Conflits sociaux et communication : la place du syndicaliste

Roland Kohsiek
Syndicaliste, VER.DI, Allemagne

Pour comprendre le chapitre qui suit depuis un contexte français, il est nécessaire de préciser quelques éléments et quelques termes qui ne recouvrent pas les mêmes réalités en France et en Allemagne. Ainsi, la fonction remplie par les syndicats explique un taux de syndicalisation plus élevé qu'en France. Ils sont perçus en Allemagne davantage comme une protection juridique, une assurance, que comme un outil de lutte. Il n'existe pas de positionnement politique officiel des syndicats. Certains représentants syndicaux ont suivi un cursus universitaire puis une formation par le syndicat les préparant à devenir directement syndicalistes professionnels. Les adhérents y paient leur adhésion presque trois fois plus cher qu'en France. Le patrimoine des syndicats allemands leur rapporte env. 20 millions d'euros par an. Actuellement, env. 18 % des employés sont syndiqués en Allemagne contre env. 8 % en France. Dans les deux pays, le taux de syndicalisation connaît cependant une baisse régulière et significative.

1 Quelques remarques liminaires

D'emblée, la question de la relation entre communication et conflit semble bien être l'affaire du syndicaliste car c'est lui qui, parfois, va initier le conflit, c'est lui qui, en tout cas, va l'alimenter, voire l'aggraver, en fonction de ses affinités politiques. Cela correspond à l'image du permanent syndical dans la virulence d'un discours ou haranguant les foules depuis son mégaphone, appelant bruyamment à la solidarité, dans un discours quelquefois simplificateur et même susceptible de passer pour populiste.

Cependant, le syndicalisme au quotidien est plus exigeant ; il n'est plus possible de satisfaire aux attentes et aux besoins des syndiqués avec des solutions simples et standardisées ; en effet les problématiques se sont diversifiées, elles sont sans aucun doute devenues plus complexes qu'il y a vingt ou trente ans.

Pourtant la constellation du conflit reste inchangée. L'engagement syndical se cristallise toujours autour de tensions sociales significatives, c'est-à-dire autour de conflits d'intérêt entre capital et travail, entre employeurs et employés, quelle que soit la manière de les concevoir et de les appréhender. Les syndicats ont pour fonction de représenter les intérêts de leurs adhérents, voire au-delà, de ceux de la majorité des employés. Défendre des intérêts à l'intersection de ces deux mondes, employeurs et salariés, engendre nécessairement des conflits.

Avant de poursuivre, précisons encore quelques points : il ne s'agit pas ici d'un travail universitaire ; je ne suis pas chercheur, je n'appartiens à aucune institution scientifique.

Ma contribution se fonde sur l'expérience et sur les réflexions qui l'accompagnent, le tout reposant sur une solide formation initiale en linguistique.

Par ailleurs, il est utile de distinguer entre le syndicaliste de base et le permanent, secrétaire syndical ou, plus précisément, entre un simple membre syndiqué intéressé, un syndicaliste militant qui travaille bénévolement dans différentes instances telles les bureaux syndicaux de branches ou les commissions paritaires et le syndicaliste professionnel. Cette distinction est nécessaire du fait de la variété des rôles et des fonctions, avec toute la palette des degrés d'implication. Ainsi, pendant des années, je n'ai joué qu'un rôle passif de simple syndiqué, avant que mon engagement ne s'accroisse avec mon entrée au conseil de l'entreprise qui m'employait. J'ai travaillé plus tard dans différentes commissions pour représenter le syndicat à l'intérieur de l'entreprise aux niveaux local et national. En 2001, j'ai été embauché comme secrétaire syndical permanent par le syndicat *ver.di*[1] pour m'occuper des membres travaillant dans le secteur tertiaire.

Enfin, même une recherche bibliographique approfondie sur le sujet annoncé dans le titre n'apporte guère de résultats (*cf.* Prott et Keller 1997) car, du moins dans les pays de langue allemande, il n'existe, pour autant que je sache, aucune recherche sur le thème conflits et communication dans les pratiques syndicales. Les travaux de recherche portent essentiellement sur les relations de travail, sur des conflits particuliers, sur les stratégies et les développements des syndicats.

