emploi, plus particulièrement la négociation continue des dispositions du contrat de travail. Ensuite, l'absence d'obligation légale d'appliquer les conventions a laissé beaucoup de sujets à être réglés au niveau de l'atelier. Cela signifie que les relations de négociation sont demeurées centrales. Finalement, le résultat fut que la tradition d'études de cas est demeurée plus significative qu'en Amérique du Nord.

Cette orientation de la recherche a permis aux relations industrielles de contrer le double défi de la croissance de la GRH et du changement dans les politiques publiques, lesquels mettaient en cause les conceptions traditionnelles quant à la valeur de la négociation collective. La conception même de notre champ de recherche a évolué vers la relation d'emploi plutôt que le fonctionnement de la négociation collective. De là, les chercheurs étaient bien placés pour examiner ce que la GRH signifiait en pratique et comment on expérimentait de nouvelles initiatives sur les lieux de travail.

Cette approche est illustrée en considérant l'évolution de la méthode d'études de cas et l'éclairage particulier que la recherche en relations industrielles a jeté sur la nature du management. Les études de cas ont de plus en plus fait le lien entre le détail du site à l'étude et des questions plus larges sur la gestion des entreprises et les généralisations pouvant en être tirées. La méthode s'est aussi développée par l'étude comparative et par une plus grande utilisation de techniques d'entrevues structurées.

Sur le management, l'emphase que mettent les chercheurs en relations industrielles sur la négociation et le conflit favorise une analyse différente des politiques de gestion. Cela inclut la conceptualisation du processus de gestion et des études empiriques sur les pratiques des gestionnaires. Ces travaux empiriques ont appuyé une analyse critique de la GRH reliant celle-ci à ses contextes et explorant son rôle symbolique.

Les chercheurs britanniques se penchent de plus en plus sur des sujets européens et comparatifs. Les bénéfices de la tradition d'études de cas sont ici substantiels puisqu'elle permet d'explorer la dynamique de différents systèmes de régulation du travail. Cependant, la recherche doit rencontrer de nouveaux défis. Peut-on solutionner les difficultés théoriques et pratiques associées aux études transnationales ? De façon plus générale, à mesure que les relations industrielles ouvrent leur champ d'intérêt au management et aux questions internationales, de nouvelles questions de recherche seront soulevées. Évoluer dans cette voie, tout en conservant les forces traditionnelles de la discipline, représente un défi significatif.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1995

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

Érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

Le monopole nord-américain de représentation syndicale à la croisée des chemins

GILLES TRUDEAU
DIANE VEILLEUX

Le monopole de représentation octroyé au syndicat accrédité constitue la caractéristique la plus particulière du régime nord-américain de relations du travail. Il est demeuré pratiquement inchangé depuis plus de cinquante ans, tant au Canada qu'aux États-Unis. Plusieurs critiques ont cependant été formulées à son endroit au cours des dernières années. Le monopole de représentation syndicale est pointé du doigt lorsqu'on veut expliquer la baisse, dramatique aux États-Unis, de la syndicalisation et les difficultés d'implantation de la négociation collective. On dit aussi le monopole de la représentation trop rigide pour s'adapter aux nouveaux modèles de gestion des ressources humaines, populaires dans un nombre croissant d'entreprises.

Cet article présente d'abord les principales critiques auxquelles fait face le monopole de représentation syndicale. Par la suite, il analyse et discute les différentes propositions de changement qu'on retrouve dans la littérature nord-américaine.

Dans le contexte nord-américain, la représentation collective des salariés est associée immédiatement au monopole de représentation syndicale. Ce monopole, institué d'abord aux États-Unis en 1935 et une dizaine d'années plus tard au Canada, confère au syndicat détenteur d'une

— TRUDEAU, G. et D. VEILLEUX, professeurs à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal.

— Un résumé d'une version préliminaire de ce texte fut présenté dans l'atelier portant sur la régulation juridique du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles tenu du 20 au 23 juin 1994 à l'Université Laval.

accréditation l'exclusivité de représentation d'une unité d'accréditation groupant tous les salariés d'un même employeur ou une partie d'entre eux. L'exclusivité de représentation opère aussi bien en ce qui concerne la négociation collective que l'application de la convention collective de travail.

Ce mode de représentation syndicale fait l'objet d'une importante remise en question ces dernières années, tant au Canada qu'aux États-Unis. Même s'il est le seul à être favorisé par le législateur, il n'a pas su s'imposer dans la majorité des entreprises canadiennes et américaines. De plus, les taux de syndicalisation et de couverture par une convention collective sont à la baisse depuis plusieurs années aux États-Unis, alors qu'ils stagnent au Canada. Or, la négociation collective par l'entremise d'un syndicat accrédité est actuellement le seul mode de participation collective des salariés à la vie de l'entreprise. En dehors de ce régime, l'employeur a discrétion dans l'exercice de son pouvoir de direction, sous réserve du respect des lois d'ordre public, légitimant ainsi la subsistance d'un régime autocratique au sein de l'entreprise.

Une telle dichotomie dans les deux régimes de détermination des conditions de travail peut-elle être maintenue par les politiques de l'État alors qu'il est devenu évident que le régime permettant la participation des salariés n'est pas accessible à la majorité de la main-d'œuvre? Évitant de répondre précisément à cette question, le législateur québécois a préféré intensifier son intervention directe dans la détermination des conditions de travail, en définissant, par des lois d'application générale, certaines conditions de travail qui n'auraient pu autrement prévaloir. Mais cette intervention accrue de l'État est-elle une solution adéquate si elle ne favorise pas la participation collective des salariés dans l'entreprise? L'État doit-il continuer à privilégier la représentation syndicale ou ne devrait-il pas favoriser une représentation plus directe des salariés dans l'entreprise?

Pour mieux cerner le débat autour de cette question, nous rappellerons brièvement les caractéristiques du modèle nord-américain de représentation. Nous présenterons ensuite les limites qu'un tel modèle entraîne tant du point de vue syndical que managérial. Enfin, nous explorerons les différentes solutions susceptibles d'être envisagées pour favoriser la participation des salariés dans l'entreprise.

CARACTÉRISTIQUES DU MODÈLE NORD-AMÉRICAIN DES RAPPORTS COLLECTIFS DE TRAVAIL

En contexte nord-américain, la représentation collective des salariés est intimement liée à la négociation collective et au modèle de gestion

bureaucratique issu de la théorie de l'organisation scientifique du travail. En effet, c'est essentiellement par la voie de la négociation collective que les salariés ont acquis un droit de participer à la gestion de l'entreprise, ce droit se limitant cependant à la détermination des conditions de travail par l'intermédiaire du syndicat habile à les représenter.

Ainsi, les salariés qui forment un groupe distinct chez un même employeur peuvent donner collectivement mandat à un syndicat de les représenter en vue de la négociation collective. Ce groupe de salariés constitue une unité d'accréditation qui est proposée par le syndicat désirant la représenter. L'unité d'accréditation peut se définir comme un corps unifié et abstrait ayant pour frontières les fonctions des salariés qui sous-tendent un intérêt collectif dans l'entreprise en matière de détermination et d'application des conditions de travail. En effet, elle est établie sans référence à l'identité des salariés qui la composent et à leur choix individuel d'en faire partie ou non.

Toutefois leur volonté collective, exprimée sur la base de la règle de la majorité, sera déterminante quant à la vérification du caractère représentatif du syndicat requérant l'accréditation (Gagnon, LeBel et Verge 1991 : 425-437; Morin 1991 : 325-338; Adams 1985 : 370-378; Weyand 1945). L'accréditation est donc le constat officiel de cette volonté collective formellement exprimée. Elle constitue également pour le syndicat une procuration faisant preuve de son pouvoir d'engager la volonté de l'ensemble des salariés de l'unité d'accréditation en ce qui concerne la négociation et l'application de la convention collective de travail.

Le pouvoir de représentation du syndicat accrédité est caractérisé par l'entière autonomie dont bénéficie ce dernier (Veilleux 1993 : 904-913). En effet, contrairement au mandataire contractuel ou légal de droit commun qui agit au nom et pour le compte du mandant, le syndicat accrédité, bien qu'il ait un statut de représentant, est partie prenante aux différentes activités liées à la négociation et à l'application de la convention collective. Ainsi, il est partie intéressée, au lieu et place des salariés de l'unité d'accréditation, à la conclusion de la convention collective, à l'exercice de la grève, au recours aux différents moyens pacifiques de règlement des conflits au moment de la négociation ou de l'application de la convention collective de travail. En ces différentes matières, les salariés ne peuvent à ce seul titre donner des directives¹ au représentant de la collectivité dont ils font partie.

1. Ils pourront cependant participer à la décision syndicale s'ils sont membres du syndicat accrédité.

De plus, ceux-ci ne pourront le désavouer ni individuellement ni collectivement tant et aussi longtemps qu'il est accrédité. Ce n'est qu'aux périodes légales de maraudage ou de révocation de l'accréditation que leur volonté collective de ne plus être représentés pourra faire perdre au syndicat son titre officiel de représentant. En dehors de ces périodes, les salariés de l'unité d'accréditation, qu'ils soient membres ou non du syndicat accrédité, sont liés aux actes qu'il accomplit dans les limites de son pouvoir de représentation. Par ailleurs, l'employeur a l'obligation de reconnaître et de négocier de bonne foi avec le syndicat accrédité.

En accordant l'exclusivité du pouvoir de représentation au syndicat majoritaire et en imposant la négociation de bonne foi, les législateurs nord-américains recherchaient le maintien de la paix industrielle dans les entreprises et favorisaient du même coup la participation des salariés à la détermination de leurs conditions de travail (Adams 1993a : 272-291). D'autre part, ils se conformaient au modèle de gestion bureaucratique en instituant deux parties à la négociation : d'un côté, la direction de l'entreprise composée de l'employeur et de ses représentants et de l'autre, les salariés d'exécution représentés par le syndicat accrédité. Selon ce modèle, il est indéniable que le pouvoir de diriger l'entreprise appartient à l'employeur et les salariés d'exécution doivent se soumettre à ses directives.

