

## Relations industrielles

# Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ? / Employee Representation in the New World of Work: The Dynamics of Rights, Voice, Performance and Power

Christian Brunelle, Annette Hayden et Gregor Murray

---

Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ?  
Volume 66, numéro 4, automne 2011

URI : [id.erudit.org/iderudit/1007630ar](http://id.erudit.org/iderudit/1007630ar)

DOI : [10.7202/1007630ar](https://doi.org/10.7202/1007630ar)

[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

Brunelle, C., Hayden, A. & Murray, G. (2011). Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ? / Employee Representation in the New World of Work: The Dynamics of Rights, Voice, Performance and Power. *Relations industrielles*, 66(4), 493–511.

doi:10.7202/1007630ar  
Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 2011

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/>]

---



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. [www.erudit.org](http://www.erudit.org)

# Les systèmes de représentation au travail : à la mesure des réalités contemporaines ?

**Christian Brunelle, Annette Hayden et Gregor Murray**

Le monde du travail change et cela a des conséquences importantes sur les systèmes de représentation. Protéiformes, les milieux de travail évoluent sous l'influence des nouvelles technologies, de la transnationalisation de la production et des services, de la mondialisation de l'économie et de la crise financière. En outre, l'accession des femmes au marché de l'emploi, la migration des travailleurs et la plus grande diversité ethnique participent à la reconfiguration de la main-d'œuvre. De nouvelles valeurs viennent modifier les attentes relatives à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. L'éclatement des formes d'emploi modifie le rapport au travail et limite la capacité de chacun à maîtriser sa destinée, augmentant ainsi les disparités entre les « gagnants » et les « perdants », ce qui a des répercussions considérables sur l'égalité des chances. La recherche d'avantages concurrentiels, par la flexibilisation et l'adoption de pratiques de gestion à haut rendement, incite certaines entreprises à promouvoir la participation des salariés, le dialogue social et le partenariat, tandis que d'autres remettent en question la pertinence de la représentation au travail et cherchent même à l'esquiver.

Ces nouvelles réalités heurtent de front la notion traditionnelle de représentation au travail. Façonnés en grande partie au cours des décennies qui ont précédé l'apogée de l'ère industrielle (l'année 2010 a d'ailleurs marqué le 75<sup>e</sup> anniversaire du *Wagner Act*, lequel a jeté les bases de la représentation des salariés aux États-Unis et au Canada), les systèmes de représentation au travail des pays les plus industrialisés ont été construits sur le modèle de l'emploi masculin à temps complet. L'émergence de la représentation par des syndicats au moyen de la négociation collective, dans un contexte où l'organisation fordiste du travail était alors prédominante, a permis de conjuguer, dans une certaine mesure, la prise

Christian Brunelle est professeur à la Faculté de droit de l'Université Laval et coordonnateur de recherche sur les politiques publiques, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) ([christian.brunelle@fd.ulaval.ca](mailto:christian.brunelle@fd.ulaval.ca)).

Annette Hayden est professionnelle de recherche au Département des relations industrielles, Université Laval et coordonnatrice de publications, Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) ([annette.hayden@rlt.ulaval.ca](mailto:annette.hayden@rlt.ulaval.ca)).

Gregor Murray est professeur et titulaire de la Chaire de recherche sur la mondialisation et le travail à l'École de relations industrielles, Université de Montréal et directeur du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) ([gregor.murray@umontreal.ca](mailto:gregor.murray@umontreal.ca)).

de parole ouvrière et l'efficacité organisationnelle, enrichissant ainsi la qualité de la démocratie dans les sociétés industrielles. Or, la question de l'efficacité de ces systèmes, de leur accessibilité, de leur adéquation et de leur bonification possible par l'ajout de nouveaux droits – tout en préservant leur cohérence d'ensemble – se pose aujourd'hui. L'accès inégal aux moyens d'expression, selon que l'on œuvre dans les secteurs public ou privé, la difficulté d'être performant à la fois sur les plans social et économique et la capacité des acteurs collectifs – existants et émergents – de négocier ces transitions, de relever les défis qu'elles leur posent et d'ériger des systèmes de représentation adaptés aux nouvelles réalités du travail sont également sujets de préoccupations.

Tel est le questionnement de ce numéro thématique de la revue *Relations industrielles / Industrial Relations*. En faisant place à des contributions inédites fondées sur une grande diversité de perspectives, il vise à mettre en lumière certaines pistes de réflexion sur le thème de la représentation au travail. Dans le cadre du projet *Building Institutions and Capabilities for Work and Employment in a Global Era: The Social Dynamics of Labour Regulation* des Grands travaux de recherche concertés du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada, le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT) a organisé un colloque international sur le thème de la représentation au travail à l'Université Laval en juin 2010, en collaboration avec l'Association canadienne des relations industrielles (ACRI) et des partenaires du monde du travail et du secteur gouvernemental<sup>1</sup>. Les articles retenus pour ce numéro ont d'abord été présentés en séances plénières lors du colloque avant d'être soumis à l'évaluation externe.

Il importe de relever ici les idées-maîtresses et les liens qui se dégagent de cette collection d'articles à la fois diversifiée, originale et riche en contenu.

## **L'inextricable écheveau politique**

Les systèmes de représentation incarnent toujours un certain compromis entre les acteurs patronaux et syndicaux. Si les employeurs tendent à préserver farouchement leurs droits de direction, les travailleurs cherchent pour leur part à les restreindre en se mobilisant sur le plan politique et à l'échelle de l'entreprise. Quelle que soit la forme que prend le compromis auquel les parties en arrive, il ouvre une voie de régulation sociale pour l'avenir. Cela étant, l'histoire des systèmes de représentation et des compromis politiques qui les sous-tendent permet de mieux expliquer l'inclination des acteurs pour la stabilité ou pour le changement, selon les cas.