Pour aborder plus précisément le sujet 'communication et conflit dans la perspective syndicaliste', je vais esquisser quelques situations quotidiennes typiques du travail d'un syndicaliste que j'analyserai sous l'angle des structures et des exigences communicationnelles. Dans un deuxième temps, j'aborderai certains éléments de la transformation fondamentale des relations de travail et de leur impact sur les nouvelles exigences qui se posent à l'activité syndicale.

2 Les situations de communication caractéristiques du travail syndical

J'évoquerai ici deux situations représentatives du travail syndical, qui me permettront plus loin de montrer les évolutions et les nouvelles exigences qu'elles entraînent :

1. Même si les syndicats allemands se disent unitaires et non rattachés à un parti politique, le syndicat Ver.di, créé en 2001 serait plus proche de Die Linke, les autres plus proches du SPD. L'appartenance du dirigeant syndical est une indication non officielle du positionnement politique du syndicat (NdT).

d'une part, le travail en commission ou en assemblée, d'autre part, l'accompagnement personnalisé.

2.1 Le travail en commission ou en assemblée

Nous distinguerons ici entre les interventions dans les groupes de travail syndical et les commissions, et le rôle du syndicaliste dans les assemblées d'entreprise. [2]

2.1.1 Les groupes de travail syndical et les commissions

Ces structures existent dans des contextes professionnels variés. D'une part, il s'agit de commissions au sein d'un syndicat dont les membres ont été élus avec des pouvoirs décisionnels particuliers. D'autre part, il existe des groupes de travail sur des sujets particuliers, en complément des structures officielles. Les thèmes abordés dans ces groupes et commissions sont multiples. La plupart du temps, il s'agit de situations internes aux entreprises, de problèmes et de conflits inhérents à ceux-ci. En général, ces structures fonctionnent avec des permanents.

Il s'agit d'abord de décrire les problèmes, de les analyser, d'en identifier les causes, d'appréhender le contexte de l'entreprise ainsi que l'actualité politique, et d'en cerner les acteurs et leurs motivations. Souvent ces problèmes s'inscrivent dans la durée. Il faut alors respecter les étapes intermédiaires et réévaluer chaque fois la nouvelle situation.

Le but de ces discussions consiste à clarifier et à évaluer les situations données puis à décider des démarches et des alternatives possibles pour parvenir à une solution. Les solutions immédiates sont rarement possibles ni même attendues.

Dans ces contextes, la communication s'établit de manière constructive et solidaire. Le rôle des secrétaires syndicaux consiste à apporter leur expérience tant au niveau de la perception du problème (Que se passe-t-il dans d'autres entreprises ? Comment toute la branche évolue-t-elle ?) qu'au plan des différentes propositions susceptibles de mener à une solution. Par ailleurs, les acteurs attendent des précisions quant à l'aspect juridique de la situation (Quelles démarches sont possibles au niveau juridique ? Qu'en dit le droit du travail ?).

On voit que cette description se distingue d'une conception du travail syndical traditionnel, qui d'ailleurs tend à disparaître. Le syndicaliste n'est plus détenteur de la 'révélation syndicale' de ce qui est juste. Il est de moins en moins celui qui saura à coup sûr indiquer comment faire, montrer le bon chemin et empêcher de prendre la mauvaise voie.

2.1.2 L'assemblée d'entreprise

Dans une assemblée générale d'entreprise (ou du personnel lorsque la convention de l'entreprise le prévoit), la situation, selon le type d'entreprise, est régie par le code du travail et déjà largement prédéterminée par la taille de l'entreprise. Ces assemblées, auxquelles tous les employés sont conviés, ont lieu une à quatre fois par an. La participation y est très variable ; c'est la culture d'entreprise qui en détermine le

2. Ces assemblées d'entreprise, une sorte d'agora, sont une particularité allemande.

déroulement. C'est elle, par exemple, qui fera que la réunion se tiendra à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise et si elle est organisée en lien avec d'autres événements comme des fêtes du personnel.