Traditionnellement, les syndicats nord-américains n'ont jamais recherché le partage du pouvoir de direction et ont plutôt limité leur rôle au contrôle de l'exercice de ce pouvoir par la négociation des conditions de travail et le recours à l'arbitrage de griefs à l'occasion d'une mésentente relative à l'application de la convention collective, la grève étant prohibée pendant la durée de cette convention (Hébert 1992 : 6-16; Piore 1986 : 147-150). Ainsi, le processus de la négociation collective a entraîné un marchandage selon lequel chacune des parties à la négociation tente d'obtenir les meilleurs avantages possibles tout en étant consciente des compromis nécessaires à la conclusion de l'entente. En ce contexte, le rapport de force ou le pouvoir de négociation des parties constitue un élément déterminant quant à la conclusion de la convention collective et des avantages que les salariés visés par la négociation peuvent en retirer. Pratiquée sur cette base, la négociation collective engendre un rapport conflictuel puisque l'employeur perçoit la convention collective comme étant une limite à son pouvoir de direction et un carcan de plus en plus contraignant à chacun de ses renouvellements. Pour sa part, le syndicat cherche à élargir le champ des matières négociables, lequel peut porter sur toutes les conditions de travail, afin de mieux contrôler l'exercice du pouvoir de direction de l'employeur.

Le modèle nord-américain de représentation confère donc au syndicat accrédité une place importante dans la dynamique de la gestion d'une

entreprise puisqu'il devient le maître d'œuvre avec l'employeur de la négociation de la convention collective et de son application. Toutefois, des changements sociaux et économiques, de nature structurelle plutôt que conjoncturelle, interpellent une remise en question du modèle actuel de représentation à cause des limites qu'il comporte.

LES LIMITES DU MODÈLE NORD-AMÉRICAIN DE REPRÉSENTATION COLLECTIVE

Le modèle nord-américain de représentation des salariés fondé exclusivement sur l'institution syndicale et la négociation collective comporte des limites apparentes aux niveaux syndical et managérial.

Les limites au niveau syndical

Le système de représentation collective des travailleurs qui prévaut actuellement en Amérique du Nord établit un clivage important entre salariés syndiqués et non syndiqués. Les premiers bénéficient d'un mode de représentation généralement efficace leur permettant, par l'intermédiaire du syndicat accrédité, de négocier leurs conditions de travail avec l'employeur. Les salariés non syndiqués ne jouissent par contre d'aucune forme de représentation collective et leurs conditions de travail sont déterminées par la négociation individuelle de chacun d'eux avec l'employeur. Dans ce dernier cas, le régime dans l'établissement demeure autocratique et seules les lois d'application générale offrent des droits et protections minimales aux salariés.

Il est important de percevoir ce clivage entre les deux catégories de salariés à la lumière de la règle de la majorité, règle centrale dans le modèle nord-américain. Cette règle impose pour accéder à la représentation syndicale, et donc à une certaine forme de démocratie dans l'entreprise, qu'une majorité de salariés d'une unité d'accréditation donnée opte en faveur d'un syndicat. S'il n'y a pas ce désir clairement exprimé par la majorité, aucun syndicat ne sera accrédité et toute forme de représentation syndicale pourra difficilement être mise en place. Ceci laisse pour compte tous ces salariés qui, tout en étant minoritaires au sein de leur unité, auraient voulu bénéficier d'une certaine forme de représentation collective et de démocratie industrielle (Summers 1990a : 154-155; Adams 1993c : 7-8)².

2. Un corollaire du régime de représentation accordé au syndicat majoritaire réside dans le fait que les salariés minoritaires de l'unité de négociation — les partisans d'un autre syndicat, ceux qui sont en désaccord avec les politiques du syndicat accrédité — n'ont pas

Au moment de sa confirmation par le législateur, il y a maintenant quelque cinquante ans, le monopole de représentation syndicale était perçu comme le régime qui permettrait à la majorité des salariés d'accéder à une certaine participation dans l'entreprise. Via leur représentant syndical unique, ceux-ci détermineraient conjointement avec l'employeur les conditions de travail dans l'entreprise (Adams 1993c : 5-6).

Dans les années qui suivirent l'adoption du *Wagner Act* aux États-Unis et de l'arrêté en conseil 1003 au Canada, l'évolution de la syndicalisation sembla donner raison aux promoteurs du monopole de représentation syndicale. Ainsi, aux États-Unis, environ 15 % des salariés du secteur privé étaient couverts par convention collective à l'époque de l'adoption du *Wagner Act*. Ce pourcentage augmenta à près de 40 % au milieu des années 50, époque de l'Âge d'or de la négociation collective aux États-Unis (Weiler 1993 : 84). Une évolution semblable, quoique plus tardive, s'est produite au Canada où le taux général de syndicalisation est passé de 24,5 % en 1945, à 33 % en 1955, pour atteindre un maximum de 38,8 % en 1984 (Kumar 1993 : 12-13).

Cependant, ni aux États-Unis, ni au Canada, la négociation n'a su s'étendre à la majorité de la main-d'œuvre salariée. Aux États-Unis, dès 1955, le taux de syndicalisation a amorcé une dégringolade qui n'est pas encore terminée. Au contraire, depuis 1980, cette décroissance de la densité syndicale s'est accentuée, celle-ci étant de 15,1 % en 1992. Si cette tendance se maintient, la densité syndicale ne sera plus que de 5 % dans le secteur privé américain au début des années 2000 (Freeman et Rogers 1993 : 17). Point n'est besoin d'épiloguer longuement sur les raisons de la remise en question du modèle actuel à laquelle procèdent les Américains : le modèle tel qu'il est ne fonctionne plus.

La situation contemporaine au Canada et au Québec est différente. Les quelques données présentées plus haut démontrent que la pénétration syndicale a atteint son maximum beaucoup plus tard qu'aux États-Unis. De plus, le taux global de syndicalisation, tant au Canada qu'au Québec, n'affiche pas une baisse marquée. Il est plutôt stable, comme l'indique le tableau 1.

un mécanisme de représentation qui leur est propre. Ils ne peuvent qu'intervenir auprès des instances du syndicat accrédité pour faire valoir leurs droits. Pour certains, ceci constitue une limite importante au type de démocratie qui est assuré par le régime de négociation collective prévalant actuellement en Amérique du Nord. Voir de façon générale à ce sujet : Tremblay (1960) et Summers (1962).

TABLEAU 1
Densité syndicale* au Québec et au Canada
(années choisies)

<i>Années</i>	<i>Québec</i>	<i>Canada</i>
1984	—	38,8 %
1988	45,3 %	36,5 %
1992	49,7 %	37,4 %

Sources : Québec : *Les relations du travail en 1992*, Études et recherches du ministère du Travail, Les Publications du Québec, 1992, p. 29.

Canada : Kumar (1993 : 13).

* Au Québec, c'est la notion de présence syndicale qui est utilisée, soit le pourcentage de salariés visés par une convention collective. Au Canada, il s'agit plutôt du taux de membership syndical. Ce deuxième taux est toujours plus faible que le premier.

Cependant, une analyse des mêmes données mais plus désagrégées suscite des doutes sérieux quant à l'évolution à long terme de la pénétration syndicale au Canada. Par exemple, au Canada, la densité syndicale dans le secteur manufacturier, le bastion traditionnellement fort de la négociation collective, est passée de 48,9 % en 1978 à 36,9 % en 1989 (Kumar 1993 : 35). Cette diminution a été en partie compensée au niveau global par une augmentation de la densité syndicale dans le secteur public.

C'est cependant dans le secteur des services privés qu'on trouve l'exemple le plus clair des possibilités limitées de développement du régime actuel. Depuis plusieurs décennies, l'économie canadienne vit un glissement marqué des emplois des secteurs primaire et secondaire vers le secteur des services. Ainsi, en 1951, 45 % des salariés canadiens travaillaient dans le secteur des services alors que cette proportion avait grimpé à 73 % en 1991 (Bergeron 1994 : 776). Or, si les salariés des services publics sont en majorité syndiqués, tel n'est pas le cas de la grande majorité de leurs collègues du secteur privé des services. Ce dernier secteur englobait 40,4 % de la main-d'œuvre canadienne en 1989 alors que seulement 10,7 % de la main-d'œuvre de ce secteur était syndiquée (Bergeron 1994 : 776-777)³. On voit donc la difficulté de maintenir la

3. Les chiffres sur la syndicalisation dans le secteur privé des services proviennent de l'*Enquête sur l'activité* faite par Statistique Canada en 1989 et sont rapportés par Bergeron (1994 : 777-778).

densité syndicale à son niveau actuel alors que le taux de syndicalisation dans le secteur privé des services est nettement plus bas que dans les autres secteurs et que la grande partie des nouveaux emplois est créée dans ce secteur (Bergeron 1994; Troy 1991).

Les difficultés de la syndicalisation et de la négociation collective ont été attribuées à des changements structurels dans l'économie (dont nous avons fait état de certains plus haut) ainsi qu'à des changements d'attitudes chez les acteurs du système de relations industrielles. Sur ce dernier plan, plusieurs auteurs ont noté une attitude beaucoup plus hostile qu'auparavant des employeurs face à la syndicalisation de leurs salariés, du moins aux États-Unis (Piore 1982; Barbash 1986; Kumar 1993; Weiler 1993). Ces différents facteurs expliquent une partie de l'évolution de l'offre pour la syndicalisation et la négociation collective. On a aussi avancé l'hypothèse que la syndicalisation n'intéresse pas les travailleurs qui ne sont pas déjà syndiqués, surtout ceux des secteurs où le taux de syndicalisation est faible, comme les cols blancs, les salariés plus instruits et les femmes. Il s'agit cette fois de facteurs portant sur la demande pour la syndicalisation et la négociation collective.