Les réformes les plus importantes visant à légaliser la représentation collective au travail sont ainsi nées dans des contextes de grandes perturbations sociales. Pour prendre l'exemple des États-Unis, l'exercice illégal de la grève par des

centaines de milliers de travailleurs, au début des années 1930, s'accompagnait d'affrontements très violents entre les patrons et les syndicats en devenir. C'est précisément en vue de civiliser les relations du travail et d'atteindre la paix industrielle que l'État allait proposer la consécration, dans une loi, du droit d'association assorti de mécanismes juridiques permettant aux salariés de choisir librement un syndicat afin de les représenter.

Soixante-quinze ans plus tard, la succession des crises financières et la colère qu'elles suscitent chez les personnes qu'elles affectent compromettent toujours, à certains égards, cette paix industrielle. Cela se reflète dans le mouvement des Indignés qui, de l'Espagne à New-York, semble vouloir essaimer partout dans le monde. Cela se dégage aussi des protestations des travailleuses et des travailleurs du sud de l'Europe qui estiment faire les frais des manœuvres financières. Ces phénomènes portent en eux une forte volonté de réformer le capitalisme et l'ampleur des perturbations qu'ils provoquent témoigne de l'important déficit démocratique vécu par ces citoyens dont le niveau de précarité paraît inversement proportionnel au niveau d'aisance de ceux-là qui tirent profit des dysfonctionnements du système financier. Cette quête de démocratie ne s'arrêtera manifestement pas aux portes de l'entreprise.

Si les systèmes de représentation s'inscrivent dans une politique sociale plus large, la question de savoir si les conditions et les alliances qui ont mené à un tel compromis politique demeurent toujours pertinentes s'impose. C'est là le thème au cœur des deux premiers articles de ce numéro thématique.

Les États-Unis sont assurément l'exemple le plus symptomatique pour illustrer le déclin de la syndicalisation en particulier, et celui de la représentation collective au travail en général. Dans son article, **Nelson Lichtenstein** soutient que l'on ne peut comprendre les causes de ce déclin et dégager des voies de solution sans revenir à l'essence du *New Deal* des années trente. Il s'intéresse à la façon dont le compromis politique entre les syndicats et le parti démocrate a évolué depuis le *New Deal*. Il décrit à cette fin trois périodes successives : une première période, dite corporatiste, qui transitera ensuite vers une période de relative dépolitisation du mouvement syndical avant que n'émerge une troisième période, plus récente, où l'on assiste à une re-politisation de la négociation collective. Si les syndicats ont soutenu les politiques progressistes et ont joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre de certaines mesures sociales, ils ont presque toujours émergé dans chacune de ces périodes où les réformes législatives étaient menées avec un pouvoir politique affaibli. Même si les rapports entre les syndicats et les démocrates sont plutôt harmonieux, dans un contexte de concurrence économique mondiale, d'hostilité des milieux d'affaires envers les syndicats et de consensus impossible avec l'opposition républicaine sur la réforme des lois du travail, l'édification d'un tel rapport de force politique demeure un défi gigantesque.

Pour d'autres qui mettent de l'avant la relative stabilité des taux de syndicalisation en Europe, l'apparente universalité des régimes européens de représentation au travail et la couverture étendue de la négociation collective, l'analyse offerte par **Christian Dufour** et **Adelheid Hege** résonne comme une mise en garde. Sous l'apparente stabilité des pays étudiés – le déclin de la négociation collective en Grande-Bretagne faisant figure d'exception – se profile un paradoxe important. Alors que ces régimes conservent, en théorie, tous les aspects de l'universalité et de la stabilité, leur efficacité et leur pertinence même sont minées par les résultats décevants obtenus par les organisations syndicales en faveur des travailleurs et par l'érosion de leur représentativité dans la négociation et dans les autres activités ou instances représentatives. Les gouvernements et les employeurs sont aujourd'hui moins enclins à donner une place déterminante aux syndicats, eux qui étaient jusque-là au centre des compromis économiques, sociaux et politiques. Bien que les régimes de négociation collective demeurent en grande partie intacts, ils sont moins déterminants pour les acquis des travailleurs. Selon Dufour et Hege, l'explication de cet affaiblissement est double : d'une part, il y a une déconnexion croissante entre les organisations syndicales et une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée et précaire; d'autre part, on observe une régression assez significative dans la nature et la qualité des liens entre les organisations de travailleurs et les partis politiques. Les stratégies actuelles pour rationaliser les structures syndicales en procédant à des fusions entre certaines organisations et celles visant à améliorer le recrutement syndical n'ont eu que des effets marginaux. Cependant, à la lumière de quelques expériences innovatrices, les auteurs soutiennent qu'un engagement profond des syndicats envers les travailleurs, sur des sujets à forte incidence collective, peut insuffler une nouvelle légitimité et un nouveau dynamisme aux organisations syndicales en quête de moyens pour infléchir les compromis sociopolitiques qui définiront les systèmes de représentation collective.