Les employeurs y participent en général ; ils doivent présenter un rapport annuel mais le font la plupart du temps à chaque assemblée. Ces rapports sont d'une qualité très inégale. Certains rapports, qui rendent compte de la situation de l'entreprise et des stratégies de la direction, visent à convaincre l'ensemble du personnel du bien-fondé des décisions et des démarches engagées. D'autres rapports, lorsque les assemblées sont plutôt perçues comme des corvées obligatoires, se limitent au minimum et présentent peu d'intérêt.

Lorsque de gros changements, des restructurations ou des plans sociaux sont prévus dans l'entreprise, les assemblées prennent alors un caractère beaucoup plus engagé. On coupe la parole aux représentants de la direction. Les dirigeants sont en situation de défense. Il y va de leur légitimité. Le représentant syndical doit alors jouer un rôle important pour la défense active des personnels et s'impliquer totalement.

3 Des pratiques ritualisées

Le rôle du délégué syndical est largement prédéterminé : il peut certes intervenir dans le débat quand celui-ci a lieu ; en règle générale, son intervention a lieu après celle du comité d'entreprise et de la direction.

Les employés attendaient de lui – du moins jusqu'à présent, ce à quoi il se prêtait volontiers – qu'il adoptât la position opposée à celle de l'employeur en réfutant les arguments de la direction ou du comité d'entreprise. Il était d'usage que le représentant du personnel use, lors de ces échanges, d'un ton plus vindicatif et d'une argumentation musclée. Cependant, ce type d'intervention syndicale correspond, selon mon expérience, de moins en moins aux attentes des salariés. Ceux-ci attendent aujourd'hui des argumentations plus fines, permettant un regard différent sur les prises de décisions, les appréciations et les perspectives présentées par la direction. Ils souhaitent comprendre, sans pour autant nécessairement les accepter, les contraintes qui sous-tendent les positions de la direction, y compris en prenant en compte les réalités externes à l'entreprise. Ils attendent que l'argumentation soit fondée sur une bonne connaissance du secteur d'activité, c'est-à-dire une capacité à proposer des solutions alternatives ou éventuellement des idées d'actions syndicales.

Il convient dans ce contexte de prendre en compte les changements survenus dans le vécu des employés : même dans les entreprises où les structures sont restées plutôt stables et où les modifications sont mineures, une partie des employés est déstabilisée. Ils perçoivent une accélération croissante des évolutions de toutes natures, auxquelles ils sont soumis dans leur vie quotidienne. Cela correspond à la notion de nouvelle complexité telle que la définit Habermas (1985). Les employés considèrent que l'intervention du délégué syndical est utile lorsque celui-ci aide à comprendre ces évolutions et ne propose que dans un deuxième temps des éléments de solution.

3.1 Un effort sémantique

Au cours des dernières années, une forme nouvelle de communication est apparue. Une nouvelle génération managériale, largement formée à la gestion d'entreprise, a imposé dans les étages de direction un nouveau style de communication qui se caractérise par un répertoire lexical qui semble pouvoir s'adapter à pratiquement toutes les branches. Ce style de communication et ce jargon de spécialité, à l'origine plutôt réservés aux bureaux de consultants, est nouveau pour les employés ; ils subodorent que ces discours si éloquents cachent quelque chose et ne rendent pas compte de leur réalité professionnelle. L'annonce d'une ‹ contraction des frais de personnel › est à juste titre comprise comme une menace, puisqu'il s'agit bien, soit d'une réduction du personnel, soit d'une baisse des salaires, voire des deux. [3]

Une tâche supplémentaire revient donc au délégué syndical. Il doit développer des compétences de linguiste pour se familiariser avec cette nouvelle langue, l'analyser, la transposer et finalement imposer la sienne de manière compatible.

3.2 L'accompagnement personnalisé

Chaque adhérent à un syndicat allemand peut demander une protection juridique en droit social et en droit du travail ainsi que les conseils et informations y afférant.

Cet accompagnement s'adresse aussi bien à un syndiqué isolé qu'à un membre du conseil d'entreprise, voire au conseil en entier. Le point de départ est presque toujours un conflit interne à l'entreprise souvent déjà engagé, que ce soit au niveau de l'entreprise, d'un service ou même d'une plus petite unité. Les éléments pris en compte sont tout d'abord le conflit, bien sûr, puis son appréciation, les personnes impliquées et les causes possibles.

