

au cœur  du social

OPTIONS

TECHNICIENS
VIE PRIVÉE, SALAIRES,
SENS DU TRAVAIL
SUR LE PODIUM
DU SONDAGE UGICT

Pages 28-29

LAURENT CARO / MAXPPP

SANTÉ
Cartes et données
pour alerter
Page 28-29

TÉLÉMANAGEMENT SI LOIN, SI PROCHE

Brouillages de repères professionnels, management accroché à sa culture de verticalité et de reporting, accélération de la liquidation du Code du travail. Repères collectifs et garanties sont plus que jamais à défendre. **Pages 16 à 27**



**Le pouvoir
d'agir
ensemble sur
l'essentiel.**

Crédit photo : AGE / Photonstop

En santé, la Macif s'engage pour favoriser l'accès aux soins à tous.

En plaçant la santé au cœur de sa vision mutualiste, la Macif défend un accès aux soins sans sélection médicale et sans garanties gadget. Être adhérent d'un contrat santé de la Macif, c'est disposer d'une couverture complète et accessible. Particuliers, professionnels, petites et grandes entreprises, si vous partagez les mêmes valeurs, rejoignez-nous !

Plus d'information sur macif.fr



Essentiel pour moi



Les contrats santé proposés par la Macif sont assurés par des mutuelles relevant du Livre II du code de la mutualité et adhérentes à la Mutualité Française ou par des institutions de prévoyance régies par le Livre XI du code de la sécurité sociale.

MACIF - MUTUELLE ASSURANCE DES COMMERÇANTS ET INDUSTRIELS DE FRANCE ET DES CADRES ET SALARIÉS DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE. Société d'assurance mutuelle à cotisations variables. Entreprise régie par le Code des assurances. Siège social : 2 et 4 rue de Pied-de-Fond 79000 Niort.

**MENSUEL
DE L'UGICT-CGT**

263, rue de Paris
Case 431,
93516 Montreuil Cedex
Tél. : 01 55 82 83 60
Fax: 01 55 82 83 33
Courriel:
<options@ugict.cgt.fr>

**DIRECTRICE
DE LA PUBLICATION**
Marie-José Kotlicki

RÉDACTEUR EN CHEF
Pierre Tartakowsky

RÉDACTRICE GRAPHISTE
Anne Dambrin

SECRÉTAIRE DE RÉDACTION
Guillaume Lenormant

RÉDACTION
Valérie Géraud
Martine Hassoun
Christine Labbe
Gilbert Martin
Louis Sallay

ADMINISTRATRICE
Cécile Marchand

PUBLICITÉ
Cécile Marchand
Tél. : 01 55 82 83 35

PHOTOGRAVURE
Anne Dambrin

IMPRESSION
Siep - Rue des Peupliers
77590 Bois-le-Roi

CONCEPTION GRAPHIQUE
Ligne neuf

Commission paritaire:
0122 S 08090
du 24/11/2016
ISSN: 1154 - 5658

Dépôt légal:
4^e trimestre 2020



« Imprimé sur du papier
provenant d'Autriche »
« Eutrophisation:
Ptot 0,007kg/Tonne »

éditorial

Industrie : alerte sur la recherche et l'ingénierie

Sanofi, Renault, Danone, Nokia, General Electric, Total, Ibm, Airbus, Akka, Alten, Cgg, Renault Trucks... La

liste des entreprises qui taillent dans leurs effectifs d'ingénierie, de recherche et d'encadrement est longue. À tel point que l'Association pour l'emploi des cadres a estimé que les embauches de cadres chuteraient de 40 % en 2020, un plongeon inédit.

Pourtant, il y a peine six mois, la France découvrait que, totalement dépendante de la Chine, elle n'était plus capable de fabriquer des produits élémentaires : masques, principes actifs de médicaments... Las. À peine gagnée la baisse massive de leurs impôts de production, les multinationales transforment les relocalisations promises en diversification de leurs approvisionnements et licencient pour restaurer leurs marges. La quasi-totalité de ces groupes rémunèrent généreusement leurs actionnaires, y compris en 2020.

En matière d'industrie, la France touche désormais à l'os. Après avoir sacrifié nos capacités de production au prix de graves conséquences sociales et environnementales, c'est désormais notre faculté d'innovation qui plie bagage. Une faute grave, à l'heure où le numérique permet des innovations de rupture. Ainsi, la France met en place la 5G... tout en acceptant le démantèlement de Nokia, le seul opérateur développant la 5G en France.

C'est une impasse dangereuse. Observons Sanofi : notre champion pharmaceutique, gavé de crédit impôt recherche, a-t-il su produire un vaccin contre le Covid ? Non seulement il a raté le coche de la technologie de rupture, l'Arn, pourtant développé par un de ses anciens chercheurs, mais il vient de reprendre de zéro le développement de son vaccin du fait d'une erreur de dosage ! C'est le résultat de la financiarisation et du court-termisme : Sanofi a divisé par deux ses effectifs de chercheurs en dix ans, tout en distribuant chaque année 4 à 5 milliards de dividendes. Le plus grave ? Le gouvernement qui continue, avec son plan de relance, à arroser les grands groupes d'aides publiques sans aucune contrepartie, tout en asphyxiant la recherche publique.

La crise offre pourtant l'occasion rêvée de changer de paradigme : en mettant en place une stratégie de relocalisation par filière, en y conditionnant les aides publiques ; en investissant dans l'enseignement supérieur et la recherche ; en transformant les aides publiques en prises de participation dans les entreprises stratégiques pour restaurer les capacités d'intervention de l'État... Contrairement aux décideurs, les cadres et professions intermédiaires sont lucides et aspirent à travailler, à produire et à vivre autrement. Après la sidération de 2020, place à l'action en 2021 pour imposer un changement de modèle ! Meilleurs vœux à toutes et tous !



BERNARD RONDEAU

Sophie Binet
COSECRÉTAIRE GÉNÉRALE
DE L'UGICT-CGT

6 À propos Au fil de l'actualité

mouvement

7 Santé au travail

L'accord va faire mal

8 2021

Et surtout la santé ?

Monde

Des salaires tirés vers le bas

9 Téléperformance

Alerte sur les risques professionnels

Discrimination

Près d'un quart des salariés

Relations sociales

Parole d'employeurs

10 L'accord de Paris

En voie d'asphyxie



ÉTIENNE LAURENT/MAXPPP

12 Protection de l'enfance

Notre affaire à tous

Entretien avec Marie-Pierre Colombel

14 Outils

Violences sexistes et sexuelles : stop !

15 Nouvelle-Zélande

Semaine des quatre jours

Égypte

La solidarité de la Cgt

Monde

D'autres batteries sont possibles

ENCARTS CENTRAUX

- Options Mines-Énergie (16 pages)
- Options Santé (4 pages)

TÉLÉMANAGEMENT

Si loin si proche...



AURÉLIE AUDUREAU/MAXPPP

Pages 16-27 La généralisation du télétravail a brouillé les repères habituels du temps et de l'espace. Des dizaines de milliers de salariés se sont retrouvés à leur domicile pour travailler à temps complet, le tout dans un contexte le plus souvent dégradé et déroutant. Cela a charrié son lot de déséquilibres et de tâtonnements, singulièrement dans le champ managérial et tout particulièrement pour les managers de proximité.

De fait, pour certains théoriciens du management, la pandémie est une « occasion rêvée » de préparer l'entreprise post-Covid, plus libérale, plus « délivrée » du Code du travail. Face à quoi, il est urgent de réaffirmer la validité de droits et garanties collectives.