### **La transformation des espaces de représentation**

Le déclin de la syndicalisation dans plusieurs pays industrialisés, associé aux profondes transformations de la structure et de la composition de la main-d'œuvre, pose un véritable défi aux systèmes de représentation des travailleurs. Les régimes traditionnels de représentation reposent en grande partie sur le modèle du travailleur de sexe masculin qui occupe un emploi à temps plein et assure seul le soutien financier de sa famille. Ce modèle postule qu'il y a une frontière bien délimitée entre la vie au travail et la vie personnelle – au sein de la famille ou de la communauté. Dans les milieux de travail contemporains, ce modèle paraît beaucoup trop réducteur pour favoriser le développement d'une représentation collective efficace. D'une part, l'emploi est devenu plus précaire, avec un nombre important de travailleurs, particulièrement des femmes, engagés à temps partiel

ou dans des emplois à terme. D'autre part, la fragmentation des entreprises en réseaux de contrats entre leurs différentes composantes et les sources diverses de production érodent la conception classique du milieu de travail. Enfin, les nouvelles technologies transforment radicalement le travail tant dans sa dimension spatiale que temporelle. Les personnes peuvent et doivent parfois travailler à partir de leur domicile, souvent en dehors des heures de travail dites « normales ». Ce brouillage entre le travail et la vie personnelle soulève des questions quant au rôle intermédiaire qui échoit à la communauté du fait que plusieurs des problèmes liés à la qualité de vie au travail surgissent aux frontières de ces sphères d'activités, tels la garde des enfants, le transport, le temps de repos, et tous ces autres aspects où les individus se butent à des exigences contradictoires imposées par les différentes dimensions de leur vie professionnelle.

Alors que les besoins, les responsabilités et les intérêts des travailleurs sont plus variés, aussi bien au travail qu'en marge de celui-ci, il devient impérieux de considérer de quelle façon les systèmes de représentation peuvent s'ajuster à cette nouvelle réalité. C'est là une question délicate pour les organisations syndicales qui, dans leur forme organisationnelle actuelle, semblent plutôt modelées sur un monde du travail qui paraît déconnecté des réalités vécues par leurs membres, actuels et futurs. Comment les syndicats s'assurent-ils qu'ils représentent leurs membres de façon efficace, en réponse à leurs besoins et à leurs intérêts particuliers, et comment procèdent-ils afin d'élargir à la fois le nombre et les catégories de travailleurs qu'ils représentent ? Ces questions concernent la transformation des espaces de représentation.

À partir du constat que les stratégies syndicales se sont développées sur des fondements aujourd'hui limités et dépassés, l'article de **Barbara Pocock** examine les contraintes qui interviennent dans l'élaboration de ces stratégies. Les syndicats se concentrent en général uniquement sur leur domaine de prédilection, le marché et le milieu de travail, et se limitent à la négociation collective comme outil principal visant à obtenir une amélioration des conditions de travail. En se penchant sur le cas australien, l'auteure explore comment un contexte social plus large, qui va bien au-delà du seul lieu de travail, conditionne les besoins et priorités des travailleurs. Selon Pocock, une meilleure prise en compte des interactions multiples entre la famille, la communauté et le milieu de travail permettrait aux syndicats de mieux appréhender les réalités auxquelles les travailleurs sont confrontés, ce qui faciliterait le développement de stratégies plus efficaces pour représenter des catégories diversifiées de travailleurs et moderniser la gamme des outils qu'ils utilisent afin d'améliorer leurs conditions de travail.

La restructuration continue du marché du travail, ces dernières années, a eu un impact important, en particulier sur les femmes. Même si les syndicats ont réalisé un certain progrès dans la représentation des femmes, **Charlotte Yates**

soutient que les syndicats ont toujours traité les intérêts des femmes comme des intérêts parmi d'autres, sans égard à la situation réelle et distincte des femmes sur le marché du travail. Les syndicats ne parviendront à faire une vraie percée dans la syndicalisation des femmes que s'ils acceptent d'entreprendre une réforme des modes de fonctionnement de leurs organisations. C'est précisément aux interstices des frontières entre le travail, la famille et la communauté – où se manifestent les responsabilités familiales des femmes – que les syndicats devraient porter leur attention afin de saisir les occasions nouvelles de regrouper les femmes. La démonstration s'appuie sur un exemple empirique, soit la tentative d'un syndicat canadien de s'ouvrir à de nouvelles formes d'organisation davantage axées sur le genre. L'étude de cas se concentre sur la syndicalisation de diverses catégories de travailleurs dans le secteur des garderies, y compris des employées des centres de la petite enfance, des travailleuses indépendantes et des travailleuses immigrées. L'auteure dévoile la manière dont le syndicat a privilégié une stratégie de syndicalisation basée sur le sentiment d'appartenance à une communauté de travailleurs, en mobilisant des notions telles que le travail affectif ou la responsabilité en matière de soins comme base commune permettant de solidariser ces personnes les unes avec les autres.

### **Fractures sociales et nouvelles formes de représentation**

Les nouveaux modes de production des entreprises, toujours plus avides de flexibilité, entraînent l'émergence de nouveaux statuts d'emplois marqués par la précarité. Ainsi, l'emploi à temps complet, au sein d'une même entreprise, pendant une longue période de la vie active du salarié paraît un modèle en voie d'extinction à la faveur du travail à temps partiel, à la pige, sur appel, etc., parfois pour plus d'un employeur, souvent pour une durée déterminée et en des lieux divers. Certains de ces emplois s'accomplissent essentiellement à domicile, ce qui incite parfois l'État à nier à leurs titulaires le droit à la représentation. D'autres types d'emplois présentent parfois si peu d'intérêt, pour les travailleurs locaux, que seule une main-d'œuvre immigrante permet de les combler. L'état de vulnérabilité dans lequel se trouvent ces travailleurs migrants compromet alors sérieusement leur accès à la représentation au travail. Par l'effet conjugué d'un ensemble de facteurs (origine ethnique, langue, faible scolarité, etc.), ces personnes parviennent ainsi difficilement à se regrouper pour assurer efficacement la défense de leurs droits. Enfin, d'autres travailleurs se déploient dans des emplois où l'autonomie dans la réalisation du travail est grande – ce qui les place dans une situation qui s'apparente davantage à celle du travailleur autonome ou même de l'entrepreneur qu'à celle du salarié classique. Cela étant, la dépendance envers l'employeur (ou le donneur d'ouvrage) demeure néanmoins bien réelle. Pour toutes ces catégories de travailleurs, l'accès à la représentation au travail,

souvent réservé aux seuls « salariés », appelle à surmonter des obstacles qui les tiennent souvent, dans les faits, à l'écart de la citoyenneté au travail.

