

EDITORIAL

Do employees have a say in companies today? This apparently simple question is of particular interest against the background of a wide range of – sometimes even antagonistic or contradictory – positions in scholarly debates on worker voice. On the one hand, there are demands for more democracy at work, accompanied by studies on new forms of worker participation, for instance in the form of the ‘freed company’. On the other hand, there are studies that show how human resource management (HRM) tends to reduce worker autonomy and voice, in the context of the long-term decline of trade union membership. The room for worker voice at workplace level is therefore being called into question.

The extent to which a workplace is democratic depends largely on what management wants, along with its strategies and competences. Although management plays an important role in determining worker voice, the topic is rarely addressed in *Transfer*. Apart from some articles on algorithmic management in recent years, one must go back to 2001 to find an article centred on managerial discourse. This is why the contributors to this special issue found this discourse useful in identifying current trends favouring or obstructing worker voice in companies. It also helps in considering contemporary challenges and the role played by HRM. This issue looks at how worker voice is taken into consideration and what are the conditions needed for implementing genuinely more participatory forms of management.

Our introductory article looks at management thinking and how much space it leaves for effective workers’ voice. The article proposes three different perspectives on worker voice in human resource management. It

also discusses managerial and firm governance options and suggests that worker voice is currently under threat.

De Spiegelaere and Vitols confirm that worker participation has weakened in Europe over the past 10 years. They measure the extent to which worker participation is becoming more or less prominent by means of the European Participation Index (EPI), a country-level summary measure of the strength of workers' voice in companies, based on union density and collective bargaining coverage, workplace representation and board-level representation. By taking into consideration two levels at which worker participation can take place – in the workplace and on the board – the Index provides an alternative to existing cross-national measures based on trade union density, collective bargaining coverage and degree of centralisation or bargaining coordination.

Gouzoulis, Galanis and Iliopoulos analyse how the financialisation of firms makes its own contribution to reducing worker voice. Their article shows that the shareholder value orientation and rising indebtedness in non-financial companies have been negatively associated with union density in the EU over the past 21 years. They argue that the financialisation of non-financial corporations compels them to prioritise 'external economic balance' to the detriment of the cooperative 'internal equilibrium' model.

Focusing on organisational policies to encourage diversity, equity and inclusion (DEI), Klinksiek examines the extent to which such practices may end up excluding some workers. She uses the case of disability to investigate the challenges and facilitators of DEI policies and their implementation. Her findings suggest that organisations face three main obstacles to putting disability-related DEI policies into practice: getting people on board, gathering information, and the increasing demand for knowledge work. Conversely, coupling policy and practice is facilitated by

engaging in partnerships, garnering line managers' support and fostering open communication.

In their article, Helfen, Sydow and Wirth highlight how human resource management in inter-organisational networks brings new challenges for worker representatives. They ask whether and how an accompanying practice of inter-organisational HRM may develop, and what role the representation of workers' interests plays in this process. Their case studies reveal that the quality and degree of inter-organisational HRM varies. Worker representatives can influence the shape of inter-organisational HRM if they have network awareness and orient their activities towards cooperation with other stakeholders in and beyond the focal firm.

Finally, in her perspective article, Linhart outlines various trends affecting 'human labour' today. She highlights concurrent pressures that both objectify work, through the financialisation of management and the introduction of indicator-based management, and subjectivise it, through individualisation and the introduction of emotion-based management. In this context, she explains, worker voice becomes isolated and limited.

Evelyne Léonard and Laurent Taskin

EDITORIAL

Les travailleurs ont-ils leur mot à dire dans les entreprises aujourd'hui ? Cette question apparemment simple revêt un intérêt particulier au vu du large éventail des positions – parfois même antagonistes ou contradictoires – qui se font entendre dans les débats sur le sujet. On y évoque, d'une part, les revendications pour plus de démocratie au travail, ou les études sur les nouveaux modes de participation des travailleurs, par exemple sous la forme de « l'entreprise libérée ». D'autres analyses montrent en revanche que la gestion des ressources humaines (GRH) tend à réduire l'autonomie et les possibilités d'expression des travailleurs, dans un contexte marqué par la désaffiliation syndicale. La place accordée à l'expression des travailleurs au travail mérite dès lors de s'y attarder.