Certaines enquêtes faites aux États-Unis et au Canada permettent de croire que cette hypothèse n'est pas fondée et que le taux actuel de syndicalisation ne réussit pas à satisfaire les aspirations syndicales d'une partie importante de la main-d'œuvre. Ainsi, se fondant sur quatre enquêtes effectuées depuis 1977 aux États-Unis, Freeman et Rogers affirment qu'au moins le tiers des salariés américains non syndiqués désirent joindre les rangs d'un syndicat. Une proportion beaucoup plus importante de ces salariés serait en faveur d'une forme ou d'une autre de représentation institutionnelle des travailleurs dans l'entreprise (Freeman et Rogers 1993 : 33).

Ces résultats sont confirmés par un sondage effectué par Bergeron auprès des salariés non syndiqués du secteur privé des services au Canada (à Montréal et à Toronto). Dans le cadre de cette enquête, près de 40 % des personnes interrogées ont exprimé le désir de se syndiquer (Bergeron 1994 : 779). Parmi les facteurs ayant une influence significative sur ce résultat, Bergeron identifie le fait de travailler dans un établissement de quinze employés ou moins.

De toutes ces données, on peut donc conclure qu'aux États-Unis et au Canada, la négociation collective fait face à un avenir trouble, voire sombre et que, selon toute évidence, elle ne pourra permettre à une majorité de salariés d'avoir accès à une certaine forme de représentation collective dans l'entreprise. Par contre, une partie importante des travailleurs non syndiqués, ceux-là même qui, tant au Canada qu'aux États-Unis, jouissent

de bien peu de protection contre l'arbitraire patronal, sont favorables à l'idée d'être syndiqués ou, à tout le moins, d'avoir accès à une forme ou une autre de représentation collective.

Les limites au niveau managérial

Par ailleurs, le modèle de gestion renouvelé peut aussi constituer un frein à la syndicalisation de nouvelles entreprises. Il est également susceptible de mettre en péril la représentation syndicale dans des entreprises syndiquées lorsque les syndicats démontrent leur incapacité à prendre le virage de la gestion renouvelée⁴. En effet, le modèle de gestion bureaucratique tend à être remplacé par un modèle de gestion managériale qui, contrairement à son prédécesseur, cherche à estomper la démarcation profonde entre la direction de l'entreprise et les salariés d'exécution (Guérin et Wils 1992; Lewin et Sherer 1993 : 236-239), afin de favoriser l'engagement et la collaboration de toutes les personnes qui œuvrent dans l'entreprise en vue d'une plus grande compétitivité et productivité face à l'augmentation de la concurrence.

Le modèle de gestion renouvelée tend à éviter le plus possible les rapports conflictuels avec les employés et prône la transparence de la gestion de l'entreprise comme gage de son efficacité et de sa rentabilité. Ce modèle de gestion renouvelée amène les salariés à participer directement à la gestion de l'entreprise en ayant de façon ponctuelle et continue à réfléchir sur les problèmes liés à la production ou à la main-d'œuvre en vue d'assurer le bien-être de l'entreprise (Mahony et Watson 1993 : 156-161; Rouleau 1986). Dans cette perspective, l'approche conflictuelle découlant du modèle traditionnel des rapports collectifs de travail répond difficilement aux attentes de ces employeurs et employés. En outre, ce système conflictuel a engendré des conventions collectives dont la rigidité ne cadre plus avec les nouveaux impératifs de flexibilité et de performance exigés par les employeurs.

De plus, le recours au modèle traditionnel de représentation syndicale peut être perçu du point de vue managérial comme une réaction à l'incompétence ou à l'arbitraire des dirigeants de l'entreprise (Adams 1993b : 8). Ainsi, au lieu de concevoir la syndicalisation comme étant un moyen de démocratiser l'entreprise, ses dirigeants y voient plutôt une

4. Il importe cependant de noter que la représentation syndicale peut constituer un atout pour l'implantation de mécanismes de participation dans l'entreprise. Le modèle traditionnel de représentation syndicale n'est donc pas nécessairement inconciliable avec une forme de gestion renouvelée à la condition que les rapports entre l'employeur et le syndicat accrédité soient animés par un esprit de collaboration et de concertation. À ce propos, voir : Audet (1994).

manifestation de leur incompétence. Par conséquent, ils peuvent être réticents à son implantation ou encore à son expansion. D'autant plus que le modèle traditionnel de représentation syndicale peut constituer, aux yeux des employeurs, un empêchement à l'implantation de nouveaux modes de gestion participative recherchés par un nombre croissant d'entre eux.

Dans ce contexte, l'institution syndicale devrait-elle demeurer la seule voix permettant aux salariés de s'exprimer collectivement? Qui doit en décider, les parties aux relations du travail ou l'État?

LES SOLUTIONS ENVISAGÉES

Une revue de la littérature canadienne et américaine permet de constater que différentes solutions sont envisagées pour tenter d'élargir la représentation collective des salariés. Certaines d'entre elles relèvent de l'initiative des parties aux relations du travail, alors que d'autres dépendent de la volonté de l'État. Nous présenterons ces différentes solutions en évoquant, au passage, les difficultés d'application et les limites qu'elles pourraient, à notre avis, présenter en contexte québécois.

Modes de participation laissés à l'initiative des parties aux relations du travail

Un premier courant de pensée favorise un certain retour aux forces du marché et à l'initiative des acteurs eux-mêmes pour élargir la représentation collective des salariés dans l'entreprise. Ainsi, des employeurs qui ont opté pour une forme de gestion renouvelée ou humaniste et dont les personnels sont non syndiqués⁵, mettent sur pied des mécanismes de participation des salariés dans l'entreprise (Weiler 1990 : 191-193). Ces mécanismes peuvent prendre diverses formes. Certains sont principalement liés à la gestion de la production. C'est le cas, par exemple, des groupes semi-autonomes où les salariés qui en font partie sont impliqués « dans le processus de définition, de planification, d'exécution et de contrôle des opérations utiles à la production d'un bien ou à la prestation d'un service, en application d'objectifs stratégiques définis par la direction » (Blouin 1990 : 1136; Brossard 1980).

D'autres structures alternatives permettent plutôt aux salariés de participer à l'amélioration de leurs conditions de travail. Ainsi, dans les cercles de qualité, les employés qui effectuent un travail similaire se réunissent régulièrement avec leur supérieur pour discuter de qualité du

5. Ces modes de participation sont aussi implantés dans les entreprises syndiquées (Wells 1993).

travail et de qualité de vie au travail (Dion 1986 : 71). La participation des salariés peut également être requise au sein de comités d'entreprise et de comités de travailleurs. Le comité d'entreprise est généralement formé de représentants de l'employeur et de représentants des salariés et a pour fonction de coopérer avec la direction en vue d'améliorer les conditions de travail. Contrairement au comité d'entreprise, le comité de travailleurs est composé de travailleurs plus ou moins nombreux, choisis souvent à cause de leurs bonnes relations avec la direction, pour discuter avec elle des conditions de travail et tenter d'en obtenir l'amélioration (Dion 1986 : 92).

L'implantation de comités du genre de ceux qui sont précédemment décrits a le mérite d'offrir aux salariés la possibilité de participer à la gestion de l'entreprise. Toutefois, leur degré de participation est soumis au bon vouloir de l'employeur qui décide de la mise sur pied des comités, de leur mode de fonctionnement et de leur rôle. De façon générale, ces comités sont rarement décisionnels et visent plutôt à informer ou à consulter les salariés. En ce contexte, le régime autocratique demeure puisque l'employeur, à moins que les employés l'y contraignent, aura toujours la possibilité d'abolir la participation lorsqu'il jugera opportun de le faire. Rappelons qu'au début du XX^e siècle aux États-Unis, les employeurs ont mis sur pied des comités de travailleurs afin d'écarter la syndicalisation (Chamberlain et Kuhn 1986 : 11-12; Carlson 1992 : 811). Les syndicats ont cependant réussi à vaincre ce genre de pratiques en se faisant reconnaître par les travailleurs et ensuite par l'État comme étant la seule et véritable voix collective des travailleurs. Il s'agit maintenant de savoir si les syndicats pourront aujourd'hui convaincre les travailleurs et travailleuses qu'ils sont encore leurs meilleurs représentants auprès de l'employeur.

Pour faire une telle démonstration, certains auteurs américains sont d'avis que les syndicats doivent sortir du carcan légal qui les oblige à obtenir l'assentiment d'une majorité des salariés de l'unité d'accréditation proposée pour être accrédités. En effet, selon ces auteurs, les syndicats devront accepter de représenter les salariés même s'ils sont incapables d'obtenir la majorité nécessaire à leur accréditation (Carlson 1992 : 849; Summers 1990b : 534). Actuellement, lorsqu'un syndicat n'obtient pas la majorité requise par la loi pour représenter un groupe de salariés, il renoncera à toute forme de représentation du groupe minoritaire. Pourtant, malgré qu'ils soient minoritaires, le syndicat ne devrait-il pas supporter les salariés qui, par leur adhésion syndicale, ont démontré leur volonté d'être représentés collectivement? Ainsi, dans cette optique, le syndicat devrait offrir une certaine forme de représentation aux salariés minoritaires (Carlson 1992 : 849-855). Il pourrait notamment maintenir l'adhésion

syndicale de ces salariés et leur permettre de se choisir un représentant qui animerait l'action syndicale dans leur milieu de travail. À cet effet, il pourrait leur fournir de l'information provenant du syndicat. Il pourrait également s'assurer de la représentation adéquate des salariés minoritaires dans les situations litigieuses avec l'employeur.