Les États-Unis connaissent un déclin constant du syndicalisme dans le secteur privé, une situation qui accentue la vulnérabilité d'un grand nombre de travailleurs, dont beaucoup sont des immigrants occupant des emplois peu qualifiés et sous-payés avec peu ou pas de protection. **Janice Fine** examine une nouvelle forme d'organisation, les *Worker centres* (centres locaux d'aide aux travailleurs), qui a émergé pour la première fois aux États-Unis au tournant du siècle, en réponse aux mutations observables sur le marché du travail. Elle explique comment, voilà à peine cinq ans, ces organismes communautaires étaient limités dans leurs accomplissements, même s'ils jouaient néanmoins un rôle important dans l'amélioration des conditions de travail des travailleurs migrants. Avec un engagement minimal dans la représentation collective tout en étant peu présents dans certains réseaux, ces centres se sont surtout concentrés sur la mise en œuvre effective des normes minimales de travail, et non sur leur amélioration. L'auteure montre à quel point les *Worker centres* ont évolué, en grande partie en raison de changements observés dans le paysage syndical des États-Unis, contribuant ainsi au renforcement de leur image et de leur capacité d'action. Ces centres se sont alliés les uns aux autres, bénéficiant du coup de l'expertise de ceux ayant le plus d'influence politique et économique. Cela a favorisé une stratégie permettant la fédération des centres et le développement de certaines aptitudes, ainsi que des alliances et partenariats stratégiques avec des syndicats et des organismes gouvernementaux. En conséquence, les *Worker centres* sont parvenus à renforcer leur pouvoir et leur capacité d'expression. Comme l'auteure le démontre, ils ont surtout réussi à inscrire la mise en œuvre des normes du travail au rang des priorités étatiques et à donner du poids à l'argument en faveur d'une plus grande intervention de l'État dans l'encadrement du marché du travail.

Dans une analyse axée sur le système de représentation collective en vigueur au Canada, **Urwana Coiquaud** s'attarde pour sa part à démontrer le rôle important que les tribunaux ont joué, ces dernières années, afin de contrer des initiatives législatives destinées à restreindre l'accès à la syndicalisation. Cela s'explique en bonne partie par la reconnaissance d'un nouveau droit procédural à la négociation collective inféré de la garantie constitutionnelle de liberté d'association. Ce droit dérivé emporte essentiellement une obligation de consulter et de négocier de bonne foi, sans pour autant garantir un modèle particulier de représentation. C'est ainsi que des lois nient le statut de « salarié » à des travailleurs précaires, tels des travailleurs agricoles – dont plusieurs sont des travailleurs migrants – ou des responsables de services de garde en milieu familial ont été déclarées inopérantes parce que jugées contraires à la liberté d'association. Ces décisions judiciaires ont incité le législateur à refaire ses devoirs. Or, plutôt que d'accorder



à ces salariés un accès à la représentation collective via le régime général, le législateur s'est plutôt consacré à concevoir des régimes sur mesure qui ne présentent pas forcément tous les avantages du régime général. Il en résulte une multiplication de régimes particularisés dont l'effet protecteur paraît moindre. Néanmoins, conclut Coiquaud sur une note plus optimiste, il est possible que la pluralité croissante des régimes de représentation permette de dessiner, à moyen terme, les contours d'une réglementation adaptée et transposable à une plus grande diversité de travailleurs précaires.

Dans le monde contemporain du travail, il y a un nombre de plus en plus important de travailleurs non syndiqués ou réputés « difficiles à syndiquer ». **Marie-Josée Legault** et **Martine D'Amours** examinent comment certains de ces travailleurs participent à la régulation de leur travail. Elles considèrent deux types de travailleurs du savoir, les concepteurs de jeux vidéo et les artistes en performance, dont le travail est très qualifié mais qui demeurent pourtant sujets à une grande mobilité et vulnérabilité en raison de la nature des contrats à court terme qu'ils doivent accepter lorsqu'ils entreprennent un projet. Contrairement au modèle de la « citoyenneté industrielle » de l'époque fordiste, où le mode de représentation était collectif par nature, Legault et D'Amours montrent comment ces deux groupes de travailleurs ont adopté des modes de représentation qui sont simultanément collectifs et individuels. L'équilibre entre le collectif et l'individuel varie cependant entre les deux groupes. Les concepteurs de jeux vidéo, en raison de la forte demande pour leurs compétences, ont un plus grand pouvoir de négociation sur une base individuelle. Pour ce groupe, la représentation collective par l'intermédiaire d'une association de travailleurs de l'industrie demeure non structurée et plutôt *ad hoc*. En revanche, les artistes n'ont pas le même pouvoir individuel de négociation dans leur milieu de travail, étant dans un secteur où l'offre de travail dépasse souvent la demande. Par conséquent, ces travailleurs comptent fortement sur la représentation collective en vue d'obtenir des conditions minimales de travail, difficilement atteignables au moyen de la seule négociation individuelle. L'article dépeint ainsi la réalité de deux industries où les travailleurs doivent chercher des voies de représentation plus innovatrices et où les relations collectives peuvent être plus informelles, provisoires et s'établir au-delà des limites de l'organisation d'un seul employeur.