Les syndiqués attendent du secrétaire syndical la plupart du temps des solutions, ou du moins des premiers pas vers cette solution et des perspectives d'action. Dans un premier temps, les compétences juridiques jouent un rôle important. La voie juridique n'est, cependant, pas toujours possible et en tout cas rarement totalement satisfaisante. Pour cette raison, il est nécessaire d'avoir recours, lors de tels accompagnements, à des approches complexes.

Ce type de communication est comparable à ceux que l'on peut trouver dans d'autres contextes d'accompagnement. Il est fondé sur le dialogue, mais la relation reste asymétrique. Une fois le conflit explicité, lorsque l'entretien se déroule bien, s'établit une réflexion commune au sujet du conflit et des modes d'intervention possibles : Qu'en disent les collègues ? Peut-on gagner d'autres personnes à notre cause ?... Un tel entretien devrait toujours se terminer par un encouragement à l'action. Il n'est, cependant, pas toujours possible de proposer des solutions acceptables, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de justice sociale. Quand le conflit concerne, par exemple, la grille de salaire ou le comportement discriminant de la part d'un supérieur hiérarchique, les résultats de l'accompagnement peuvent être perçus comme insatisfaisants,

3. Lors de l'assemblée générale d'une entreprise de Hambourg, en décembre 2014, un des membres de l'équipe de direction a déclaré devant l'ensemble des personnels : « La priorisation des projets doit être optimisée dans toute sa globalité. ».

voire décevants. Une revendication peut être légitime sans pour autant être recevable légalement. Ce décalage explique la coexistence d'une indignation justifiée en même temps que de moyens d'action souvent limités.

3.3 Les politiques salariales : noyau central des conflits et activité principale du syndicat

Aujourd'hui comme hier, la majorité des employés en Allemagne dépendent de façon directe (58 %) ou indirecte (20 %) de conventions collectives générales, avec hélas des différences significatives entre l'Est et l'Ouest de l'Allemagne.

La politique tarifaire salariale fait partie des défis essentiels de l'activité syndicale ; elle représente en même temps le sujet le plus fréquent des revendications des salariés à l'égard des employeurs.

Les négociations salariales interviennent à différents niveaux, au niveau fédéral pour une branche, au niveau régional pour les sous-secteurs, les grands groupes et les entreprises. Pour chaque négociation salariale, une commission est élue, composée de salariés de l'entreprise concernée, selon la zone d'application du contrat tarifaire.

Le rôle du délégué syndical est ici différent : en règle générale, le délégué syndical est celui qui mène la négociation. Même s'il ne mène pas seul le débat, c'est lui qui en détermine le ton et l'agressivité. Cette répartition stricte des fonctions se justifie par le fait que son statut de délégué syndical le protège de toutes représailles éventuelles de la part de l'employeur, ce qui l'autorise à s'exprimer ouvertement.

Dans ce contexte, le délégué syndical se voit attribuer un rôle décisif dans le travail des commissions tarifaires. Il lui revient de structurer et d'apprécier les différentes attentes et priorités de sorte que, dès le début des négociations, des exigences communes puissent être formulées et que, pendant les négociations, les progrès réalisés puissent être mesurés. Même lorsque les négociations avancent et que se dessine un compromis, le négociateur syndical doit encore, après discussion approfondie à l'intérieur de la commission salariale, faire en sorte qu'une décision soit réellement prise et appliquée.

Dans les négociations salariales, le cadre communicatif est extrêmement normé par l'institution. Les membres de la commission se réunissent de part et d'autre d'une longue table ; les négociateurs des deux parties sont assis au milieu, la partie demandeuse commence, présente et justifie ses exigences, la contradiction de la partie adverse suit immédiatement. Ce type d'échange peut se reproduire plusieurs fois, il peut y avoir interruption ou report, voire discussion intermédiaire en petit comité ; ici encore, la communication peut prendre un caractère fortement ritualisé. L'habileté du négociateur syndical réside alors dans sa capacité à trouver les modes d'action appropriés aux revendications syndicales, pouvant aller d'actions mineures jusqu'à la grève de toute la branche, en passant par des grèves d'avertissement.