Il est certain que cette forme d'action et de représentation syndicale comporte des difficultés d'application (Carlson 1992 : 857-861; Summers 1990b : 545-547). Alors qu'il a peu d'avantages concrets à offrir aux salariés, il pourrait être difficile pour le syndicat de mobiliser ses membres minoritaires dans l'entreprise non syndiquée surtout si l'employeur est récalcitrant à la syndicalisation. De plus, la coexistence de syndicats minoritaires dans un même établissement est susceptible de faire resurgir deux problèmes qui ont incité les législateurs aux États-Unis et au Canada à adopter un régime de négociation fondé sur le monopole de la représentation syndicale et l'obligation de négocier de bonne foi : la reconnaissance de l'interlocuteur syndical par l'employeur et la rivalité intersyndicale. En outre, un syndicat disposera-t-il des ressources financières nécessaires à la représentation de ses membres minoritaires dans un établissement? En effet, le syndicat ne pourra pas bénéficier d'une sécurité financière comparable à celle qui découle de l'accréditation, puisque la cotisation syndicale serait versée seulement sur une base volontaire et ne serait pas prélevée à la source, à moins que l'employeur n'y consente. Enfin, dans le cas où un syndicat représenterait à la fois des salariés compris dans une unité d'accréditation reconnue par la loi et des salariés minoritaires dans une unité non accréditée, comment se répartirait le pouvoir au sein même du syndicat entre les membres visés par l'accréditation et ceux qui ne le sont pas?

Par ailleurs, selon un autre courant de pensée américain, le mouvement syndical devra, selon toute évidence, déborder le cadre de l'action syndicale traditionnelle fondée sur la revendication économique et la confrontation s'il veut maintenir la confiance de ses membres et acquérir celle des travailleurs et travailleuses non syndiqués (Heckscher 1988). En effet, tout en admettant que ces personnes peuvent avoir, en certaines matières, des intérêts divergents à ceux des employeurs, le nouveau paradigme en relations industrielles prend maintenant assise sur le compromis et la concertation et non sur l'affrontement continu et perpétuel. Le besoin d'autonomie des salariés, leurs aspirations à participer au développement de l'entreprise où ils travaillent, leur ouverture vis-à-vis les possibilités de formation et de perfectionnement en emploi sont autant d'éléments que le syndicalisme doit prendre en compte pour satisfaire les attentes toujours grandissantes de ces travailleurs et travailleuses. À défaut de pouvoir négocier de meilleurs avantages pécuniaires, particulièrement

dans un contexte socio-économique difficile et en mutation, l'institution syndicale est appelée à justifier autrement l'importance de son rôle aux yeux des salariés. Elle a intérêt également à situer son action par rapport aux autres groupes de pression qui émergent, notamment des groupements environnementaux, des groupements voués à la défense des personnes âgées et retraités, des femmes, ou des minorités visibles. Laisser à l'initiative individuelle de chaque partie les décisions quant à l'existence et aux formes de représentation des salariés dans l'entreprise risque de produire, à long terme, des résultats non souhaitables pour l'ensemble de la société. C'est pourquoi, plusieurs sont d'avis que l'État doit fixer, d'une façon ou de l'autre, les paramètres de la représentation des salariés dans l'entreprise.

L'intervention de l'État

L'intervention étatique semble donc souhaitable et nécessaire selon l'analyse de certains auteurs pour élargir la participation des salariés dans l'entreprise (Weiler 1990 : 225-306; Adams 1993b : 11-14; Blouin 1990; Murray et Verge 1993). Un premier courant de pensée suggère une intervention directe de l'État visant l'institution de comité d'entreprise⁶. Le second courant propose plutôt un assouplissement dans les règles qui régissent les rapports collectifs du travail afin d'augmenter la présence syndicale dans l'entreprise.

— L'intervention directe de l'État

Un courant de littérature propose l'intervention directe du législateur pour imposer l'implantation d'un comité d'entreprise dans tout établissement à partir d'une certaine taille minimale (Weiler 1990 : 282-295; Freeman et Rogers 1993; Adams 1993b : 12). Cette intervention législative est justifiée par la nécessité de développer des règles démocratiques de base dans le monde du travail. Selon les promoteurs de cette stratégie, une société démocratique ne saurait tolérer et justifier le maintien d'un système autocratique dans un secteur aussi névralgique que le travail. Comme le modèle inspiré du *Wagner Act* et fondé sur le « choix » exercé par une majorité de salariés s'est avéré incapable de généraliser la démocratie industrielle, l'État doit recourir à une nouvelle politique pour atteindre cet objectif. Adams exprime très clairement ce point de vue :

6. Ce premier courant n'exclut pas cependant un renforcement du régime actuel des rapports collectifs pour augmenter la présence syndicale dans l'entreprise.

The concept of « choice » in the context of establishing democratic processes in the workplace should be recognized as inappropriate because it suggests that something other than democracy is a reasonable alternative. « Choice » in this context is in fact a semantic weapon of the defenders of authoritarian enterprise governance, and repugnant to the values of a democratic society (1993b : 12).

Selon cette affirmation, l'implantation d'un processus démocratique dans l'entreprise devrait constituer une politique de l'État, compte tenu des valeurs fondamentales de notre société. C'est pourquoi certains auteurs nord-américains proposent l'institution de comités d'entreprise. En Amérique du Nord, la représentation directe des salariés en tant qu'institution est inexistante, les législateurs ayant préféré la représentation indirecte des salariés exercée par les syndicats détenant le monopole de représentation dans l'entreprise. Contrairement à cette voie unitariste, plusieurs pays de l'Europe occidentale — notamment la France et l'Allemagne — ont institué des comités d'entreprise, particulièrement au lendemain de la Deuxième Guerre mondiale.

En France, le comité d'entreprise a pour vocation d'assurer « une expression collective des salariés »⁷. Il doit être créé dans les entreprises qui emploient au moins cinquante salariés. Le comité d'entreprise français est régi par le principe de la triple représentation. En effet, il est composé de l'employeur ou de son représentant — président de droit, non élu —, des élus du personnel dont le nombre varie selon l'effectif de l'entreprise, et du représentant syndical. Ce comité gère les activités sociales et culturelles. Il a également pour fonction de permettre la prise en compte permanente des intérêts des salariés dans les décisions relatives à la gestion, à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail et aux techniques de production. À cet égard, son pouvoir est exclusivement consultatif. En outre, il n'a pas formellement de pouvoir de négociation, celui-ci étant réservé aux syndicats.

À la différence du modèle français, le modèle allemand est homogène dans la mesure où le comité d'entreprise est composé seulement des élus du personnel. Bien que le syndicat ne participe pas formellement à ce comité, il supporte généralement ses membres actifs qui y siègent⁸. Le comité d'entreprise allemand doit être mis en place dans les entreprises de plus de cinq salariés⁹. La loi confie à ce comité des pouvoirs plus ou

7. De façon générale, à ce sujet, voir : Lyon-Caen et Pélissier (1992 : 652-708).

8. 85 % des membres des comités d'entreprise allemands sont aussi des adhérents syndicaux et souvent même des officiers syndicaux. À ce propos, voir : Weiss (1988 : 309 et 311).

9. Malgré cette obligation légale, très peu de petites et moyennes entreprises mettent en place un comité d'entreprise. Celui-ci se retrouve surtout dans la grande entreprise.

moins étendus selon qu'il s'agit de matières économiques, de problèmes relatifs aux ressources humaines ou de questions sociales¹⁰. Sur le plan économique — l'investissement, la production, le marketing — le comité d'entreprise détient essentiellement un droit à l'information. En matière de recrutement, de sélection, de promotion et de congédiement du personnel, le comité d'entreprise a plutôt un rôle consultatif. Toutefois, en matière de congédiement pour cause, par exemple, sa position pèse de façon importante dans la prise de décision de l'employeur qui tend à éviter le plus possible les contestations devant les instances du travail. Dans les matières placées par le législateur dans la catégorie sociale, le comité d'entreprise détient un droit de cogestion. Il en est ainsi quant à la détermination et la modification des horaires de travail, à la procédure et au lieu de paiement des salaires et quant aux questions relatives à la structure salariale et à la rémunération au rendement.

À cause de sa composition et de l'étendue de ses pouvoirs, le comité d'entreprise issu du modèle allemand attire particulièrement l'attention en contexte nord-américain. Il nous apparaît toutefois important de souligner que dans les faits, le comité d'entreprise allemand entretient des liens étroits avec l'institution syndicale. Ceci nous amène à penser que la présence syndicale est un élément prépondérant pour assumer l'existence et le fonctionnement des comités d'entreprise en Allemagne.

Bien que les propositions nord-américaines s'inspirent du modèle allemand, elles sont beaucoup moins ambitieuses. On propose, par exemple, la formation d'un comité dans les établissements comprenant au moins vingt-cinq salariés (Weiler 1990 : 285). Par ailleurs, les pouvoirs dont serait doté ce type de comité relèveraient plutôt du droit à la consultation et à l'information sur plusieurs questions reliées aux conditions de travail et à la conduite de l'entreprise (Weiler 1990 : 289-290; Adams 1993b : 12). Il pourrait cependant exercer certains droits « statutaires » au nom des travailleurs, notamment en matière de santé et sécurité du travail et de congédiement injuste (Weiler 1990 : 286).