### Lutter contre le déficit... démocratique

Si ce bref survol des contributions réunies dans ce numéro thématique laisse évidemment de côté certaines des dimensions abordées, nous croyons important de relever un certain nombre de défis importants qui s'en dégagent.

Même si le monde du travail actuel présente de moins en moins de similitude avec celui à partir duquel les systèmes de représentation au travail ont été

façonnés au cours du XX<sup>e</sup> siècle, la raison d'être de tels systèmes, elle, demeure intacte. De fait, le besoin de promouvoir, maintenir et renforcer la démocratie en milieu de travail est toujours ressenti avec la même intensité par ces personnes qui sont exclues de la couverture des systèmes de représentation existants et qui se trouvent en situation de vulnérabilité. Ainsi, la tendance actuelle qui préconise, à la faveur de l'idéologie néolibérale, le désengagement de l'État et le retour au laisser-faire dans les milieux de travail doit être impérieusement inversée.

Si l'affaiblissement des systèmes de représentation et les mutations dans les rapports de force dans les relations du travail peuvent être perçus, par certains employeurs, comme un gain en termes de flexibilité, cela témoigne d'une vision à courte vue. Dans une économie mondialisée, tout employeur est confronté aux défis de l'innovation et de la compétitivité, peu importe l'endroit où il exerce ses activités. La représentation au travail demeure un élément-clé pour composer plus efficacement avec les exigences contradictoires inhérentes aux nouveaux modèles d'organisation du travail et pour assurer leur légitimité à plus long terme. Autrement dit, l'affaiblissement de la voix des employés dans les milieux de travail en raison de l'effritement des systèmes de représentation est un problème et non pas une solution.

L'ampleur des défis qui s'imposent aux syndicats dans ce même contexte apparaît considérable. La relative désaffection de la classe politique pour les droits des travailleurs, les changements profonds qui affectent à la fois la structure et la composition de la main-d'œuvre, la fragmentation et l'internationalisation de l'organisation de la production au sein des entreprises, et l'affaiblissement des projets syndicaux dans l'imaginaire collectif sont autant de facteurs qui militent pour un repositionnement stratégique. Mais l'émergence de nouvelles formes associatives et de revendications sociales fournit également des pistes de renouveau qui font appel à l'expérimentation, l'apprentissage stratégique et l'approfondissement de la démocratie délibérative.

Quant à l'État, il doit prendre la pleine mesure de ces transformations de manière à mieux répondre aux besoins de représentation des travailleurs, en fonction de la réalité qui est la leur dans les milieux de travail. Là où les systèmes de représentation existants connaissent des ratés en raison de leur inadéquation aux réalités nouvelles, l'État doit ouvrir d'autres voies de représentation mieux adaptées à la situation concrète de ces travailleurs, souvent vulnérables, qui sont exclus du régime général ou dont la voix est assourdie par ce régime. Plus fondamentalement, les politiques publiques du travail doivent contribuer au renforcement de la liberté d'association et de son corollaire, le droit de négociation collective, car c'est justement cette autonomie collective qui offre le moyen privilégié de combattre la précarité endémique, si caractéristique de ces travailleurs.

Enfin, pour ce qui est des défis qui attendent les chercheurs, il importe de multiplier les recherches (empiriques, comparées, interdisciplinaires...) afin de développer une meilleure compréhension de la complexité des phénomènes en émergence et de leurs conséquences pour la représentation au travail. Malgré la démonstration d'un véritable déficit démocratique sur le plan de la représentation collective au travail, les études proposées dans ce numéro thématique ouvrent toutes, chacune à leur manière, des pistes de recherche qui peuvent, à leur tour, contribuer à combler ce déficit...

## Note

- 1 Le soutien financier, matériel et organisationnel nécessaire à la tenue de ce colloque a été le fait du Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH) du Canada, du Fonds québécois de recherche sur la société et la culture (FQRSC) et des partenaires du monde du travail, dont le ministère du Travail, le Fonds de solidarité de la FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), la CSN (Confédération des syndicats nationaux), l'APTS (Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux), la CSQ (Centrale des syndicats du Québec), la FIQ (Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec), le SFPQ (Syndicat de la fonction publique du Québec) et Lancaster House. Nous remercions Annick Charest, Karine Drolet, Jean-Noël Grenier, Francine Jacques, Claude Rioux, Nicolas Roby et Pierre Verge pour le travail accompli au sein du comité d'organisation scientifique, Gilles Duinat pour son travail de révision et de traduction, ainsi que les évaluateurs anonymes qui ont pris part à ce numéro thématique.

# Employee Representation in the New World of Work: The Dynamics of Rights, Voice, Performance and Power

**Christian Brunelle, Annette Hayden and Gregor Murray**

Change in the world of work has tremendous implications for employee representation. Workplaces are continuously reconfigured through new information technologies and the transnational organization of production and services, economic globalization and financial crisis. Women's labour market participation, labour migration and greater ethnic diversity are all changing the composition of workforces. New values regarding the relationships between work and career alter expectations about the balance between work and family life. The proliferation of different forms of employment is altering individuals' relationships to their work and their life chances, increasing disparities between so-called "winners" and "losers", with important repercussions for equality and opportunity. The search for competitive advantage through flexibilization and high-performance practices prompts some firms to enhance employee engagement, social dialogue and forms of partnership with their workforce while others seek to re-engineer, minimize or dispense entirely with employee representation.

These new realities are a challenge to traditional notions of employee representation. Crafted for the most part in the decades leading to the zenith of the industrial era (and 2010 marked the 75<sup>th</sup> anniversary of the Wagner Act, which established some of the core tenets of employee representation in the United States and Canada), employee representation systems in the most industrialized countries were constructed on conceptions of paid full-time male employment. The emergence of representation through unions and collective bargaining, in a context where Fordist work organization was so dominant, led to combinations of employee voice and organizational efficiency, thereby enriching the quality of

Christian Brunelle is Professor, Faculty of Law, Université Laval and Research Coordinator on public policy, Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT) ([christian.brunelle@fd.ulaval.ca](mailto:christian.brunelle@fd.ulaval.ca)).