La réelle situation de lutte demande encore d'autres compétences de communication puisqu'il faut alors être apte à prendre la parole devant des groupes de taille plus conséquente en allant jusqu'à la manifestation de masse, que ce soit pour expliquer l'état de la négociation, pour l'évaluer et convaincre les employés à poursuivre la lutte par des mesures adaptées.

Ce sont encore ces prises de parole qui correspondent le mieux à l'image caricaturale du syndicaliste évoquée en introduction de ce texte. Pourtant, ces prises de parole ont tout leur sens et se révèlent constructives pour toutes les parties en présence.

En résumé, les compétences de communication qu'on exige d'un syndicaliste professionnel[4] sont diverses. Elles nécessitent une qualité d'argumentation nuancée et une connaissance parfaite du terrain. Les conflits, la plupart du temps, sont des conflits d'entreprise qui, quand ils prennent la forme d'un conflit isolé, reflètent toujours une dimension sociétale ou bien du moins renvoient à un contexte social plus large. Si l'on considère que, du moins dans les sociétés d'Europe occidentale, le travail reste le signe incontestable de l'intégration et de la reconnaissance sociale (*cf.* Negt 2001), on comprend la signification sociale et politique de la prise en charge des conflits d'entreprise par les syndicalistes.

4 Les évolutions sociétales et leurs répercussions sur le monde du travail

Les syndicats se doivent de réagir aux changements de la société. Est-ce que les réactions sont toujours suffisamment rapides et adaptées aux enjeux ? C'est la question qui se pose aussi bien dans les instances syndicales que dans le débat scientifique et politique qui les accompagne.

Je vais tenter d'esquisser quelques tendances pour mettre en évidence la manière dont celles-ci entrainent des modifications significatives dans les exigences posées aux syndicalistes.

L'action syndicale se joue manifestement dans un contexte socio-politique qui se révèle dans l'organisation des relations de travail. Après une période intense de conflits dans les années 1950, l'Allemagne connut une période de relative stabilité, pauvre en conflits, même s'ils étaient plus présents que l'image publique des années 1960-1970 n'aime à le faire croire. C'était l'époque du fameux « partenariat social ». La société allemande résolut ses conflits de travail ; la négociation des conflits salariaux resta offensive, mais toute mesure gardée, c'est-à-dire dans un cadre prévisible et contrôlable. Les syndicats, surtout les syndicalistes professionnels, qui intervenaient comme représentants de leurs adhérents, connurent un succès certain, tout cela sans demander la participation ni même l'avis des syndiqués.

Cette époque de partenariat social est largement révolue ; la fin de ce qu'on appelait le 'capitalisme rhénan' a souvent été mise en parallèle avec le déplacement du gouvernement fédéral de Bonn à Berlin dans les années 1990. À la place de ce partenariat est apparue une nouvelle conception considérant que l'objectif unique et exclusif des entreprises serait le rendement des capitaux (les mots-clés étant « tendances boursières », « capitalisme actionnarial »), autant dire qu'il n'y avait plus de place pour une réflexion politique globale, ni pour le souci d'une compensation, même partielle, des différents intérêts.

4. Comme nous l'avons évoqué plus haut, le syndicalisme peut être considéré comme une profession à part entière, au même titre qu'une autre (NdT).

Parallèlement, on a pu constater un affaiblissement puis une disparition du lien social traditionnel du milieu ouvrier, par exemple, avec la gauche (social-démocrate) et/ou les syndicats. De nouveaux modes de vie individualistes sont apparus et furent déclarés, en même temps vendus, comme étant de nouvelles libertés. Les syndicats, qui avaient justement recruté leurs membres dans ce milieu et qui pouvaient compter sur leur fidélité indéfectible, avaient du mal à s'adapter à ces nouveaux modes de vie, d'autant plus que les entreprises avaient réussi à créer de prétendues nouvelles formes de travail adaptées à ces modes de vie et à leur donner les couleurs du progrès.