La proposition visant l'implantation de comités d'entreprise dans les entreprises nord-américaines peut représenter un moyen d'améliorer le niveau de démocratie là où il y a déjà une présence syndicale. Cependant, dans les milieux non syndiqués, et la proposition vise particulièrement ceux-ci, cette dernière nous apparaît beaucoup plus hasardeuse. Dans de tels cas, c'est par une intervention directe que l'État créerait un nouveau mécanisme de participation et en imposerait la mise sur pied dans l'entreprise sans qu'il puisse s'appuyer sur des institutions déjà existantes. Cette caractéristique fondamentale constitue à nos yeux sa principale

10. À ce propos, voir notamment : Weiss (1988 : 304) et Bellace (1994).

faiblesse et nous fait douter de ses chances de réussite. L'expérience allemande soulève des doutes à cet égard. D'ailleurs, il serait intéressant de vérifier plus en profondeur jusqu'à quel point c'est l'institution syndicale qui assure le fonctionnement efficace des comités d'entreprise en Allemagne¹¹.

Notre scepticisme découle surtout des récentes expériences qu'a vécues le Québec et le Canada en matière d'intervention directe de l'État dans le domaine du travail et des conditions de travail. Ces expériences sont de deux ordres : l'implantation de mécanismes de participation des travailleurs dans l'élaboration et l'implantation de certaines politiques étatiques dans l'entreprise et la définition de droits ou recours d'application générale. Dans les deux cas, ces interventions de l'État visaient aussi bien les travailleurs syndiqués que non syndiqués. Bien qu'encore très fragmentaires, les résultats des recherches menées sur ces questions révèlent un succès très mitigé de ces interventions étatiques, particulièrement lorsqu'on considère le secteur non syndiqué de la main-d'œuvre.

Nous nous limiterons ici à rappeler les résultats les plus frappants de travaux décrits plus en détails ailleurs. En ce qui concerne les mécanismes de participation des travailleurs créés directement par l'État, ce sont surtout les comités de santé et de sécurité établis en vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) (L.R.Q., c. S-2.1) dans les établissements de plus de vingt salariés qui ont attiré l'attention. Si ces comités paritaires fonctionnent relativement bien dans les établissements où un syndicat accrédité est en place (Simard 1987), ils semblent rencontrer plus de difficultés à fonctionner dans les petits établissements plus souvent non syndiqués (George 1985; Bernier 1987).

Un plus grand nombre de données est disponible en ce qui concerne l'exercice de droits ou de recours d'application générale. Par exemple, il a été démontré que le droit de refuser d'exécuter un travail dangereux (LSST, art. 12 à 30), bien qu'offert à tout travailleur, est utilisé, dans la presque totalité des cas, par des salariés représentés par un syndicat accrédité (Renaud et al. 1989 : 100-101). Quoique dans une proportion beaucoup moins dramatique, le même constat peut être posé à l'égard du droit au retrait préventif offert à la travailleuse enceinte ou qui allaite (LSST, art. 40 à 48) (Renaud et Turcotte 1988). Par ailleurs, des études établissent

11. Dans cette perspective, la comparaison entre la situation de la France, où le taux de syndicalisation est faible, et celle de l'Allemagne, qui affiche une présence syndicale nettement plus imposante, fournirait certainement des pistes intéressantes de réflexion. Ainsi, qu'advient-il des comités d'entreprise en France, alors que les effectifs syndicaux ont chuté dramatiquement? Sur l'évolution récente des effectifs syndicaux dans ces pays, voir : Sagnes (1994 : 315-319).

que la réintégration imposée judiciairement en faveur d'un salarié congédié sans cause a beaucoup plus de chance de succès lorsqu'elle survient dans un lieu de travail syndiqué. Ce dernier constat est vrai tant en vertu de la législation québécoise que fédérale (Trudeau 1991; Eden 1994).

De tels résultats permettant de douter de l'efficacité de l'intervention directe de l'État en matière de conditions de travail ou de protection du travailleur dans l'établissement, particulièrement celui non syndiqué, ne sont pas uniques au Québec et au Canada. Freeman et Rogers soulèvent les mêmes questions à partir d'une étude des performances de la politique fédérale américaine en matière de santé et de sécurité au travail (1993 : 22-23).

— L'intervention indirecte de l'État

Partant du postulat que la représentation « indépendante » assumée par les syndicats, par opposition à la représentation qui prend racine dans l'entreprise suite à l'initiative de l'employeur ou encore à l'intervention étatique, est le meilleur moyen d'assurer la démocratie industrielle (Greenfield et Pleasure 1993 : 190-193), différentes solutions sont envisagées pour favoriser la présence syndicale dans l'entreprise. Ainsi, l'abandon de la règle de la majorité, l'accréditation sectorielle, l'extension des conventions collectives par décret constituent différentes voies possibles pour accroître la représentation syndicale.

L'abandon du monopole de représentation syndicale

L'abandon de la règle de la majorité vise principalement à permettre la représentation syndicale dès qu'une minorité de salariés le désire. Pour atteindre cet objectif, l'exclusivité de représentation peut être maintenue en l'accordant au syndicat le plus représentatif par opposition au syndicat majoritaire. L'exclusivité peut également être abolie en acceptant la conception pluraliste au niveau de la représentation syndicale.

Bain avait proposé d'abolir tout simplement la règle de la majorité et d'accorder l'accréditation au syndicat le plus représentatif (Bain 1978 : 41; Adell 1986 : 6). Cette option rejoint, dans son fondement, l'idée que la démocratie industrielle ne réside pas dans le choix de participer collectivement à la gestion de l'entreprise. Par définition, la démocratie impose une telle participation. En recherchant le syndicat le plus représentatif, il est acquis qu'il est nécessaire que les salariés soient représentés. Selon la formule de Bain, ils le seraient par le syndicat regroupant le plus grand nombre de membres.

Cette formule est certainement tout aussi démocratique que celle qui consiste à former un comité d'entreprise imposé par la loi. Selon cette

avenue, la règle « du plus représentatif » s'applique également, puisque les représentants des salariés, s'il y a élection, sont choisis à la majorité des voix. L'avantage de la solution proposée par Bain réside dans le fait que les représentants des salariés bénéficient d'une structure organisationnelle externe à l'entreprise et à l'employeur diminuant ainsi le risque de la domination de ce dernier ou d'une représentation artificielle à cause du manque de ressources professionnelles ou matérielles des représentants. Bien que la formule qui permettrait au syndicat le plus représentatif d'être accréditée semble offrir une meilleure possibilité de représentation aux salariés que le comité d'entreprise, il faudrait démontrer qu'elle est également plus appropriée que le pluralisme syndical qui aurait pour effet d'abolir non seulement la règle de la majorité, mais également l'exclusivité de représentation.

La conception pluraliste des rapports collectifs du travail n'est pas nouvelle, puisqu'avant l'adoption du *Wagner Act* aux États-Unis et de l'arrêté en conseil 1003 de 1944 au Canada qui consacraient le monopole de la représentation syndicale, plusieurs débats ont eu lieu quant à son antithèse (Carlson 1992 : 812; Verge 1971 : 310-313; Tremblay 1960 : 330). Au Québec, la formule majoritaire ne faisait pas l'unanimité autour d'elle. D'ailleurs c'est pourquoi, la *Loi des relations ouvrières*¹² de 1944 comportait un tempérament en faveur des associations minoritaires réunissant au moins 20 salariés ne constituant pas moins de 10 % des salariés compris dans l'unité d'accréditation. Ces associations avaient droit de recevoir une copie de la convention collective de travail et de déposer des griefs au nom de leurs membres. Dès l'année suivante, le législateur a aboli le droit des associations minoritaires de recevoir la convention collective et a permis au syndicat majoritaire d'être entendu à l'occasion d'un grief déposé par une association minoritaire¹³. Le *Code du travail* (S.Q. 1964, c. 45) qui a remplacé la *Loi des relations ouvrières* n'a accordé aucun droit aux associations minoritaires.

La formule pluraliste fondée sur la représentation proportionnelle a refait surface ces dernières années, notamment depuis l'avènement de la *Charte canadienne des droits et libertés* (Beatty 1987 : 156-179). Cette formule perçue comme étant plus démocratique que la règle de la majorité peut notamment se concevoir sous deux formes. Selon la première, plusieurs syndicats peuvent désigner leurs représentants pour siéger au sein d'un comité chargé de représenter les salariés lors de la négociation et l'application des conditions de travail. L'article 4 de la *Loi des relations*

12. *Loi instituant une commission de relations ouvrières*, S.Q. 1944, c. 30. Cette loi modifie les Statuts refondus du Québec de 1941, en ajoutant le chapitre 162A, *Loi des relations ouvrières*, art. 17.

13. *Loi modifiant la loi des relations ouvrières*, 10 Geo VI, 1946, c. 37, art. 2.

ouvrières de 1944 allait quelque peu en ce sens en permettant à plusieurs syndicats de s'unir pour former la majorité requise par la loi et nommer des représentants pour fin de négociation collective. Au Québec, il semble qu'il n'y ait que les instituteurs de Montréal qui ait utilisé cette alternative (Tremblay 1960 : 331). En effet, il semble illusoire de croire que des syndicats d'allégeances différentes vont s'unir pour représenter un même groupe de salariés. La représentation proportionnelle peut également résulter de la formation d'une table de négociation à laquelle participerait l'employeur et les représentants des différents syndicats minoritaires. Chaque syndicat représenterait uniquement ses membres.

Shatzki préconise la formule pluraliste, au détriment de la règle de la majorité, afin d'assurer pleinement la représentation des salariés minoritaires (1975 : 918-923). Adell (1986 : 8) considère aussi que cette formule pourrait être acceptable à la condition qu'aucun syndicat n'ait pu prouver son caractère majoritaire dans l'unité d'accréditation. Toutefois, lorsqu'un syndicat acquiert le support de la majorité des salariés de l'unité d'accréditation, Adell suggère qu'il puisse réclamer l'exclusivité de la représentation de cette unité. À défaut de la requérir, l'employeur ou les salariés pourraient déposer une telle requête à sa place.