Annette Hayden is Research Professional in the Department of Industrial Relations, Université Laval and Publications Coordinator, Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT) ([annette.hayden@rlt.ulaval.ca](mailto:annette.hayden@rlt.ulaval.ca)).

Gregor Murray is Professor and Canada Research Chair on Globalization and Work in the School of Industrial Relations, Université de Montréal and Director of the Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT) ([gregor.murray@umontreal.ca](mailto:gregor.murray@umontreal.ca)).

democracy in industrializing societies. Today, there are increasing questions about the access to and efficacy of existing forms of workplace representation, about the nature and affinity of the groups to be represented and about the possibility and coherence of grafting new rights onto older systems of representation. Other concerns relate to disparities in voice regimes existing in the public and private sectors, the achievement in both social and economic performance, and, finally, the capacity of existing and emerging collective actors to reconstruct systems of employee representation for this new world of work.

Such is the point of departure for this special issue of *Relations Industrielles / Industrial Relations*. Drawing on a range of original contributions, it seeks to set out some of the pathways for thinking about representation at work. Under the auspices of its Social Sciences and Humanities Research Council's Major Collaborative Research Initiatives project *Building Institutions and Capabilities for Work and Employment in a Global Era: The Social Dynamics of Labour Regulation*, the Interuniversity Research Centre on Globalization and Work (CRIMT), in collaboration with the Canadian Industrial Relations Association (CIRA-ACRI) and a range of labour market and public policy partners, organized an international conference at Université Laval in June 2010.<sup>1</sup> The articles in this special issue are a selection of some of the plenary papers at the conference, subsequently reviewed by external referees.

In the remainder of this presentation, we set out and assess some of the pathways that emerge from this diverse and rich collection of studies.

## **Unravelling Political Coalitions**

Employee representation regimes invariably represent some form of compromise between capital and labour. If employers would prefer their rights to be untrammelled, wage earners have historically set some limits through political and industrial mobilization. Whether such political compromises are formal or informal, they set the paths for future actors, constituting social norms beyond the time that such "bargains" are struck. Indeed, the historiography of representation regimes and the political compromises that underlie them are an important avenue for explaining stability and change.

The most significant reforms to legalize collective representation in the workplace were born out of great social disruption. To take the United States as an example, illegal strikes by hundreds of thousands of workers in the early 1930s were accompanied by violent confrontations between employers and emerging unions. It is precisely as a means of making labour relations more civilized and achieving industrial peace that the state proposed the establishment, by law, of the right of association, together with mechanisms allowing employees to freely choose a union to represent them.

Seventy five years later, successive financial crises, and the anger aroused in people affected by them, also threaten industrial peace. This can be seen in the “Outraged” movement which, from Spain to New York, is spreading across the world. There are also the protesting workers in Southern Europe who feel that they are paying the price of financial manoeuvring. These phenomena carry with them a strong desire to reform capitalism and the magnitude of these disturbances reveals the significant democratic deficit experienced by these citizens, in which the level of insecurity seems inversely proportional to the level of freedom enjoyed by those who profit from a dysfunctional financial system. This quest for democracy clearly does not stop at the doors of the company.

But if representation regimes are part of a larger political bargain, the question arises whether the conditions and the coalitions that gave rise to that “bargain” are still relevant today. This is the theme of the first two articles in this special issue.

The United States is undoubtedly the iconic case for charting the fortunes of the decline of organized labour in particular and representation at work more generally. The article by **Nelson Lichtenstein** argues that an understanding of this decline and an assessment for any prospects for renewal must be located in the unravelling of the 1930s New Deal compromise. The author focuses on how the political understanding between unions and the Democratic Party has evolved through three distinct periods since the New Deal, moving from a corporatist era, through a period of relative depoliticization of the labour movement, to the current industrial relations regime, where we have witnessed a repoliticization of collective bargaining. U.S. trade unions have played a key role in bringing about possibilities for social reform but appear to emerge from periods of legislative reform in a politically weaker state, irrespective of the different social, political and economic contexts in each of the periods examined. For U.S. unions today, whilst their relationship with the Democratic Party is closer than ever, in a context of global economic competition, widespread business hostility to unions, and the seeming impossibility to reach any consensus with the opposition Republican Party on labour law reform, the challenge to build political strength remains a formidable one.

For those who see the relative stability of levels of unionization and the apparent universality of collective bargaining coverage and systems of employee representation in continental Europe, the analysis of collective bargaining regimes in six European countries offered by **Christian Dufour** and **Adelheid Hege** marks a cautionary note. Underlying the apparent stability in most of these countries (the declining fortunes of collective bargaining in the United Kingdom being the exception), they detect an important paradox. While these representation

regimes nominally maintain all appearances of universality and stability, their effectiveness and even relevance are undermined by diminishing results for the workers being represented and an erosion of the representativeness of the union organizations engaged in bargaining and other representative activities. Governments and employers are both less inclined to give a determinant voice to unions previously at the heart of economic, social and political compromises. Collective bargaining regimes thus remain largely intact, but exert declining purchase on the fortunes of the workers they represent. According to Dufour and Hege, the explanation of this weakening grip for collective representation is twofold: first, the increasing disconnect between union organizations and an increasingly diverse and often precarious workforce; second, a marked decline in the nature and quality of links between labour organizations and political parties, not least in terms of overarching visions of their mutual goals. Prevailing strategies to rationalize union structures through mergers and improve membership recruitment strategies have had only marginal effects. However, from the observation of a few innovative experiences, they suggest that real engagement with a transformed membership on questions of collective purpose can give new legitimacy and new dynamism to union organizations in search of the means to inflect the socio-political compromises that define their representation regimes.