Aussi au niveau de l'entreprise, des changements fondamentaux sont apparus, et ce principalement dans les modes de gestion. Deux concepts méritent d'être présentés ici. D'une part, il y a la direction par objectif (DPO). Ce modèle managérial se traduit par une nouvelle conception de direction : pour chaque niveau hiérarchique jusqu'au niveau le plus bas, des objectifs en cascade sont définis comme cibles contraignantes. On part du principe que, pour chaque activité, il est réellement possible de déterminer des objectifs pertinents (la plupart du temps quantifiables). Au niveau de l'entreprise, les salariés considèrent cependant ces objectifs d'une manière totalement différente, c'est-à-dire en aucun cas comme un accord librement consenti après un échange honnête, donc comme un processus de négociation, mais au contraire comme des objectifs imposés formulés par la direction. De plus, ces objectifs, conçus de façon très détaillée, sont régulièrement revus à la hausse au gré des différentes comparaisons et évaluations (Bueren et Konrad 2015, p. 40). C'est justement ce mécanisme qui conduit à une aggravation des conditions de travail ; les salariés considèrent cette croissance de la charge de travail comme le problème central, et ce, quelle que soit la branche concernée.

Il en résulte de nouvelles exigences pour le délégué syndical : il doit être en mesure de proposer aux salariés un soutien lors des conflits concernant des objectifs managériaux irréalistes, démesurés et générateurs de maladies. Cela peut sembler être un problème individuel, pourtant seules des actions collectives, fondées sur une base partagée, sont à même de le résoudre, le but de telles actions n'étant que la stricte limite d'une surcharge de travail.

Un autre élément constitutif de cette stratégie managériale réside dans ce qu'on appelle la délégation.

Depuis quinze ans, les syndicats, des experts proches du syndicat et des sociologues se penchent intensivement sur ce problème. Le point de départ de la réflexion se fonde sur les observations suivantes : un salarié ayant pointé pour signaler la fin officielle de ses heures de travail continue néanmoins son activité. Il sait pertinemment qu'il risque sa santé et contrevient au règlement intérieur de l'entreprise. Il justifie sa démarche en invoquant son autonomie et son libre arbitre car il attache un intérêt personnel à son travail.

> « Ces stratégies, ces instruments de management qui se traduisent par des formulations d'objectifs chiffrés ou non, plus ou moins abstraits, font du marché la condition naturelle de définition du travail.

> « Ce qui est nouveau dans ces stratégies managériales, c'est que le management se limite à fixer le cadre [...], et des objectifs spécifiques, mais leur réalisation est en grande partie dévolue à des unités décentralisées et, en dernière instance, aux employés eux-mêmes. » [Sauer 2010, p. 555.]

Se démarquant de l'ancien modèle hiérarchique, dit directif, caractérisé par des injonctions et des consignes précises, les éléments clés du management indirect sont les suivants :

> « À notre avis, l'objectif aujourd'hui n'est plus de perfectionner encore un style managérial directif mais de le supprimer et de remplacer les injonctions et l'obéissance par un nouveau principe d'organisation. Celle-ci ne résulte plus de l'exécution d'ordres donnés par les chefs. Les salariés sont amenés désormais à réagir de façon autonome aux faits et gestes de leurs supérieurs. Le management par délégation signifie que la direction atteint ses buts en organisant les conditions de travail de façon à ce que les salariés fassent ce qu'ils pensent eux-mêmes devoir faire, tandis qu'ils réalisent par là même les objectifs de l'entreprise. Le libre-arbitre de chacun est ainsi mis au service des besoins de l'entreprise. » [Peters 2001, p. 10.]

Sur une diapositive d'une présentation *Power Point* lors d'un colloque, on a pu lire : « Le management par délégation (Le Nouveau Monde du Travail [5]) : la soumission à une volonté extérieure est remplacée par une instrumentalisation du libre-arbitre comme principe d'organisation. » (Peters 2001, p. 11).