BULLETIN D'ABONNEMENT

● Options (mensuel, 10 numéros par an):

Édition générale 32 €

Édition avec encart professionnel 39 €

● Tarif spécial accueil nouvel abonné (6 numéros) 12 €

● Retraités, étudiants, privés d'emploi 25 €

● Joindre le règlement à l'ordre d'Options

263, rue de Paris – Case 431 – 93516 Montreuil Cedex

Tél.: 01 55 82 83 60 – Fax: 01 55 82 83 33

Courriel: <options@ugict.cgt.fr>

NOM

PRÉNOM

BRANCHE PROFESSIONNELLE

ADRESSE

CODE POSTAL VILLE

COURRIEL

28 Sondage

Du côté des techniciens, techniciennes et professions intermédiaires



BRUNO LÉVESQUE/MAXPPP

30 Syndicalisme

L'action au défi du confinement

31 Allocation chômage

L'État a tout faux



32 Protection sociale

La Fédération des mutuelles de France fait campagne

33 Télétravail

Taylor, le retour ?

34 Syndicalisme

Gestion du personnel vs algorithmes

droits

35 Comité social et économique

Le respect des délais de consultation

36 Fonction publique

Le rapport social unique

38 œuvres vidéo

Paris

Images et sons contre la fatalité de l'oubli

39 Grenoble/Portraits

Entrée au musée du roi qui porte le numéro treize

40 Arts numériques

Gros plan sur les imaginaires du futur



DONATIEN AUBERT

platines

43 De Schreker à Berg

Les derniers romantiques
Richard Strauss Maître-orchestre à Munich

bouteilles

43 Clairette de Die

lire

44 Les polars

Fantômes : de Tchernobyl à La Havane

45 Les romans

Scoubidou : destins et cumulonimbus

46 SANTÉ

Une odysée de l'espace

48 Fini, le secret médical ?

49 Bloc-notes

Ugict : agenda et rendez-vous

grilles

50 Échecs et mots croisés

à propos

**Faites ce que je vous dis,
pas ce que je...**

L'expression «se prendre les pieds dans le tapis» signifie que «les choses ne se déroulent pas toujours comme on le souhaiterait». Pour dépasser le caractère trop général de cette définition, le dictionnaire en précise le sens, à l'aide d'un développement laborieux mais explicite : «*elle s'applique notamment lorsqu'on se trompe dans la réalisation d'une tâche compliquée ou que l'on fait face à des difficultés pour accomplir quelque chose*». À l'aune de cette précision, Emmanuel Macron est champion, toutes catégories, des pieds pris dans le tapis. D'ailleurs ce n'est plus un tapis ; c'est un foutoir, une géographie dispersée façon puzzle, un amas hétéroclite de bosses, de plis, de vagues roulantes et de sables mouvants. La fin de l'année 2020 confirme à cet égard, et avec éclat, que (en) marche n'est pas sens. À propos... Bonne année 2021 à toutes et à tous. Cela devait être dit, c'est fait, revenons à nos... Macron. Sa contamination au Covid aura confirmé que l'homme s'autorise à faire ce qu'il interdit et déconseille aux autres, avec toute l'autorité du premier magistrat du pays : dîners successifs prolongés après le couvre-feu imposé au pays et nombre de couverts supérieur à ce maximum de six fixé... aux gens du commun.

L'anecdote en dit long sur l'éthique aristocratique en vogue dans les salons élyséens et sur la méthode avec laquelle on mène les affaires publiques. Le «faites ce que je vous dis, pas ce que je fais» se décline en effet en engagements pouvant se résumer à un solennel «faisons-nous confiance, j'improviserai les suites». Le «je» présidentiel n'a d'ailleurs jamais été aussi central dans la vie politique française, qui en a pourtant connu d'autres. Mais cet affichage n'est que posture et fragilité. Ces derniers mois, il s'est fracassé spectaculairement sur les institutions, l'adver-

JE VAIS BIEN.
MA CAPACITÉ À DÉPLAIRE
EST INTALTE



sité, bref, sur le réel, qui déteste qu'on le snobe. De Beyrouth à Beauvau, de la loi sur la sécurité globale à celle sur les principes républicains, Emmanuel Macron a adopté la même mise en scène : promesse, mise en débat et, finalement, mise de côté. Cela commence par un sourire éclatant de compréhension inclusive et chute sur les gros yeux faits aux galopins qui rigolent de le voir s'embrouiller les pieds dans sa trame tapisserie.

D'accord ? Pas d'accord ? Alors attendons un référendum

La convention citoyenne sur le climat, par exemple. L'idée de départ – demander aux citoyens s'ils n'auraient pas des idées sur la question – est excellente. Le président s'y engage, tranquille et prêt à jurer, mordicus, qu'ils n'en ont aucune. La chose se complique donc rapidement, car ils en ont. Or, on leur a promis, main sur le cœur qu'elles auront, sans filtre, force de loi. Problème : en marche ou à l'arrêt – ce qui ici revient au même –, aucun député n'aime qu'on lui détricote le tapis légal sous ses pieds. Aux prises avec des gens qui, d'un côté comme de l'autre, sont très en colère, le président sort un joker : un référendum pour inscrire la question climatique dans l'article 1 de la Constitution. L'opération, aux relents lourdement manipulateurs, renvoie tout à – beaucoup – plus tard, n'offre aucune certitude de pouvoir se faire et, en admettant qu'elle parvienne à ses fins, ne ralentira pas d'un degré le réchauffement climatique. Ravi de la manœuvre, Emmanuel Macron la ressert, telle quelle, à la police. On sait, depuis que l'Élysée l'a répété sur tous les tons, que les violences policières sont une légende urbaine. Il a



GIANNI SCHICCHI/MAXPPP

d'ailleurs préparé une loi interdisant de la filmer. Mais voilà qu'une vidéo hardcore atteste du mythe; le président rétropédale et invente une vague commission chargée de modifier son projet de loi, pour le coup trop sulfureux. À nouveau, tempête à l'Assemblée, tsunami au Sénat, vagues de rage dans l'opinion publique. Pris de tournis, le président déclare alors d'une voix chaleureuse et sincère devant le jeune public de *Brut*, que les jusqu'alors inexistantes violences policières sont inadmissibles. Se fait-il quelques copains dans la jeunesse? Peut-être... En revanche, son ministre s'étrangle de rage tandis que ses policiers menacent le pays de leur fatale clé d'immobilisation. Nouveau claquement de doigts, chapeau: faisons un grand Beauvau de la police – tous ensemble, tous ensemble – pour débattre des problèmes! Débattre? Échaudés sans doute, et de surcroît peu rompus à l'exercice, les policiers déclinent. Sèchement. La salle se vide, les illusions s'évanouissent, reste l'illusionniste.

L'impensé technocratique bégaye à la barre

Mais le spectacle continue. C'est d'ailleurs le grand paradoxe et l'un des grands dangers de la période. Dans un régime dont la Constitution garantit *de jure* des mécanismes institutionnels qui structurent des mécanismes de décision démocratique, l'exercice réel du pouvoir se déploie dans le déni hautain des corps intermédiaires. Sans épargner aucunement ceux dont le soutien lui est assuré. Le mépris du débat institutionnalisé, de celles et ceux qui le portent, des organisations et associations qui l'incarnent a pu, un temps, relever d'une stratégie, d'un calcul. Aujourd'hui, c'est devenu une culture, un réflexe, la victoire d'un impensé technocratique sur les complexités démocratiques. Lesquelles, mises à la porte, se font un malin plaisir à revenir par les fenêtres, envahissant ainsi l'espace du débat public de leur légitimité refoulée, voire d'un magma de simples refus. C'est littéralement compulsif: on sème la défiance face à une pandémie, on provoque les hurlements de ceux qu'on tente de bâillonner, on provoque le désordre en uniforme en lieu et place d'une urgente civilité.