### **The Changing Locus of Representation**

The decline in unionization across many industrialized countries over recent years, coupled with dramatic changes in the structure and composition of the workforce, poses a real challenge for employee representation. Traditional employee representation regimes are largely premised on a full-time, permanent, male-breadwinner employee model where people, primarily men, had one life at work and another beyond work – in their families and communities. This traditional model is much too narrow a concept upon which to develop effective representation in the contemporary workplace. First, over recent decades, employment has become more casualized as increasing numbers of workers, particularly women, are engaged in part-time, precarious and contract work. Second, the fragmentation of the firm into networks of contracts between different component parts and sources of input further erodes the classic conception of the workplace. Finally, new technologies have completely altered the spatiality and the temporality of work as people are as likely to be engaged in work activities in their homes, outside of so-called traditional working hours. This blurring of distinctions between work and home further raises questions of community intermediation as so many of the problems related to the quality of working lives cannot be dissociated from the interstices between workplace, family and community as regards childcare, transport, time off and so many other aspects that help individuals to

manage the conflicting demands emanating from different dimensions of their working lives.

When workers' needs, responsibilities and interests are more diverse both within and, significantly, beyond the workplace, it is increasingly relevant to consider how employee representation fits into this bigger picture. This is a particular issue for union organizations since they appear so wedded in their very organizational form to a world of work that is out of synch with the realities of their members and potential members. How do unions ensure that they represent their members effectively in accordance with their particular needs and interests, and how do they increase the number and range of workers that they represent? These questions highlight the changing locus of representation.

Exploring the notion that union strategies are developed on a limited and outmoded basis, the article by **Barbara Pocock** examines the constraining way in which union strategies tend to be formulated, with a narrow focus on activity in the primary domain of the workplace and labour market, and the limitations of adopting collective bargaining as the dominant tool to achieve improvements in working conditions. Looking at the Australian case, she argues that there exists a wider social context beyond the workplace, which is increasingly shaping the needs and priorities of workers. By taking account of the domains of family and community and how they interact with each other, with the work domain and with the larger macro system in which they are embedded, the author explains how unions will be better able to prioritize the challenges facing the workers they represent and develop more effective strategies for representing a diverse range of workers.

Ongoing restructuring of the labour market over recent years has had a strong impact on women in particular. Whilst unions have undoubtedly made some progress in representing women over recent decades, **Charlotte Yates** argues that unions have always treated women's interests as an "add-on" to the existing, genderless, union agenda and that real breakthroughs in organizing women require transformational change in union organizations. Women's responsibilities in the home and as carers mean that the boundaries between work, family and community are blurred for many women. Unions should look at the interstices of these boundaries in order to identify new opportunities for appealing to and organizing women. The article uses the example of a Canadian union's attempt to open up new ways of organizing, reflecting a more gendered understanding of work and collective representation. Focusing on organizing a diverse range of workers in the child care industry, including child care centre employees, the self-employed and migrant workers, the author reveals the ways in which the union was very successful in adopting a community-based organizing strategy, where notions of emotional labour and caring responsibilities provided common ground to bring these workers together.



## Social Fractures and New Forms of Representation

New methods of production, with companies continually seeking increased flexibility, lead to the emergence of new forms of employment, characterized by insecurity. Thus, working full-time, for the same company and for a considerable part of one's working life, seems to be a model which is condemned to be replaced by work which is part-time, freelance, on-call, etc., sometimes for more than one employer, often for a specified duration and being undertaken in different locations. Some of these jobs are performed primarily at home, sometimes prompting the state to deny the employee the right to representation. Other types of jobs are of little interest to local workers, and it is immigrant workers who fill the gaps. The vulnerable position in which these migrant workers find themselves seriously compromises their access to representation at work. A combination of factors (ethnic origin, language, low levels of education) makes it difficult for these people to come together to ensure the effective enforcement of their rights. Finally, other workers do jobs where their degree of autonomy is so great that they are closer to a status of self-employed worker or independent contractor than the classic manifestation of waged labour upon which so many representative systems are premised. That said, their dependence on an employer or a dispenser of contracts is nonetheless very real. For all of these categories of worker, gaining access to representation at work requires them to overcome such an accumulation of hurdles that they are effectively excluded from any notion of citizenship at work.

The United States has experienced a steady decline in private sector unionism over recent years, a situation that has increased the vulnerability of a large number of workers, many of whom are immigrants working in low-skilled, low-paid jobs with little or no protection. The article by **Janice Fine** examines the ongoing evolution of a new organizational form, the worker centre, which emerged over the last decade in response to such developments in the U.S. labour market. She explains how, only five years ago, and whilst undoubtedly playing an important role in improving the working conditions of immigrant workers, worker centres were limited in their achievements. With minimal involvement in collective representation and hugely under-networked, these centres concentrated on enforcing existing labour standards, not on their improvement. Five years on however, worker centres have evolved in significant ways, largely helped by ongoing changes in the U.S. labour organization landscape. Indeed, the continuing decline of direct economic action and the increased reliance upon political influence has been particularly significant in strengthening the profile and capacity of the worker centres. The author examines how worker centres have allied themselves to those with political and economic influence through a strategy of federation and capacity building, and formed strategic alliances and

partnerships with unions and government agencies. As a result, worker centres have strengthened their power and voice and, as the author demonstrates, have had significant success in getting labour standards enforcement placed on the public policy agenda and have added weight to the argument for greater state intervention in governing the labour market.