Tenant compte de « la plus grande diversité démographique de la main-d'œuvre, la multiplication des statuts d'emploi, l'affirmation des projets et des droits individuels, la tendance vers la diversification des identités collectives » (Murray et Verge 1993 : 35), le pluralisme syndical est sûrement la formule qui correspond le mieux à la conception de la démocratie industrielle. Cependant, cette formule comporte des difficultés d'application qu'il ne faut pas sous-estimer. Carlson en a identifié quelques unes (1992 : 812-814). Se basant sur l'expérience américaine au début du *New Deal*, celui-ci est d'avis qu'un employeur pourrait faciliter la formation d'un syndicat de boutique afin d'empêcher un autre syndicat d'obtenir le caractère majoritaire. De plus, en se fondant cette fois sur l'expérience japonaise, Carlson fait ressortir qu'une pluralité de syndicats dans l'entreprise favoriserait la discrimination syndicale de la part de l'employeur. Celui-ci pourrait accorder plus de privilèges au syndicat qui lui cause le moins de problèmes.

Le pluralisme syndical paraît plus difficile à gérer au moment de la négociation collective ou de l'application de la convention collective. Il pourrait engendrer des conflits intersyndicaux susceptibles de diminuer l'impact de l'action syndicale et incidemment la participation des salariés dans l'entreprise. En outre, le questionnement de certains auteurs français quant aux problèmes que soulève le pluralisme syndical en France en regard de la représentativité et des effectifs syndicaux peuvent aussi laisser perplexe par rapport à l'adoption d'une telle formule en contexte nord-américain (Verdier 1988, 1991; Borenfreund 1991).

La négociation sectorielle

La négociation sectorielle est réclamée particulièrement au Québec depuis déjà plusieurs années par les centrales syndicales. Cette forme de négociation s'inscrit au niveau d'un secteur d'activités (Sauvé 1971 : 6; Roback 1977). Sans délaisser le modèle de représentation à l'échelle de l'entreprise ou de l'établissement, un régime superposé de négociation au niveau sectoriel faciliterait la concertation entre les acteurs sociaux (Blouin 1990 : 1148; Murray et Verge 1993 : 34), favoriserait l'uniformisation des conditions de travail propice à l'application de politiques économiques générales et apporterait des solutions plus intéressantes aux problèmes d'une main-d'œuvre flexible et mobile (Hébert 1992 : 684-685; Cinq-Mars 1970 : 475-476).

Selon un premier courant de pensée, la formule du monopole de représentation syndicale devrait être appliquée à l'échelle sectorielle afin d'assurer une meilleure efficacité de l'action syndicale et d'éviter par ailleurs les conflits intersyndicaux (Hébert 1992 : 686; Sauvé 1971 : 12-13). L'autre courant semble privilégier, au contraire, la conception pluraliste des rapports collectifs de travail, « à tout le moins en faveur des groupements syndicaux "les plus représentatifs" dans chacun des segments professionnels en cause », afin de respecter la diversité des tendances susceptibles de cohabiter dans les différents secteurs (Murray et Verge 1993 : 35; Cinq-Mars 1970 : 482).

Malgré les avantages que pourrait procurer une forme de négociation plus centralisée, celle-ci comporte aussi, comme les solutions de rechange précédentes, des problèmes d'application (Hébert 1992 : 691-694; Brody 1971 : 429-450). En effet, il faudra sûrement l'intervention de l'État pour mettre en place cette nouvelle forme de négociation puisqu'il semble pratiquement impossible que les acteurs eux-mêmes parviennent à s'entendre sur l'aire de négociation, sur les objets de négociation et sur la représentativité exigée pour être habilité à représenter les salariés d'une part et d'autre part, les employeurs. À cause de son impact économique et politique, la négociation sectorielle renforcerait probablement l'intervention étatique non seulement dans l'élaboration de la structure de ce modèle de négociation, mais également dans le mode de résolution des conflits inhérents à une telle structure de représentation. Les expériences qu'a connues récemment le Québec en matière de négociation centralisée, particulièrement dans le domaine de la construction et dans les secteurs public et parapublic, sont éloquentes à cet égard (Hébert 1992 : 694). La proposition d'un modèle de négociation sectorielle semble également aller à contre-courant de la politique de déréglementation de l'État qui prévaut actuellement dans plusieurs juridictions canadiennes. Il serait naïf de croire qu'un gouvernement donnerait son aval à un tel régime centralisé dans la

conjoncture économique actuelle. D'ailleurs, le gouvernement du Québec réfléchit actuellement au sort à réserver aux décrets de conventions collectives qui constituent au Québec une forme de représentation qui dépasse le niveau de l'entreprise.

L'extension par décret des conventions collectives

Le système d'extension par décret des conventions collectives existe au Québec depuis maintenant 60 ans. Cette institution québécoise, unique en Amérique du Nord, permet aux salariés non syndiqués d'un secteur industriel donné dans une région délimitée de bénéficier de certains avantages établis par convention collective.

En effet, la *Loi sur les décrets de convention collective* (L.R.Q., c. D-2) permet au gouvernement, sur recommandation du ministre du Travail, de rendre obligatoires, par règlement, certaines conditions de travail négociées pour l'ensemble des travailleurs d'une industrie ou d'un métier dans une région donnée. Ces conditions de travail proviennent d'une entente négociée par un ou plusieurs employeurs et une ou plusieurs associations de salariés d'un secteur déterminé. L'entente doit revêtir une importance prépondérante pour être étendue. Le décret rend donc obligatoires, pour toute la main-d'œuvre du secteur, syndiquée ou non, certaines conditions de travail négociées dont le salaire, les heures de travail, les congés payés et les avantages sociaux. Ces conditions de travail sont obligatoires et d'ordre public. Leur application est contrôlée par un comité paritaire.

Dans l'état actuel, le système des décrets de convention collective ne procure pas aux salariés assujettis un niveau sensible de participation dans la gestion de leur lieu de travail et de leurs conditions de travail. Ce système vise avant tout à uniformiser les conditions de travail dites « monétaires » à l'intérieur d'un secteur industriel pour en faire bénéficier l'ensemble des travailleurs et aussi pour éviter la concurrence induite entre les employeurs.

Le système comporte cependant des caractéristiques qui, en étant développées et exploitées, pourraient favoriser la démocratie industrielle. Ainsi, le décret pourrait définir une plus large variété de conditions de travail qu'il ne le fait présentement. Nous pensons particulièrement aux critères prévalant dans les cas de mouvements de personnel (promotions, transferts, mises à pied et licenciements), aux règles favorisant la sécurité d'emploi et à celles qui traitent de la protection à l'encontre de sanctions disciplinaires abusives. Par ailleurs, le comité paritaire pourrait se voir conférer un rôle de représentation élargi dans l'ensemble des entreprises assujetties au décret et sa formation pourrait davantage répondre à des critères de représentativité de l'ensemble des travailleurs inclus.

C'est d'ailleurs dans cette perspective que la *Commission consultative sur le travail et la révision du code du travail* proposait dans son rapport final un ensemble de mesures visant à revaloriser le système des décrets (Beaudry 1985 : 218 et suiv.; Bernier 1986 : 79 et suiv.). Les commissaires voyaient dans ces mesures un moyen de favoriser le développement de la négociation collective et l'accès à la syndicalisation. La réflexion s'est poursuivie plus récemment et des modifications majeures sont proposées au régime des décrets en vigueur (Dubé 1990 : 275-280; Gouvernement du Québec 1994). On voudrait notamment assurer un contenu plus complet aux décrets, une représentativité plus grande des conditions de travail étendues et une participation élargie dans les comités paritaires.

Reste cependant à considérer le fait que le régime des décrets n'a eu qu'un impact limité jusqu'à maintenant au Québec. Ainsi depuis 1969, année où l'industrie de la construction a été retirée du champ d'application du régime, jamais plus de 150 000 salariés n'ont été assujettis à un décret à chaque année (Bernier 1986 : 52; Hébert 1992 : 1024). En 1992, les salariés dont les conditions de travail étaient déterminées par décret représentaient 5,5 % de la main-d'œuvre en emploi (Gouvernement du Québec 1994 : 13). Quant à l'accès à la syndicalisation, elle n'aurait pas vraiment bénéficié de l'existence du régime des décrets (Bernier 1986 : 78). Enfin l'efficacité dans l'application des décrets est très variable d'un décret à l'autre et les données disponibles laissent entrevoir certaines difficultés à cet égard (Bernier 1986 : 68-77). Ces difficultés seraient-elles résolues par une amélioration du régime actuel dans le sens proposé plus haut? Rien n'est moins sûr. Il demeure quant à nous que toute amélioration doit viser une plus grande implication du mouvement syndical dans l'administration du régime. C'est là le seul gage de succès.

CONCLUSION

En somme, l'examen des différentes options proposées permet de constater que la démocratie industrielle est souhaitable. En effet, les opinions sont unanimes pour affirmer la participation collective des salariés dans l'entreprise. D'ailleurs, dès les années 1930, le législateur américain a reconnu la nécessité d'intervenir pour assurer un certain niveau de participation des travailleurs dans les lieux de travail. Ainsi le *Wagner Act* de 1935 élevait au rang de politique des États-Unis l'encouragement de la pratique de la négociation collective et la protection du droit d'association. Le Canada a fait de même en 1944 en reconnaissant lui aussi au syndicat majoritaire l'exclusivité de représentation dans l'élaboration et l'application des conditions de travail. Cinquante ans plus tard, la poursuite de la démocratie industrielle constitue toujours un objectif nécessaire et largement

partagé, même si des changements dans les structures politiques, économiques, sociales et industrielles remettent en cause le mode de représentation collective privilégié par cette politique. Cependant, des divergences importantes apparaissent dans les diverses solutions proposées pour améliorer la participation des salariés dans l'entreprise.