Pris dans ce bégaiement à la Gribouille, le président ramène de plus en plus toute chose à sa personne, fait flèche de tout bois et s'agrippe à des projets de loi liberticides. Comme cela passe mal, il s'essaie à la diversion; fait mine de découvrir l'inceste et... crée une commission; rajoute à ses «*principes républicains*»... l'interdiction des thérapies de conversion, soulevant au passage l'ire de l'Inter-Lgbt, légitimement inquiète de ce micmac hâtivement bricolé.

Nous écrivons ces lignes avant que 2021 ne commence, sans avoir encore connaissance des traditionnels vœux présidentiels. Soyons certains que 2021 apportera son lot de sursauts. Les vœux d'Emmanuel Macron, eux, seront sans surprise. ◀

Pierre TARTAKOWSKY

SANTÉ AU TRAVAIL L'ACCORD VA FAIRE MAL

L'EMPLOYEUR DOIT-IL PROTÉGER LA SANTÉ AU TRAVAIL DE SES SALARIÉS? OUI. MAIS NON...



FRANÇOIS DESTOC/MAXPPP

Le Code du travail est formel. L'employeur a l'obligation de mettre en œuvre les moyens pour s'en assurer; à défaut, sa responsabilité civile et pénale peut être engagée... Seulement, voilà: les choses risquent de changer. L'accord national interprofessionnel conclu le 9 décembre sur la santé au travail voit les choses quelque peu différemment. Si ce texte rappelle que «*le principe retenu en matière de santé au travail est celui de la responsabilité de l'employeur*», il spécifie clairement que «*la jurisprudence a admis qu'un employeur et ses délégués peuvent être considérés comme ayant rempli leurs obligations s'ils ont mis en œuvre des actions de prévention*».

Après les ordonnances Macron de 2017 rayant d'un trait les Chsct et retirant aux élus le droit d'agir sur la santé au travail des salariés, voici l'Ani «santé au travail» 2020 qui cherche à dédouaner le patronat de ses responsabilités. Un texte «*cohérent*», prévient la Cgt. Les déclarations d'intentions visant un transfert des responsabilités de l'entreprise vers les salariés y sont en effet concrétisées de différentes manières. Elles se manifestent par un traitement individualisé de la désinsertion professionnelle d'un salarié à la suite d'un accident ou d'une maladie rendant difficile son maintien dans l'emploi précédent, et par la création d'un «*passport prévention*». En attestant des formations à la santé et à la sécurité accomplies par un salarié, ce document, alerte la confédération, rendra celui-ci responsable des conséquences de ses actes au travail, sur lui-même et sur autrui. Quant aux risques psychosociaux, les causes à rechercher du côté des organisations du travail sont à peine évoquées, au contraire de celles émanant des conditions de vie des salariés. Au total, le projet est inacceptable pour la Cgt, qui a refusé de signer ce texte. «*Cette négociation est passée à côté de l'essentiel: la prévention primaire et une réelle possibilité pour les travailleurs d'agir sur l'organisation du travail*», conclut-elle dans un communiqué du 10 décembre. M. H. ◀

2021 ET SURTOUT LA SANTÉ ?



BRUNO LÉVESQUE/MAXPPP

Pas de trêve pour les soignants. Le cap des 60 000 décès a été franchi le 18 décembre et les hôpitaux vont continuer à fonctionner en sursis pendant des semaines, avec des personnels épuisés et contraints de faire face à la pandémie et à l'accueil des autres patients. Pas de trêve non plus sur le front des contentieux : la prime versée à l'issue du premier confinement et les 183 euros d'augmentation concédés au « Ségur », censés avoir définitivement réglé la question de la reconnaissance, sont loin d'être jugés suffisants, d'autant qu'ils excluent encore des dizaines des milliers de personnels des secteurs médicaux et médico-sociaux du public comme du privé. Une journée d'action nationale a eu lieu le 15 décembre, et une autre est prévue le 21 janvier pour rappeler que ces maigres concessions ne doivent pas s'accompagner de nouvelles charges de travail pour les personnels, ni d'une poursuite de la réduction des moyens pour la santé. La période n'est décidément pas aux cadeaux puisque, contre toute attente, le Conseil d'État est allé contre l'avis du tribunal administratif donnant raison au ministère de la Santé dans sa volonté d'exclure la Cgt du comité de suivi des accords du Ségur, sous prétexte qu'elle ne les avait pas signés. Les étudiants en soins infirmiers étaient eux aussi mobilisés début décembre, car nombre d'entre eux ont été réquisitionnés en renfort dans les équipes médicales, au détriment d'un cursus de formation qui doit leur assurer une pratique diversifiée, leur permettant notamment d'acquérir l'ensemble des gestes techniques indispensables à leur futur métier. Les étudiantes et étudiants infirmiers demandent aussi une revalorisation des indemnités (symboliques) qui leur sont versées pendant leurs périodes de stage, une mesure qui s'avérerait particulièrement juste dans cette période où eux non plus ne comptent pas leurs heures. Pour les soignants, l'année 2021 commencera donc sous le signe de l'extrême fatigue et de la colère. Un peu comme 2020, mais en pire ? V. G.

MONDE DES SALAIRES TIRÉS VERS LE BAS

Conjoncture économique mondiale, réalité du marché du travail et impact de la pandémie : c'est à l'aune de ces trois facteurs que l'Organisation internationale du travail (Oit) a étudié l'évolution récente des salaires dans le monde. Son rapport 2020-2021 le montre très clairement : le Covid-19 n'a pas mis longtemps à tirer les salaires vers le bas, même si des centaines de millions de personnes étaient déjà rémunérées en dessous du salaire minimum avant que ne débute la pandémie. Cela concerne 15 % des salariés à travers le monde avec, dans ce groupe, une surreprésentation des femmes. Les salaires ont ainsi baissé ou progressé plus lentement dans deux tiers des pays pour lesquels l'Oit dispose de chiffres officiels.

Autre enseignement du rapport : tous les travailleurs n'ont pas été touchés de manière égale par les effets de la crise sanitaire. Sans surprise, ce sont les travailleurs déjà faiblement rémunérés et les femmes qui ont été les plus durement concernés. Selon des estimations fondées sur un échantillon de 28 pays européens, sans les aides octroyées sous différentes formes, les femmes auraient ainsi perdu plus de 8 % de leur salaire au cours du dernier trimestre 2020, contre 5,4 % pour les hommes. C. L.



RÉMY PERRIN/MAXPPP

17
milliards

ÉVASION FISCALE : ÇA CONTINUE

d'euros, soit l'équivalent du salaire annuel de 500 000 soignants, c'est le montant de l'évasion fiscale chaque année en France, estimé par l'Ong Tax Justice Network dans un rapport sur l'évasion fiscale dans le monde, son ampleur et ses conséquences. L'Ong précise que cette évasion fiscale est essentiellement le fait de grandes entreprises (pour 12 milliards d'euros), et que la France fait partie des cinq pays les plus touchés par le phénomène. En moyenne, les pays voient s'évaporer l'équivalent de 9,2 % de leur budget de santé dans les paradis fiscaux. Dégradation des services publics et aggravation des inégalités font ainsi partie des conséquences directes de ce manque à gagner pour les États.