In an analysis based on the Canadian collective representation system, **Urwana Coiquaud** considers the important role that the courts have played in recent years to counter legislative initiatives intended to restrict access to unionization. This is reflected in the recognition of a new procedural right to collective bargaining inferred by the constitutional guarantee of freedom of association. This legislation essentially entails a duty to consult and negotiate in good faith, without guaranteeing a particular model of representation. Thus, laws denying the status of “employee” to precarious workers, such as farm workers – many of whom are migrant workers – or those responsible for child care services, have been declared invalid because they are deemed contrary to constitutional freedom of association. These judicial decisions have prompted legislative revisions. Rather than giving these employees access to a general regime of collective representation, the Quebec legislature has developed more customized arrangements that do not necessarily confer all the advantages of the general regime. The result is a proliferation of different representative arrangements, thus diminishing the overall protective effect. Coiquaud concludes her article on a more optimistic note however, suggesting that this growing plurality of specialized representation arrangements might well facilitate, in the medium term, the design for appropriate regulation that can be applied to a wider variety of precarious workers.

In the contemporary world of work, there are increasing numbers of workers who are non-unionized or considered to be “hard to organize”. Just as Janice Fine looks at a new type of organization that has emerged to protect vulnerable immigrant workers, the article by **Marie-Josée Legault** and **Martine D’Amours** examines how other “hard to organize” workers are participating in the regulation of their work. The authors consider two types of knowledge worker, videogame developers and performance artists, whose work is highly skilled, yet subject to a high level of mobility and vulnerability due to the short-term nature of their contracts as they undertake project work. In contrast to the “industrial citizenship” model of the Fordist era, where the mode of representation was collective in nature, Legault and D’Amours show how these two groups have adopted modes of representation that are simultaneously collective and individual. However, the balance between these two dimensions varies between the two groups. Videogame developers, due to the high demand for their skills, have greater individual leverage within their industry, and hence negotiation,

and indeed dissent, dominates on an individual level. Collective representation through an industry association for this worker group remains unstructured and *ad hoc*. In contrast, performance artists do not enjoy the same individual power in the workplace, operating in an industry where supply often exceeds demand. Hence these workers rely on collective representation to attain minimum working standards, the terms of which can be bolstered through individual negotiation. The article thus highlights the challenges of achieving citizenship at work. In industries where workers need to seek more innovative ways of representation, collective relations can be informal, temporary and go beyond the bounds of the employer organization.

### **The Fight against the – Democratic – Deficit**

While this brief overview cannot do full justice to the rich diversity of contributions in this special issue, we wish to highlight a few important challenges that emerge from them.

Even if the contemporary world of work has increasingly less in common with that which shaped representation regimes through the 20<sup>th</sup> century, their rationale remains intact. In fact, the need to promote, maintain and strengthen democracy in the workplace is felt to the same extent by the people who are excluded from the coverage of existing regimes and find themselves in vulnerable situations. It is imperative to reverse the current trend which advocates in favour of neoliberal ideology, the disengagement of the state and the return to *laissez-faire* in the workplace.

If the weakening of representation regimes and the change in the balance of forces in labour relations are seen, by some employers at least, as simply a way to achieve greater flexibility, this is arguably a very short-term advantage. In a globalized economy, employers must meet the challenges of innovation and competitiveness, irrespective of their location. Representation at work is a key element in the search to conjugate the often contradictory requirements of new models of work organization and to secure their legitimacy over the longer term. In other words, the weakening of employee voice through representation at work is the sign of a problem and certainly not a solution.

The multiple and diverse challenges faced by unions are truly daunting. The apparent disaffection of the political class for worker rights, the profound changes affecting the structure and composition of the workforce, the fragmentation and internationalization of the organization of production and a generalized weakening of unions' hold on the social imagination are all factors pointing to the need for union organizations to rethink their strategies. Yet the emergence of new representative forms and the reframing of union agendas also offer avenues

of renewal requiring experimentation, strategic learning and a deepening of deliberative democracy.

State policy needs to take account of these transformations in the workplace in a way that responds to the realities of workers, as lived in their workplaces. Where existing forms of representation exclude or prove inadequate to the needs of workers, there is a need to open up new avenues of representation adapted to the realities of those excluded from or diminished in the current representation regime. Most importantly, state policy must reinforce the freedom of association and its corollary, the right to bargain collectively, because it is exactly this collective autonomy that offers one of the most important ways of tackling the endemic precariousness that defines these excluded workers.

Finally, in terms of research challenges, it is vital to undertake empirical, comparative and interdisciplinary studies that help to gain a greater understanding of the complexity of the transformations taking place and their implications for representation at work. Despite the real democratic deficit of collective representation at work that is highlighted in the articles in this special issue, they also, each in their own way, offer research avenues that ultimately can help to reverse this deficit.

## Note

- 1 Financial, organizational and material support for this conference was provided by the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada and the Fonds québécois de recherche sur la société et la culture and a range of labour market partners including the Ministère du travail, the Fonds de solidarité de la FTQ (Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec), the CSN (Confédération des syndicats nationaux), the APTS (Alliance du personnel professionnel et technique de la santé et des services sociaux), the CSQ (Centrale des syndicats du Québec), the FIQ (Fédération interprofessionnelle de la santé du Québec), the SFPQ (Syndicat de la fonction publique du Québec) and Lancaster House. We particularly wish to thank Annick Charest, Karine Drolet, Jean-Noël Grenier, Francine Jacques, Claude Rioux, Nicolas Roby and Pierre Verge who were the other members of the scientific committee, Gilles Duinat for his research assistance, as well as the anonymous reviewers for this special issue.