Les propositions qui laissent uniquement aux acteurs l'initiative de la participation des salariés dans l'entreprise ne nous semblent pas suffisantes. En effet, s'en remettre seulement à la discrétion de l'employeur pour mettre sur pied des mécanismes de participation des salariés n'offre pas suffisamment de garantie d'indépendance quant au fonctionnement de ces mécanismes et risque ultimement de cautionner le maintien d'un régime autocratique dans l'entreprise. De plus, cette alternative réduit sensiblement la possibilité des travailleurs de faire valoir leurs intérêts à l'extérieur de l'entreprise et au niveau sociétal. Par ailleurs, compter uniquement sur les changements d'orientation des stratégies syndicales pour augmenter la participation des salariés dans l'entreprise est tout aussi illusoire. Dans le contexte actuel, les syndicats auront-ils les ressources, la motivation et les arguments nécessaires pour mobiliser la main-d'œuvre non syndiquée? Somme toute, sans un certain appui de l'État, les seules forces du marché nous semblent incapables d'accroître de façon satisfaisante la participation collective des salariés dans l'entreprise. D'ailleurs, comment peut-on laisser une préoccupation sociale aussi importante que la démocratie industrielle soumise aux aléas des forces du marché?

Plusieurs auteurs préconisent une intervention directe de l'État pour imposer l'implantation d'une instance de participation des travailleurs dans l'entreprise. C'est évidemment le modèle européen qui inspire ce type de proposition. La situation désespérée dans laquelle se trouvent actuellement la négociation collective et le syndicalisme aux États-Unis peut rendre attrayante une telle avenue. Toutefois, au Canada et au Québec particulièrement, la plus grande prudence nous semble de mise à cet égard.

Les expériences déjà connues d'intervention directe de l'État dans les conditions de travail témoignent d'un seuil fort limité d'efficacité. Il n'y a aucune garantie à l'effet que l'imposition par l'État d'un comité d'entreprise dans l'établissement soit bien efficace. Au contraire, alors même que ni le mouvement syndical, ni le patronat sont favorables à l'adoption d'une telle mesure, cette dernière nous semble condamnée à l'avance.

De plus, aller de l'avant avec ce type de proposition pourrait entraîner à long terme des effets pervers importants. Nous pensons notamment à l'impact négatif qu'elle pourrait avoir sur la négociation collective et la syndicalisation. La présence, même factice, d'un comité d'entreprise risque d'amener les travailleurs à ressentir un faux sentiment de sécurité et de protection et ainsi délaissier l'action syndicale et la négociation collective.

À terme, il pourrait en résulter un affaiblissement marqué de la négociation collective et de la représentation syndicale, deux institutions qui ont grandement contribué à la reconnaissance des intérêts des salariés dans notre société.

Ces différentes considérations nous portent donc à conclure que les solutions recherchées doivent nécessairement s'appuyer sur le mouvement syndical qui offre encore aujourd'hui les meilleures garanties quant à la défense des intérêts collectifs des travailleurs. Leur existence n'étant pas liée directement à celle d'une entreprise, ni à la collaboration de l'employeur bien que celle-ci soit souhaitable, les syndicats possèdent l'indépendance nécessaire pour assurer efficacement la défense des intérêts socio-économiques des travailleurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.

Cependant l'intervention étatique paraît, à notre avis, nécessaire pour accroître la présence syndicale dans l'entreprise. Cette intervention devrait avoir principalement pour objet, comme ce fut le cas jusqu'à maintenant, de fournir la possibilité aux travailleurs de se regrouper et de participer collectivement à l'élaboration et à l'application de leurs conditions de travail. Le cadre juridique actuel est, selon toute évidence, trop étroit pour favoriser pleinement l'atteinte d'un tel objectif. Il y aurait donc lieu d'élaborer des solutions qui rendraient plus accessible la représentation syndicale. Certaines pistes de recherche peuvent être envisagées. Ainsi, des recherches pourraient être poursuivies afin d'élargir le champ d'application des rapports collectifs du travail, actuellement délimité par le concept de subordination juridique et par celui de « cadre hiérarchique ». Il pourrait également être opportun de déterminer le type de représentation syndicale dont pourraient bénéficier les salariés minoritaires dans une entreprise, en l'absence d'un syndicat majoritaire. Un syndicat minoritaire pourrait-il, par exemple, bénéficier d'un certain droit de présence dans l'entreprise et d'un pouvoir défini de représenter ses membres dans leurs rapports individuels de travail avec l'employeur? L'hypothèse d'un niveau sectoriel de négociation devrait continuer à être explorée afin d'harmoniser les relations du travail dans certains secteurs déterminés d'activités. Dans cette perspective, une bonification du régime d'extension par décret des conventions collectives offre peut-être le plus d'espoir. La réflexion déjà entreprise à ce sujet mérite assurément d'être poursuivie et encouragée.

■ RÉFÉRENCES

ADAMS, George W. 1985. *Canadian Labour Law*. Aurora : Canada Law Book inc.

- ADAMS, Roy, J. 1993a. « Regulating Unions and Collective Bargaining : A Global, Historical Analysis of Determinants and Consequences » *Comparative Labor Law Journal*, vol.14, 272-291.
- ADAMS, Roy J. 1993b. « The North American Model of Employee Representational Participation : A Hollow Mockery ». *Comparative Labor Law Journal*, vol.15, 4-14.
- ADAMS, Roy J. 1993c. « Union Certification as an Instrument of Labor Policy : A Comparative Perspective », Paper prepared for presentation at the AFL-CIO/Cornell University Conference on Labour Law Reform, October 24-26.
- ADELL, Bernard. 1986. « Establishing a Collective Voice in the Workplace : How can the Obstacles Be Lowered? ». *Essays in Labour Relations Law*. G. England, dir. Don Mills, Ont. : CCH Canadian, 3-24.
- AUDET, Michel. 1994. « Le point sur les relations industrielles à l'heure de l'organisation réinventée ». Conférence présentée dans le cadre du colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles. Québec : Université Laval.
- BAIN, George S. 1978. « Union Growth and Public Policy in Canada ». *Labour Canada*.
- BARBASH, Jack. 1986. « The New Industrial Relations in the U.S. Phase II ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 43, n° 1, 32.
- BEATTY, David M. 1987. *Putting the Charter to Work*. Kingston, Montréal : McGill-Queen's University Press.
- BEAUDRY, René. 1985. *Le travail une responsabilité collective*. Rapport final de la Commission consultative sur le travail et la révision du code du travail. Québec : Les Publications du Québec.
- BELLACE, Janice R. 1994. « The Role of the Law in Supporting Cooperative Employee Representation Systems ». *Comparative Labor Law Journal*, vol. 15, 441-460.
- BERGERON, Jean-Guy. 1994. « Les facteurs explicatifs de la propension à se syndiquer dans les services privés » *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 49, n° 4, 776-792.
- BERNIER, Jean. 1986. *L'extension juridique des conventions collectives au Québec*. Québec : Les Publications du Québec.
- BERNIER, Lise. 1987. « Syndicalisme et application de la Loi sur la santé et la sécurité du travail : le cas des comités paritaires de santé et de sécurité du travail ». Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal (non publié).
- BLOUIN, Rogrigue. 1990. « Démocratiser les lieux de travail ». *Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec*. R. Blouin, dir. Cowansville : Les Éditions Yvon Blais, 1133-1159.
- BORENFREUD, Georges. 1991. « La représentation des salariés et l'idée de représentation ». *Droit social*, n° 9-10, 685-695.
- BRODY, Bernard. 1971. « La négociation sectorielle : une panacée? ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 26, n° 2, 429-450.
- BROSSARD, Michel. 1980. « Les syndicats et les groupes semi-autonomes de production ». *Gestion*, vol. 15, 9-16.

- CARLSON, Richard R. 1992. « The Origin and Future of Exclusive Representation in American Labor Law ». *Duquesne Law Review*, vol. 30, n° 4, 779-867.
- CHAMBERLAIN, Neil, W. et James W. KUHN. 1986. *Collective Bargaining*. 3^e éd. New-York : McGraw-Hill Book Company.
- CINQ-MARS, Normand. 1970. « Négociation locale et négociation sectorielle ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 25, n° 3, 465-484.
- DION, Gérard. 1986. *Dictionnaire canadien des relations du travail*. 2^e éd. Québec : Les Presses de l'Université Laval.
- DUBÉ, Jean-Louis. 1990. *Décrets et comités paritaires — L'extension juridique des conventions collectives*. Université de Sherbrooke. Sherbrooke : Les Éditions Revue de Droit.
- EDEN, Genevieve. 1994. « Reinstatement in the Nonunion Sector : An Empirical Analysis ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 49, n° 1, 87-102.
- FREEMAN, Richard B. et Joel ROGERS. 1993. « Who Speaks for Us? Employee Representation in a Non Union Labor Market ». *Employee Representation*. B. E. Kaufman et M. M. Kleiner, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 13-79.
- GAGNON, Robert P., Louis LEBEL et Pierre VERGE. 1991. *Droit du travail*. 2^e éd. Sainte-Foy : Les Presses de l'Université Laval.
- GEORGE, Kenneth. 1985. « Les comités de santé et de sécurité du travail ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 40, n° 3, 512-527.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC. 1994. « Rapport du comité interministériel sur les décrets de convention collective » (non publié).
- GREENFIELD, Patricia A. et Robert J. PLEASURE. 1993. « Representatives of their Own Choosing : Finding Workers' Voice in the Legitimacy and Power of their Unions ». *Employee Representation*. B. E. Kaufman et M. M. Kleiner, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 169-196.
- GUÉRIN, Gilles et Thierry WILS. 1992. *Gestion des ressources humaines, du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- HÉBERT, Gérard. 1992. *Traité de négociation collective*. Boucherville : Gaëtan Morin éditeur.
- HECKSCHER, Charles C. 1988. *The New Unionism*. New York : Basic Books.
- KUMAR, Pradeep. 1993. *From Uniformity to Divergence*. Kingston : IRC Press.
- LEWIN, David et Peter D. SHERER. 1993. « Does Strategic Choice Explain Senior Executives' Preferences on Employee Voice and Representation? ». *Employee Representation*. B. E. Kaufman et M. M. Klein, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 235-264.
- LYON-CAEN, Gérard et Jean PÉLISSIER. 1992. *Droit du travail*. 16^e éd. Paris : Dalloz.
- MAHONEY, Thomas A. et Mary R. WATSON. 1993 « Evolving Modes of Work Force Governance: An Evaluation ». *Employee Representation*. B.E. Kaufman et M.M. Kleiner, dir. Madison, Wisc.: Industrial Relations Research Association, 135-168.