TÉLÉPERFORMANCE ALERTE SUR LES RISQUES PROFESSIONNELS



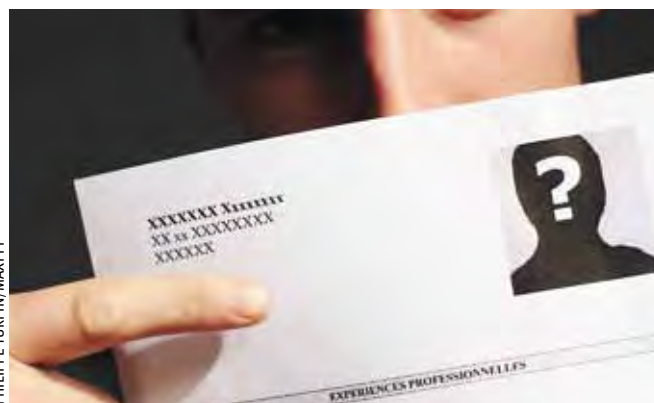
CHRISTOPHE PETIT TESSON/MAXPPP

L'alerte est lancée par Uni Global union et ses syndicats affiliés en France (F3C-Cfdt, Fapt-Cgt, fédération Cgt des sociétés d'études, Fec-Fo) : plus de onze mois après le début de la pandémie, les salariés de Téléperformance « sont toujours confrontés à de graves risques professionnels et à un harcèlement antisyndical ». Géant de l'externalisation basé à Paris pour des clients comme Amazon, Apple ou Google, le groupe Téléperformance (330 000 salariés) est en effet, depuis la mi-avril, sous le coup d'une plainte pour violation des droits des travailleurs lors d'épidémie de Covid-19. Déposée auprès du gouvernement français, la plainte émane de cette coalition de syndicats pour non-respect des principes directeurs de l'Ocde, à l'intention des entreprises multinationales.

« Mais l'entreprise ne semble pas avoir la volonté ou la compétence » pour régler les problèmes, souligne dans un communiqué Christy Hoffman, secrétaire générale d'Uni Global Union, regrettant que Téléperformance considère les syndicats comme une « menace », notamment après le licenciement de deux militantes syndicales en Pologne. Au-delà, la plainte concerne une dizaine de pays dans le monde, dont les Philippines, la Colombie mais aussi, au sein de l'Union européenne, le Portugal, la Grèce ou la France. Sont ainsi dénoncées des conditions « insalubres et choquantes », comme le fait que des centaines de travailleurs ont dû dormir sur les sols surpeuplés des centres d'appels lors des premiers mois de la pandémie. En France, l'entreprise aurait refusé de payer des salarié-es qui avaient exercé leur droit de retrait, souligne le communiqué. La Cgt travaille actuellement sur une vingtaine de cas. Pour les syndicats français, « il est inadmissible qu'une entreprise française donne une telle image négative à travers le monde » et se permette de « bafouer les principes mêmes de la loi française sur le devoir de vigilance des multinationales ». La procédure devant l'Ocde est toujours en cours. Les syndicats n'étaient pas en mesure, à l'heure où nous écrivons, de donner des informations sur son état d'avancement. C. L.

DISCRIMINATION PRÈS D'UN QUART DES SALARIÉS

Tension dans les entreprises. Près d'un quart des salariés estiment être confrontés à des pratiques discriminatoires. C'est ce que révèle le dernier « Baromètre de la perception des discriminations dans l'emploi » que réalisent ensemble, chaque année, le Défenseur des droits et l'Organisation internationale du travail (Oit). Les principales sources de discrimination évoquées sont l'apparence physique (40 %), le sexe (40 %) et l'état de santé (30 %). Et les conséquences en sont, pour 22 % des personnes concernées, de ne pas avoir pu trouver un emploi en adéquation avec leurs compétences ; et, pour 70 % d'entre elles, de ne plus espérer une véritable évolution de carrière. Désormais néanmoins, plus des trois quarts des salariés ayant été confrontés à une discrimination entreprennent des démarches pour obtenir réparation. « Ces résultats viennent plus que jamais conforter l'importance pour les entreprises de s'engager dans la lutte contre les discriminations, en prenant en considération à la fois la multiplicité des comportements hostiles, leur dimension systémique et les situations particulières de certains groupes qui y sont surexposés », concluent conjointement l'Oit et le Défenseur des droits. M. H.



PHILIPPE TURPIN/MAXPPP

RELATIONS SOCIALES PAROLE D'EMPLOYEURS

Comment les grands patrons envisagent-ils le climat social dans les semaines et les mois qui viennent ? Entreprise et personnel, réseau associatif rassemblant les spécialistes de la gestion des ressources humaines des plus grandes entreprises, en a donné un aperçu le 24 novembre. Ce jour-là, Frédéric Guzy, son directeur général, a livré sa dernière note annuelle de conjoncture. « Les Drh sont face à une boîte noire. Si le management et les organisations syndicales ne sont pas davantage en proximité, on risque d'être confrontés à des tensions sociales majeures », a-t-il dit, ne cachant pas espérer que les représentants du personnel reviennent au plus vite sur le terrain pour se faire les relais et les facilitateurs de l'expression des salariés. Si le télétravail a « boosté » le dialogue social, il l'a aussi accaparé, a regretté l'ancien Drh d'Aéroports de Paris. Revenir aux fondamentaux : au travail et à ses conditions d'exercice... à un syndicalisme qui pourrait organiser une forme de codétermination entre acteurs formés aux mêmes préceptes managériaux afin de mettre de l'huile dans les rouages : voilà ce qu'espère aujourd'hui l'association Entreprise et personnel pour éviter que la situation sociale en entreprise ne dérape. M. H.

Retrouver le réseau Entreprise et personnel
sur <https://webikeo.fr/chaine/entreprise-personnel>

L'ACCORD DE PARIS EN VOIE D'ASPHYXIE

Cinq ans après l'accord de Paris, le secrétaire général de l'Onu, Antonio Guterres, a appelé le monde à « déclarer l'état d'urgence climatique », et à redoubler d'efforts contre le réchauffement. Une alarme qui vaut critique.

CLIMAT : LE COMPTE N'Y EST PAS

L'accord de Paris engageait la communauté internationale sur l'objectif de contenir le réchauffement « nettement » au-dessous de +2 °C, et si possible de +1,5 °C, par rapport à l'ère préindustrielle. De fait, cet engagement n'est pas tenu, alors même qu'il apparaît très insuffisant pour garantir l'avenir. Certes, nombre de chefs d'État, de gouvernements et d'entreprises ont réaffirmé leurs « ambitions » en matière de neutralité carbone mais les actes tardent à suivre et la pandémie risque de compliquer encore les termes de la concurrence mondiale, en soi facteur de pollution.

ÉTIENNE LAURENT/MAXPPP





CONVENTION CITOYENNE POUR LE CLIMAT SOUS TENSIONS

La rencontre du chef de l'État avec les membres de la Convention citoyenne pour le climat (CCC) aura surtout illustré l'ampleur du décalage entre discours et actes concrets. À la toute fin d'une rencontre décrite par tous comme très tendue, et alors qu'il s'était imprudemment engagé à reprendre « *sans filtre* » les propositions de la CCC, le président de la République a annoncé la tenue d'un référendum sur l'inscription de la défense du climat et la préservation de l'environnement dans l'article 1 de la Constitution. Le processus sera long, complexe. Surtout, cette modification ne règlera rien. Elle aura surtout servi à faire oublier que neuf des dix mesures phares de la Convention qu'il restait à arbitrer ont été refusées.