Le niveau de démocratie observé sur un lieu de travail est largement tributaire de la volonté du management, ainsi que de ses stratégies et de ses compétences. Pourtant, même si la direction joue un rôle majeur pour déterminer si les travailleurs ont la possibilité de s'exprimer, le sujet a rarement été abordé dans le cadre de *Transfer*. À l'exception de quelques articles sur la gestion algorithmique publiés ces dernières années, il faut remonter à 2001 pour retrouver un article centré sur le discours managérial. C'est pourquoi les auteurs de ce numéro spécial ont trouvé utile d'examiner ce discours pour y identifier les tendances qui encouragent ou limitent aujourd'hui l'expression des travailleurs au sein des entreprises. Cette analyse permet également d'examiner les défis actuels et le rôle joué par la GRH. Ce numéro examine comment la voix des travailleurs est prise en considération et quelles sont les conditions

requis pour mettre en œuvre des formes de gestion réellement plus participatives.

Notre article d'introduction se penche sur le mode de pensée du management et sur l'espace qu'il accorde à l'expression des travailleurs. L'article propose trois perspectives différentes en gestion des ressources humaines sur l'expression des travailleurs. Il examine également les options de gouvernance de l'entreprise et montre que la voix des travailleurs porte peu.

De Spiegelaere et Vitols confirment l'affaiblissement de la participation des travailleurs en Europe au cours des dix dernières années. Ils ont mesuré l'importance croissante ou décroissante de la participation à l'aide de l'indice de participation européen (IPE), une mesure synthétique au niveau national de la capacité des travailleurs à se faire entendre dans les entreprises, basée sur le taux de syndicalisation et la couverture des négociations collectives, la représentation sur le lieu de travail et la représentation au niveau du conseil d'administration. En tenant compte des deux niveaux auxquels la participation des travailleurs peut intervenir – sur le lieu de travail et au conseil d'administration – l'indice offre une alternative aux mesures transnationales existantes basées sur le taux de syndicalisation, la couverture des négociations collectives et le degré de centralisation ou de coordination des négociations.

Gouzoulis, Galanis et Iliopoulos analysent comment la financiarisation des entreprises contribue également à réduire la voix des travailleurs. Leur article montre que la tendance à privilégier la valeur pour l'actionnaire et l'endettement croissant des sociétés non financières a été négativement associée au taux de syndicalisation dans l'UE durant les 21 dernières années. Les auteurs montrent que la financiarisation des sociétés non

financières les contraint à privilégier un « équilibre économique externe » au détriment du modèle coopératif de l' « équilibre interne ».

En axant son étude sur les politiques organisationnelles visant à encourager la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI), Klinksiek examine dans quelle mesure ces pratiques peuvent conduire à l'exclusion de certains travailleurs. L'auteur utilise le cas du handicap pour identifier les défis auxquels sont confrontées les politiques DEI et les éléments pouvant faciliter leur mise en œuvre. Ses conclusions suggèrent que les entreprises sont confrontées à trois obstacles principaux pour mettre en pratique les politiques DEI liées au handicap : l'adhésion des acteurs concernés, la collecte d'informations et la demande croissante de travail intellectuel. Inversement, la coordination des politiques et des pratiques est facilitée par l'établissement de partenariats, le soutien des responsables hiérarchiques et la promotion d'une communication ouverte.

Dans leur article, Helfen, Sydow et Wirth expliquent comment la gestion des ressources humaines au sein des réseaux inter-organisationnels pose des défis nouveaux aux représentants des travailleurs. Ils se demandent si et comment une pratique d'accompagnement d'une DRH inter-organisationnelle peut se développer, et quel rôle la représentation des intérêts des travailleurs peut jouer dans ce processus. Leurs études de cas révèlent la diversité, en qualité comme en intensité, de la GRH inter-organisationnelle. Pour que les représentants des travailleurs puissent influencer la forme de la GRH inter-organisationnelle, il faut qu'ils soient conscients de l'existence d'un réseau et qu'ils orientent leurs activités vers la coopération avec d'autres acteurs concernés à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise cible.

Enfin, Linhart propose une mise en perspective décrivant les différentes tendances qui affectent aujourd'hui le « travail humain ». Elle souligne les

pressions simultanées qui à la fois objectivent le travail, par la financiarisation de la gestion et l'introduction d'une gestion basée sur des indicateurs, et qui le subjectivent, par l'individualisation et l'introduction d'une gestion basée sur les émotions. Elle explique que dans un tel contexte, la voix des travailleurs est vouée à être de plus en plus isolée et limitée.

Evelyne Léonard et Laurent Taskin