- MORIN, Fernand. 1991. *Rapports collectifs du travail*. 2^e éd. Montréal : Les éditions Thémis.
- MURRAY, Gregor et Pierre VERGE. 1993. « Transformation de l'entreprise et représentation syndicale ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 48, n° 1, 3-52.
- PIORE, Michael J. 1982. « La crise du mouvement ouvrier aux États-Unis et la crise de la régulation macro-économique ». *La crise économique et sa gestion*. G. Dostaler, dir. Montréal : Boréal-Express, 111-124.
- PIORE, Michael J. 1986. « Perspective on Labor Market Flexibility ». *Industrial Relations*, vol. 25, 146-166.
- RENAUD, Marc et Geneviève TURCOTTE. 1988. *Comment les travailleuses enceintes voient leur travail, ses risques et le droit au retrait préventif*. Rapport de recherche, Groupe de recherche sur les aspects sociaux de la prévention en santé-sécurité du travail. Université de Montréal.
- RENAUD, Marc, Gilles TRUDEAU, Chantal ST-JACQUES et Louise DUBÉ. 1989. *Le droit de refus : une révolution tranquille. Étude de la mise en œuvre d'un nouveau droit*. École de relations industrielles : Université de Montréal. Monographie n° 21.
- ROBACK, Léo. 1977. *La syndicalisation sectorielle*. Montréal : IRAT, bulletin n° 10.
- ROULEAU, Linda. 1986. *La participation des travailleurs dans l'entreprise*. Commission consultative sur le travail et la révision du code du travail. Québec : Les Publications du Québec.
- SAGNES, Jean. 1994. « L'Europe occidentale : les spécificités syndicales nationales ». *Histoire du syndicalisme dans le monde — Des origines à nos jours*. J. Sagnes, dir. Toulouse : Éditions Privat, 309-324.
- SAUVÉ, Robert. 1971. « La négociation collective sectorielle ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 26, n° 1, 3-37.
- SHATZKI, Georges. 1975. « Majority Rule, Exclusive Representation and the Interests of Individual Workers : Should Exclusivity Be Abolished? ». *University of Penn. Law Review*, vol. 123, 897.
- SIMARD, Marcel. 1987. *L'expérience des entreprises syndiquées québécoises en matière de comité de santé et sécurité du travail : synthèse des principaux résultats de la recherche*. École de relations industrielles : Université de Montréal. Document de recherche n° 87-03.
- SUMMERS, Clyde W. 1962. « Individual Rights in Collective Agreements and Arbitration ». *New-York University Law Review*, vol. 37, 362.
- SUMMERS, Clyde W. 1990a. « Unions without Majorities : The Potentials of the NLRA ». *Proceedings of the Forty-Third Annual Meeting*. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 154-162.
- SUMMERS, Clyde W. 1990b. « Unions without Majority-A Black Hole? ». *Chicago-Kent Law Review*, vol. 26, 531-548.
- TREMBLAY, Louis-Marie. 1960. « Le pluralisme de représentation ouvrière au niveau local ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 15, n° 3, 325-348.

- TROY, Leo. 1991. « Conversion in International Unionism et Cetera : The Case of Canada and the U.S. ». Working Paper n° QPIR 1991-3. Kingston : School of Industrial Relations/Industrial Relations Centre, Queen's University.
- TRUDEAU, Gilles. 1991. « Is Reinstatement a Remedy Suitable to At-Will Employees? ». *Industrial Relations*, vol. 30, 302-315.
- VEILLEUX, Diane. 1993. « Proposition d'une conception organiciste de la représentation syndicale selon le Code du travail du Québec ». *Cahiers de droit*, vol. 34, n° 3, 899-948.
- VERDIER, Jean-Maurice. 1988. « Le rôle des syndicats dans l'entreprise en France ». *Modelli Di Democrazia Industriale E Sindacale*. A. Anastasi, dir. Tomo Secundo. Università Di Messina, Milano : Dott. A. Giuffrè Editore, 21-38.
- VERDIER, Jean-Maurice. 1991. « Sur la relation entre représentation et représentativité syndicales ». *Droit Social*, n° 1, 5-10.
- VERGE, Pierre. 1971. « Bref historique de l'adoption du monopole de la représentation syndicale au Québec ». *Cahiers de droit*, vol. 12, 303-314.
- WEILER, Paul C. 1990. *Governing the Workplace*. Cambridge : Harvard University Press.
- WEILER, Paul C. 1993. « Governing the Workplace: Employee Representation in the Eyes of the Law ». *Employee Representation*. B. E. Kaufman et M. M. Kleiner, dir. Madison, Wisc. : Industrial Relations Research Association, 81-104.
- WEISS, Manfred. 1988. « Industrial Relations in the Federal Republic of Germany ». *Modelli Di Democrazia Industriale E Sindacale*. A. Anastasi, dir. Tomo primo. Università Di Messina, Milano : Dott. A. Giuffrè Editore, 299-313.
- WELLS, Don. 1993. « Are Strong Unions Compatible with the New Model of Human Resource Management? ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 48, n° 1, 56-84.
- WEYAND, Ruth. 1945. « Majority Rule in Collective Bargaining ». *Columbia Law Review*, vol. 45, 556-599.

SUMMARY

The North American Monopoly Model of Union Representation at a Crossroads

In North America, the first thing that springs to mind when one thinks of the concept of collective employee representation is the monopoly model of union representation. This model was first instituted in the United States in 1935, and some ten years later in Canada, and gives the majority union, once certified, the exclusive right to represent a bargaining unit of all or some of the employees of a given employer. Such exclusive

representation applies to both collective bargaining and the application of collective agreement provisions. Consequently, collective bargaining through a certified union is presently the only means available to give employees as a group a voice in the running of a company. In other respects, employers can exercise their management authority at their discretion, provided of course that they comply with normal legal requirements. This legitimizes a certain autocratic approach in companies.

The North American model of employee representation, based essentially on the institution of unionism and on majority rule, the decisive factor in the representativeness of the certified union, has enjoyed near-unanimous acceptance for close to half a century in the field of industrial relations. In recent years, however, it has been widely contested in both Canada and the United States, given the falling unionization rates in the two countries and the new challenges facing company management.

A number of alternatives to the monopoly model of union representation have been proposed in the United States and in Canada. They may be grouped into three main approaches, which we will present and analyze in turn. The first alternative calls for a return to market forces, and thus suggests a greater reliance on the initiative of employees and employers themselves. For instance, many employers have deemed it useful to encourage greater employee participation in their companies. These initiatives take different forms, such as quality circles and works councils. Nevertheless, all these formulas to promote collective participation by employees suffer from the same weakness, namely, they depend mainly on personal initiative and unilateral decisions by the employer. A related solution, intended to offset this problem of dependence on the employer's initiative, is to modify the strategies of the union movement by extending its representation activities to cover non-unionized workers, who are now excluded from bargaining units. Although this suggestion may have some merit, its application raises difficulties, in particular with regard to mobilizing this new category of members, the financial resources available to represent them, and their potential role in the union movement.

The second approach in the literature, originating mainly in the United States, suggests direct state intervention to require the establishment of an employee committee in every company above a certain size. This proposal, based on the European (and particularly the German) model, represents a complete break with the traditional North American model of employee representation. It is an attractive idea in itself, but we remain sceptical about its effectiveness, given recent experience with direct state intervention in Quebec.

Finally, the third approach, originating mainly in Canada this time, suggests different alternatives to make the current legislation more flexible

and allow a greater role for unions within companies. Different proposals have been advanced, in particular that the strict requirement for an absolute majority in order to obtain union certification be abandoned, that certification be by sector, and that the Quebec system of extending collective agreements by means of decrees be enhanced. All these proposals imply a larger role for the union movement within our present-day institutions.

Any alternative intended to increase collective participation by employees within their companies is desirable. However, it appears to us that unions are still in the best position to ensure true participation by employees, and this is why we are of the opinion that solutions for the future should be based on the institution of unionism. At the very least, this approach should be given further consideration.

Congreso Americano de derecho del trabajo y de la seguridad social
Congrès régional américain de droit du travail et de la sécurité sociale
American Regional Congress of Labour Law and Social Security

**SOCIÉTÉ INTERNATIONALE DE DROIT DU TRAVAIL
ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**

3^e CONGRÈS RÉGIONAL AMÉRICAIN

24-27 mai 1995, Montréal, Canada

Les accords américains de libre échange : aspects sociaux

Les soins de santé : régime privé ou public ?

L'avenir de la négociation collective et les nouvelles formes d'emploi

La protection de l'intimité du salarié en droit du travail

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec le :

Secrétariat du Congrès SIDTSS
a/s Association du Barreau canadien
445, boul. Saint-Laurent, bureau 410
Montréal (Québec) CANADA H2Y 2Y7
Tél. (514) 393-9600 – Fax (514) 393-3350