TERMINÉS POUR LE CLIMAT !

Actions Non-Violentes COP21



CLIMAT CRIME

LES MESURES CONCRÈTES RENVOYÉES À PLUS TARD

C'est ainsi que la rénovation des bâtiments, la réglementation de la publicité sur les produits polluants, le ralentissement de l'artificialisation des sols à l'échelle locale, l'interdiction de vente de véhicules plus polluants... ont été minorés ou ignorés par l'exécutif. Les enjeux propres aux modes de transports ont notamment fait l'objet de confrontations sévères, les citoyens reprochant notamment à l'exécutif de faire la part belle au camionnage. De même, la proposition d'un moratoire sur la 5G, proposé à plusieurs reprises, a été ignorée sans débat ni évaluation officielle, toujours en cours.



DR

PROTECTION DE L'ENFANCE: NOTRE AFFAIRE À TOUS

Les violences contre les enfants ont explosé depuis mars.

Les combattre, c'est renforcer la prévention, les moyens institutionnels et juridiques, mais aussi mobiliser toute la société pour cette cause.

ENTRETIEN
AVEC
MARIE-PIERRE COLOMBEL,
PRÉSIDENTE DE L'ASSOCIATION
ENFANCE ET PARTAGE.

Il semble difficile de concevoir qu'on puisse piétiner les droits des enfants. Mais d'après les dernières statistiques du ministère de la Santé en date de 2018, 52 000 enfants ont été victimes de violences, de mauvais traitements ou d'abandons et 140 000 ont été exposés à des violences conjugales.

– **Options:** *Les périodes de confinement ont exacerbé les violences intrafamiliales, y compris à l'égard des enfants. Quel bilan dresser en cette fin d'année?*

– **Marie-Pierre Colombel:** Lors du premier confinement, les associations et les services de protection de l'enfance ont été débordés. Nous nous sommes mobilisés ensemble autour de campagnes de sensibilisation, y compris sur les réseaux sociaux, pour faire connaître le 119, qui certains jours a reçu plus de 1 000 appels à l'aide et signalements. Les numéros verts d'associations comme Enfance et partage (0800-05-12-34) ont également été très sollicités. Même les enfants et les adolescents ont appelé, ce qui s'avère relativement rare en temps normal.

La crise sanitaire a créé un contexte explosif: fermeture des écoles; promiscuité 24 heures sur 24 pour les familles vivant parfois dans des espaces trop petits, où adultes et enfants ont dû se partager l'espace et les outils informatiques; précarisation de certaines familles où un parent a pu perdre son emploi ou une partie de ses revenus. Les tensions et les conflits se sont multipliés, et là où les équilibres sont fragiles, même certains parents qui n'étaient jamais passés à l'acte ont pu basculer.

La situation a été moins grave lors du deuxième confinement, parce que les écoles sont restées ouvertes, que certaines activités extrascolaires ont été maintenues. Quant à caractériser ces violences, on estime notamment que les agressions sexuelles ont augmenté, sans plus de précision, mais on sait déjà que si l'an dernier, tous les cinq jours, un enfant

mourait sous les coups de ses parents, le bilan s'aggrave désormais, à un tous les quatre jours...

– **L'école est un refuge pour les enfants en souffrance. Est-ce aussi un endroit déterminant pour les actions de prévention, de repérage et de signalement des victimes?**

– L'école leur offre en effet un moment de répit, c'est souvent l'unique lieu où ils se sentent en sécurité et sont susceptibles de s'exprimer. L'Éducation nationale et les enseignants sont pour nous des partenaires essentiels, ce sont eux qui font le plus de signalements. Ils sont sensibilisés et ont appris à repérer un enfant qui s'isole, qui a des troubles du comportement, de la concentration. Nos bénévoles sont formés pour intervenir dans les établissements scolaires, y compris auprès des enfants. Nous organisons des ateliers ludiques permettant d'aborder les droits fondamentaux des enfants, le fait que leur corps leur appartient, qu'ils ont droit à un logement, à l'éducation, à la sécurité physique et affective. Pour les classes de Cm1 et de Cm2, il s'agit d'un jeu de société; pour les collégiens et lycéens, il peut s'agir de jeux de rôles ou de théâtre, de jeux vidéo; pour les maternelles, de livres ou de marionnettes. Un enfant n'a pas les mots, ne comprend pas forcément, sur le moment, ce qui lui arrive, ou que ce n'est pas normal. Mais il arrive souvent que, lors de ces échanges, la parole des enfants maltraités se libère. Nous intervenons dans tous les milieux où il y a des enfants – crèches, cantines, centres de loisir, milieux sportifs – pour appeler tous les acteurs à la vigilance et les informer de ce qu'ils doivent faire s'ils repèrent un enfant en souffrance, ou sont témoins d'actes graves.

* Allô parents bébé: 0800-00-34-56

– Des enquêtes montrent que les témoins sont souvent réticents à dénoncer une situation de maltraitance envers un enfant. Comment l'expliquer ?

– L'institut Elabe vient d'enquêter pour nous sur la sensibilisation des Français à la violence envers les enfants. Ils en font leur première cause d'indignation, mais ignorent les outils à leur disposition pour l'empêcher ou la signaler. Par exemple, 62 % d'entre eux ne connaissent pas le numéro 119, et 81 % ne connaissent aucune association engagée pour leur protection. Même si 16 % des personnes interrogées déclarent avoir été elles-mêmes victimes de violences dans leur enfance, elles sont à peine plus nombreuses à penser avoir été, depuis, en contact avec un enfant victime. De plus, six personnes sur dix estiment qu'en cas de soupçons, elles attendraient d'être vraiment sûres d'elles avant de signaler une maltraitance ou une violence à l'égard d'un mineur.

Outre la difficulté à être perçu comme un délateur, il semble qu'au pays des droits de l'homme, il soit difficile de concevoir intellectuellement qu'on puisse piétiner ceux des enfants. Pourtant, la réalité, d'après les dernières statistiques du ministère de la Santé, c'est qu'en 2018, 52 000 enfants ont été victimes de violences, de mauvais traitements ou d'abandons, que 140 000 enfants ont été exposés à des violences conjugales, que 130 000 filles et 35 000 garçons ont été victimes de viols ou de tentatives de viols, en majorité incestueux. Rappelons aussi que le Code pénal condamne la non-assistance à personne en danger, et que la peine encourue est plus lourde quand il s'agit d'un mineur de moins de 15 ans.

– Votre association est reconnue d'utilité publique. Sur quelles autres actions concentrez-vous vos moyens ?

– Nous accompagnons des familles, des femmes seules, des grands-parents qui prennent en charge leurs petits-enfants, dans une démarche d'aide à la parentalité, y compris dès la grossesse*. Nous travaillons en complémentarité avec les professionnels, qui sont parfois démunis, et avec les autres associations, notamment à des accompagnements psychologiques et juridiques. Nous œuvrons à faire mieux travailler tous les acteurs – institutionnels, juges des affaires familiales par exemple, travailleurs des Aides sociales à l'enfance gérées par les départements, associatifs – pour dénouer ces situations

complexes et graves. Je suis administratrice ad hoc, c'est-à-dire habilitée à représenter un mineur et à me porter partie civile en justice. Nous le faisons, en complément du ministère public, dans les cas où les enfants n'ont personne pour les représenter – quand il n'y a pas de parent pour le faire ou que les parents sont sur le banc des accusés. Nous tenons à apporter un soutien plus humain à la victime, à montrer que son sort compte aux yeux de la société. Symboliquement, nous représentons aussi les victimes prescrites, les morts, c'est important. Par exemple, dans un procès récent contre un homme qui détenait de nombreux fichiers pédopornographiques, où on n'a pas pu identifier les enfants, on donne du poids à leur existence et à leurs souffrances.