Le débat brièvement esquissé ici, devenu passionnant, a pris une ampleur assez considérable ; il amène à formuler les conséquences de cette transformation pour les syndicats et les autres acteurs impliqués. Ce débat montre quelle est la signification de cette stratégie managériale (en partant du principe qu'elle fonctionne telle qu'elle a été conçue). Toute référence à des mécanismes traditionnels de protection des salariés s'avère difficile. Une réglementation du temps de travail paraît inefficace car sa limitation devrait en principe protéger le salarié de l'exploitation patronale de son temps et de sa force de travail. Cependant le salarié contourne cette fonction de protection en invoquant son autonomie tout en mettant consciemment sa santé en danger. Cela demande, de toute évidence, une autre approche que Glißmann (2001, p. 121) appelle de façon prudente un « processus d'intercompréhension entre individus ».

Le syndicaliste qui souhaite intervenir sur ce terrain doit d'abord en comprendre les mécanismes, ce qui demande une analyse approfondie à partir d'entretiens menés dans les entreprises. C'est à partir de ces entretiens que peut-être, par le biais de discussions en petits groupes, un débat pourra mener à une entente et faire mûrir une nouvelle manière d'aborder l'émergence de cette forme du monde entrepreneurial.

5. Le « Nouveau Monde du Travail » désigne une multitude de pratiques de management (par objectifs, par projets, des connaissances, essentiellement), de flexibilité (horaires flottants, télétravail, contrats atypiques, open space, par ex.) et de formes organisationnelles (réseaux, équipes virtuelles et autonomes, etc.) qui se combinent entre elles et qui reposent en partie sur les nouveaux usages des technologies de l'information et de la communication.

On voit bien que ce « Nouveau Monde du Travail » (NMT) pose des exigences fondamentalement nouvelles au délégué syndical, parmi lesquelles des compétences spécifiques en communication.

5 Pour revenir au sujet initial

Les syndicats se trouvent toujours aux intersections et aux frontières sociales, là où les processus et conflits sociaux se manifestent de façon explicite. Ceci est le domaine propre du délégué syndical. Il doit soutenir les salariés, les accompagner, les conseiller dans la compréhension et dans la défense de leurs intérêts. Pourtant, s'il reste le représentant de l'organisation syndicale, sa fonction initiale de représentation des salariés passe progressivement au second rang. Il s'agit moins de résoudre des conflits ou de les exacerber mais plutôt de trouver des solutions, avec les syndiqués, et de les soutenir dans leurs réalisations.

Les exigences de communication s'en trouvent modifiées. Si cette communication peut encore prendre la forme d'une agitation bruyante, il s'agit cependant aujourd'hui davantage d'argumenter de manière fondée, de s'impliquer dans le débat et de soutenir les processus décisionnels ; voilà les nouvelles exigences posées, selon moi, au syndicaliste.

Ces exigences sont largement déterminées par l'évolution des rapports sociaux, la politique de l'emploi et, comme nous l'avons évoqué plus haut, par les nouveaux modèles de management, c'est-à-dire les changements sociétaux.

Bibliographie

Bueren, Hermann et Konrad, Stefan, « Zielvereinbarung : eine umstrittene Managementmethode », *Sozialismus*, n° 2, 2015, p. 40-43.

Glißmann, Wilfried, « Betriebliche Interessenvertretung », *in* Glißmann Wilfried et Peters Klaus (2001), *Mehr Druck durch mehr Freiheit – Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen*, Hamburg, VSA, 200 p.

Habermas, Jürgen (1985), *Die neue Unübersichtlichkeit*, Frankfurt, Suhrkamp, 268 p.

Negt, Oskar (2001), *Arbeit und menschliche Würde,* Göttingen, Steidl, 608 p.

Peters, Klaus, « Das Verhältnis von Freiwilligkeit und Organisation im Unternehmen », *in* Pickshaus Klaus (éd.) (2004), *Freiwillig die Gesundheit riskieren ? Indirekte Mitarbeitersteuerung und neue Fragen zu Gefährdungsbeurteilung und Prävention im Betrieb*, Frankfurt/M., IG Metall, 76 p.

Prott, Jürgen et Keller, Axel (1997), *Hauptamtliche. Zerreißproben örtlicher Gewerkschaftsarbeit*, Münster, Westfälisches Dampfboot.

Sauer, Dieter, « Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation », *in* Böhle Fritz, Voß G. Günter et Wachtler Günther (éds.) (2010), *Handbuch Arbeitssoziologie*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 1 015 p.