La fermeture des écoles, la promiscuité dans des espaces parfois trop petits, où adultes et enfants ont dû se partager l'espace et les outils informatiques, la perte d'emploi d'un parent ont multiplié tensions et conflits. Certains parents qui n'étaient jamais passés à l'acte ont pu basculer.

– L'action de l'État pour la protection de l'enfance vous semble-t-elle à la hauteur des besoins ?

– La cause des enfants a beaucoup progressé ces dernières années. Dans les nombreuses instances où nous siégeons, nous sommes écoutés. Les mesures du « Pacte pour l'enfance » lancé fin 2019 et celles annoncées fin novembre vont dans le bon sens. Notamment les moyens supplémentaires pour la prévention et l'écoute, le contrôle des adultes qui travaillent avec des enfants, le fichage national des personnes condamnées pour pédopornographie. Nous voudrions aller plus loin, par exemple, dans ce dernier cas, en instaurant des condamnations plus lourdes, y compris pour ceux qui consultent les images pédopornographiques. Concernant les violences sexuelles, nous voudrions faire entendre raison au législateur sur la question de l'âge du consentement. La justice estime qu'un acte sexuel sur un mineur de plus de 15 ans est moins grave que sur un enfant plus jeune. Récemment, des relations sexuelles imposées à une pré-adolescente de 11 ans ont été requalifiées de « viol » à « agression sexuelle » ! Pour qu'il y ait viol il faut prouver la menace, la surprise, la contrainte et la violence. Mais comment un enfant peut-il les verbaliser et les prouver ? Qui peut prétendre que si l'enfant ne se sent pas contraint, c'est qu'il consent ?

Avec de nombreuses associations, nous défendons également l'idée qu'il y a des parents toxiques pour leurs enfants, et que le lien parent-enfant ne doit pas à tout prix être une priorité, d'autant que certains enfants signifient très clairement que rencontrer leurs parents biologiques ne les aide pas à grandir en toute sérénité. L'autorité parentale reste également parfois problématique, quand il faut demander à un père, emprisonné pour homicide sur la mère, son autorisation pour emmener un enfant chez le dentiste... Il y a des avancées sur ces questions. Dans mon département, le Rhône, quand ils savent que les rencontres parent-enfant peuvent s'avérer destructrices pour l'enfant, les travailleurs sociaux essaient de les espacer. Quand c'est possible, ils demandent et obtiennent une délégation de l'autorité parentale. La parole des enfants est de mieux en mieux prise en compte, le droit des enfants progresse, mais c'est un combat quotidien. ▶

Propos recueillis par Valérie Géraud



THOMAS PADILLA / MAXPPP

OUTILS

VIOLENCES SEXISTES ET SEXUELLES: STOP!

CONFINEMENT ET TÉLÉTRAVAIL ONT AGGRAVÉ LE PHÉNOMÈNE.
LA CGT MET À DISPOSITION DE NOMBREUX OUTILS – Y COMPRIS INTERACTIFS –
POUR DÉNONCER CES ACTES ET ACCOMPAGNER LES VICTIMES.

L'année 2020 aura été une année noire, en particulier pour les femmes. Le 25 novembre, journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, a été l'occasion de dresser une nouvelle fois un bilan accablant, aggravé par les confinements et le télétravail. Lors du premier confinement, tous les numéros d'appel

à l'aide (3919, «Arrêtons les violences», 114 par exemple), ont reçu trois à quatre fois plus de signalements. La police a, quant à elle, dû intervenir quarante fois plus que lors d'une période normale. L'Observatoire national des violences faites aux femmes constate d'ores et déjà que le deuxième confinement se caractérise également par une augmentation

des violences dites «domestiques», et le ministère de l'Égalité entre les femmes et les hommes a densifié son réseau de points d'alerte, sollicitant les pharmacies ou les centres commerciaux.

Le réseau associatif se mobilise plus que jamais, les victimes se trouvant encore plus isolées et démunies, les témoignages et le soutien s'avérant difficiles faute de contacts directs. Difficiles, mais pas impossibles. Membre active du collectif #Noustoutes, la Cgt entend tout particulièrement intervenir dans le domaine du travail et, désormais, du télétravail. Le collectif Femmes-mixité de la Cgt ne relâche pas son action pour informer toute personne, victime ou témoin, du droit et des modalités d'intervention dans ces situations. Le 25 novembre, l'Ugict a publié un guide très complet*, plus particulièrement à l'usage des managers, cadres et professions intermédiaires. Fruit du travail du collectif Femmes-mixité, il explore les ressorts du sexisme et du har-

Omerta

Le guide recense nombre d'enquêtes et références, dressant un état des lieux inquiétant bien que partiel, compte tenu de la difficulté à recueillir la parole des victimes et des témoins. Chaque jour, dix viols ou tentatives de viol se produisent sur le lieu de travail : c'est là qu'on recense 5 % des viols et 25 % des agressions sexuelles, 9 % des femmes déclarant avoir déjà subi un rapport sexuel forcé ou non désiré avec quelqu'un de leur milieu professionnel. Par ailleurs, 80 % des femmes disent avoir été ou être victimes de sexisme au travail, 30 % de harcèlement sexuel.

Si 55 % des femmes ont subi des violences sexistes ou sexuelles au cours de leur vie professionnelle, les trois quarts n'en ont pas parlé à leur supérieur ou à leur employeur ; 30 % n'en ont même parlé à personne. Seulement 5 % déposent plainte. Et seulement 40 % de celles qui ont parlé à leur employeur estiment que le règlement du problème leur a été favorable.

cèlement sexuel en entreprise, rappelle les outils pour prévenir de tels phénomènes, mais aussi pour les détecter, les dénoncer et faire respecter le droit au sein des collectifs de travail.

De nouveaux outils, une même urgence à agir

La Cgt veut se doter d'outils réactifs. Ainsi, des animatrices du collectif Femmes-mixité, parmi lesquelles la cosecrétaire générale de l'Ugict Sophie Binet, interviennent sur le fil Instagram de #Noustoutes. Le 25 novembre, une heure d'information syndicale sur Facebook a également permis des échanges en direct sur des questions pratiques et juridiques. Des dizaines de personnes – pas forcément syndiquées – ont pu échanger avec les intervenantes sur des questions concrètes : Est-il indispensable de porter plainte pour que l'employeur agisse ? Quels recours si rien n'est fait ? S'il n'y a pas de syndicat dans l'entreprise ? Si le harceleur fait partie du haut encadrement ? Deux semaines plus tard, le cap des 800 visionnages était en passe d'être dépassé. Sophie Binet y rappelle que même quand des droits sont gagnés, ils ne sont pas appliqués : 80 % des entreprises de plus de 250 salariés n'ont par exemple toujours pas de référent au sein des ressources humaines sur ces questions, et que les accords sur l'égalité professionnelle sont encore peu nombreux. Des accords ont été gagnés par la Cgt à la Cnaf, à la tour Eiffel, chez Orange, et peuvent servir de points de référence. Le sexisme – même insidieux – et les agressions restent omniprésents, et l'entreprise a l'obligation de protéger la sécurité de ses salariés, donc les victimes. L'Ugict veut même aller plus loin en gagnant des droits pour les femmes dans le cadre du télétravail, qu'elles soient victimes de pressions ou de harcèlement en ligne, ou dans le cadre de leur vie de couple. Pour elles, il faut gagner davantage de protection pour sortir de l'emprise et ne pas perdre pied en faisant l'objet de sanctions dans le cadre du travail : le droit à des absences rémunérées, à la mutation, au changement de poste et à un hébergement d'urgence, à la réduction ou la réorganisation du travail, l'interdiction du licenciement...

Valérie GÉRAUD

* Ugict-Cgt, *Prévenir les violences sexistes et sexuelles au travail, guide pour les managers, les cadres et les professions intermédiaires*, 104 pages, 2020. À retrouver sur www.ugict.cgt.fr.

Voir aussi le site Egalite-professionnelle.cgt.fr.

Et sur Youtube, la vidéo Cgt « Stop sexisme et violences »

Contact : fem-mixite@cgt.fr

NOUVELLE-ZÉLANDE SEMAINE DES QUATRE JOURS

La filiale néozélandaise du géant de l'agroalimentaire et des cosmétiques Unilever a décidé d'expérimenter dès janvier la semaine de quatre jours sans baisse de salaire. En fonction de la productivité qu'engendrera cette nouvelle organisation du travail, le groupe pourrait l'introduire ailleurs dans le monde. « Notre objectif est de mesurer la performance sur la production, pas sur le temps. Nous pensons que l'ancienne façon de travailler est passée et n'est plus adaptée », a déclaré le directeur général d'Unilever New Zealand, Nick Bangs. La Première ministre travailliste, Jacinda Ardern, avait suggéré, en mai, la possibilité de passer à la semaine de quatre jours pour aider à relancer l'économie après sept semaines de confinement.

ÉGYPTE LA SOLIDARITÉ DE LA CGT

Dix ans après la révolution, l'Égypte s'est transformée en une gigantesque prison où les prisonniers politiques, parmi lesquels de très nombreux militants syndicaux, se comptent par dizaines de milliers. Par ailleurs, l'Égypte figure dans le peloton de tête des pays qui appliquent le plus la peine de mort. À l'arrivée du président Al Sissi, à Paris, le 7 décembre, la Cgt a dénoncé les paroles d'Emmanuel Macron. Le président avait en effet affirmé que la France ne conditionnerait pas sa coopération à quelques « désaccords » sur la question des droits humains en Égypte. « Comment oser parler de "désaccords", s'est-elle offusquée, lorsqu'il s'agit de 60 000 prisonniers d'opinion et de plus de 80 exécutions par pendaison depuis début 2020 ? » Et de poursuivre : « Comme partout dans le monde, les travailleurs et la population d'Égypte méritent une démocratie pleine et entière, dans laquelle ils doivent être en mesure de développer des luttes pour leur bien-être et celui de leur pays. »

MONDE D'AUTRES BATTERIES SONT POSSIBLES

La production de batteries est l'une des activités industrielles qui connaîtra la plus forte croissance dans les années à venir. Or, de l'exploitation minière – précaire et extrêmement dangereuse – à la construction automobile, où les syndicats sont bien présents, cohabitent une multitude de réalités. Dans un contexte où la course au moins-disant social risque de dégrader plus encore les conditions de travail des travailleurs exerçant au tout début de la chaîne, IndustriAll, s'inspirant des actions déjà menées dans le secteur du textile, a décidé de lancer un projet engageant des syndicats, des entreprises et des Ong afin de déterminer de quelle manière protéger la situation des travailleurs et travailleuses tout au long de la chaîne d'approvisionnement en batteries.



NICOLAS REMENE/MAXPPP

Si Loin Si proche

Repères professionnels, brouillage d'ensemble

Traditionnellement, la culture des grosses entreprises repose sur trois éléments déstabilisés par le travail à distance : la verticalité, le reporting, le contrôle. À Edf, le passage au télétravail intégral, lors du premier confinement, a été vécu comme un basculement, source de déséquilibres et de perturbations par l'ensemble des salariés. Et singulièrement par les managers, qui n'ont pas eu le choix. Des dizaines de milliers de salariés se sont retrouvés à leur domicile pour travailler à temps complet, le tout dans un contexte le plus souvent dégradé.

Au-delà du «écouter, sourire, dire merci»... Un projet pour l'entreprise post-Covid

Les penseurs du management ont dû très vite adopter un nouveau ton, à base de « prudence » et de « bienveillance ». Au-delà, on voit se dessiner sans fard un projet pour l'entreprise post-Covid. Occasion « rêvée » d'un nouveau départ, la pandémie pourrait permettre une transition sans précédent vers un travail plus flexible permettant aux compétences de travailler à distance et d'accélérer une organisation globale. La distance ne serait alors plus physique, mais carrément contractuelle, signant ainsi la fin du Code du travail.

Télé ou pas, regagner des repères et des garanties

Quels sont les enjeux des pratiques managériales en cours et, de façon plus spécifique, de l'accord obtenu par le Medef ? Notre table ronde avec Nayla Glaise, déléguée syndicale centrale chez Accenture, Membre du présidium d'Eurocadres et du bureau de l'Ugict ; Karim Lakjaâ, membre du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale ; Jean-Luc Molins, secrétaire national de l'Ugict-Cgt ; et Pierre Tartakowsky pour *Options*.

AURÉLIE AUDUREAU/MAXPPP



SOMMAIRE

ÉNERGIE
UNE SI DISTANTE PROXIMITÉ
PAGES 17 À 19
REPÈRES
PAGE 20
POINT DE VUE
(TÉLÉ)TRAVAIL :
SI SOUFFRANCE IL Y A
PAGE 21
TÉLÉTRAVAIL
MANAGEMENT
CHERCHE CONFIANCE,
DÉSÈSPÉRÉMENT
PAGES 22-23
TABLE RONDE
PAGES 24 À 27



Énergie

Une si distante proximité

Un choc culturel contraint : c'est ainsi qu'il est possible de définir au mieux les effets de la généralisation du télétravail, au printemps dernier, dans les industries électriques et gazières (Ieg). D'abord parce que le télétravail y est un mode d'organisation du travail récent : les accords conclus par six grandes entreprises de la branche (Edf, Enedis, Grdf, Rte, Grtgaz et Engie) ont tous moins de cinq ans et affichent une volonté commune, balayée du jour au lendemain : le maintien d'une présence et d'un lien social sur le lieu de travail, le nombre de jours télétravaillés, fixes ou mobiles, étant le plus souvent limité à un par semaine. Ensuite parce que la culture de ces entreprises repose sur trois éléments déstabilisés par le travail à distance, ainsi caractérisés par Pascal Cabantous, membre du bureau exécutif de l'Ufict Cgt-Mines-Énergie et animateur de la branche « cadres » : la verticalité, le reporting, le contrôle. C'est dire si le passage au télétravail inté-

gral, lors des premières semaines de confinement, a pu être vécu comme un basculement source de déséquilibres et de perturbations par l'ensemble des salariés. Et singulièrement par les managers, souligne-il : « *Jusqu'alors, chercher à conclure une convention de télétravail pouvait faire l'objet d'une obstruction managériale, avec la préoccupation de garder l'équipe sous son contrôle.* »

Des managers perturbés par le manque de proximité

Jusqu'alors, le télétravail était très peu pratiqué, même occasionnellement : moins de 5 % des personnels étaient concernés. Mais avec la crise sanitaire, les managers n'ont pas eu le choix. Pour la seule entreprise Edf, 40 000 salariés se sont retrouvés à leur domicile pour travailler à temps complet, alors qu'en temps normal ils n'étaient que 8 000, à raison d'un jour par semaine pour la plupart. Comme ailleurs, ce basculement a ...

Le passage au télétravail intégral, lors des premières semaines de confinement, a pu être vécu comme un basculement source de déséquilibres et de perturbations par l'ensemble des salariés, singulièrement par les managers.

Énergie Une si distante proximité

... concerné des populations qui n'étaient alors pas éligibles au travail à distance, brouillant l'ensemble des repères professionnels dans un contexte le plus souvent dégradé : avant la crise sanitaire, 49 % des agents, dont près de deux tiers de maîtrise, en grande majorité encadrants, étaient dans ce cas et n'avaient jamais télétravaillé. Dans une consultation spécifique menée dès le printemps¹, l'Ufict Mines-Énergie a cherché à prendre la mesure du bouleversement, à travers une série de questions ciblant notamment les managers : au total, 5 200 salariés ont répondu à cette consultation, dont 48 % de cadres et 52 % d'agents de maîtrise. Parmi eux, 17 % avaient des responsabilités d'encadrement. Premiers résultats : si les Ingénieurs, cadres, techniciens et agents de maîtrise (Ictam) encadrants sont 10 % à éprouver des difficultés à maintenir la cohésion d'équipe, ils sont une majorité (57 %) à se dire perturbés par le manque de proximité. Ce résultat ne constitue pas une surprise pour les responsables syndicaux. La proximité, expliquent-ils en substance, est historiquement un repère fort de la culture des entreprises du secteur énergétique, notamment chez Edf ou Engie. Mais ils en tirent un premier enseignement, ainsi précisé par Alain Perrigault, animateur de branche « maîtrise » de l'Ufict Cgt-Mines-Énergie et pilote de la campagne sur le télétravail : « Les

La nécessité de penser et de mettre en œuvre de véritables formations pour le management à distance est fondamentalement sous-estimée dans les accords conclus sur le travail à distance.

premières réponses à la consultation démontrent la nécessité de penser et mettre en œuvre de véritables formations pour le management à distance. Nous entendons par là des formations adaptées, en opposition aux modules généraux proposés sur les intranets et autres formations rapides d'e-learning qui n'apportent aucun outil opérationnel. » Il est d'ailleurs frappant de constater que cette dimension est fondamentalement sous-estimée dans les accords conclus sur le travail à distance, même si celui d'Engie (2017), par exemple, évoque un accompagnement des managers comme de l'ensemble des salariés dans le déploiement du télétravail, avec la préservation de « temps réguliers d'échanges collectifs ». En attendant, c'est un sentiment d'isolement qui prévaut en ce premier confinement, et souvent aussi la débrouille pour alimenter la communication et garder le contact. Avec le recours privilégié au canal téléphonique, montre l'enquête de l'Ufict : un paradoxe à l'heure du développement des outils numériques et de la dématérialisation des échanges qui, au passage, peut reléguer au second plan la relation directe avec les managers.

Moins de contrôle, davantage de confiance

« Dans le contexte de crise sanitaire, ils ont ainsi cherché à rassurer leurs équipes et à développer un lien de confiance direct, en dehors des outils collaboratifs », explique Pascal Cabantous. Croisés avec les résultats de la consultation, les témoignages plus qualitatifs sur le management confiné ont ainsi fait émerger des risques nouveaux liés à l'éloignement, ou réaffirmé des difficultés préexistantes à la crise : perte relative du contrôle dans un contexte où les salariés revendiquent davantage d'autonomie ; accentuation de la logique d'un management par objectifs, seul comptant le résultat final ; inadéquation des objectifs au regard de la complexité de la situation, des moyens mis à disposition et des inégalités matérielles entre salariés ; accroissement de la charge de travail... Dans des proportions significatives : si, globalement, 43 % des Ictam sondés disent dépasser leurs horaires de références, les managers sont aussi 47 % à déclarer un surcroît d'activité engendré par le télétravail généralisé de leur équipe. Pour autant, certains d'entre eux ont pu, à cette occasion, prendre conscience de la possibilité organisationnelle du télétravail et en tirer un certain nombre d'enseignements : « Dans des



FABIEN COTTEREAU/MAXPPP

1. En savoir plus sur les résultats de cette consultation sur <https://ufictfme.fr>.

2. À consulter sur <https://luttevirale.fr>.



La généralisation brutale du travail à distance a surtout donné un coup d'accélérateur à des évolutions déjà en cours, observées et analysées voici deux ans dans le cadre d'une enquête nationale menée par l'Ufict auprès de 8 000 encadrants de proximité.

entreprises où le reporting est omniprésent et chronophage, ils ont conçu la nécessité d'être moins sur le contrôle et plus sur la confiance avec le salarié. La situation leur a également imposé d'être davantage à l'écoute, les tensions se manifestant plus rapidement dans les échanges à distance. Il leur a fallu gagner en efficacité, en concision et poser les bonnes questions.»

Vers une renégociation des accords

En réalité, la généralisation brutale du travail à distance a surtout donné un coup d'accélérateur à des évolutions déjà en cours, observées et analysées voici deux ans dans le cadre d'une enquête nationale menée par l'Ufict auprès de 8 000 encadrants de proximité. C'est ce qu'explique l'animateur de la branche « cadres » : « Cette expérience donne du sens à notre vision d'un manager indispensable pour assurer une fonction de régulation, garante d'un cadre d'autonomie à définir conjointement avec l'équipe. » Un rôle qui peut ainsi se décliner : relais d'information, à la fois descendant et ascendant ; rôle de ressource, d'appui et d'expertise, basé sur un retour de la légitimité technique assurant sa crédibilité ; organisation de l'équipe et de l'activité ; animation d'un dialogue social au sein de l'équipe.

Dans tous les cas, s'imposent désormais des renégociations pour réviser les accords de travail

à distance, y compris les plus récents, comme celui de Grdf, pourtant cosigné (par la Cfdt, la Cgt, Fo et la Cgc) moins de deux ans avant le premier confinement. Celles-ci doivent s'ouvrir ou sont déjà en cours, comme à Edf où ont notamment débuté les bilatérales sur le projet « Travailler autrement, manager autrement » mais aussi chez Enedis, Grtgaz ou Grdf. Avec le second confinement et les discussions pour un nouvel accord national interprofessionnel (Ani) sur le télétravail, les velléités de négociations ont été suspendues ; elles reprendront probablement au premier trimestre 2021.

Pour l'Ufict, qui note une réelle aspiration des agents à télétravailler, il s'agit certes de mieux définir les dispositifs d'accompagnement des managers comme de l'ensemble des salariés par des formations adaptées au télétravail. Mais il faut aller au-delà, argumente Alain Perrigault : « Le retour d'expérience du premier confinement a fait émerger d'autres besoins, aussi bien en termes de conditions d'éligibilité que d'organisation du travail, avec la définition de plages horaires de disponibilité, l'adaptation des objectifs et de la charge de travail et l'instauration d'un droit effectif à la déconnexion. » Un droit dont ont été privés, a montré l'enquête de l'Ugict-Cgt « Le travail sous épidémie »² près de huit salariés sur dix.

Christine LABBE

DES RENÉGOCIATIONS S'IMPOSENT POUR RÉVISER LES ACCORDS DE TRAVAIL À DISTANCE, Y COMPRIS LES PLUS RÉCENTS, COMME CELUI DE GRDF. ELLES DOIVENT S'OUVRIRE OU SONT DÉJÀ EN COURS, COMME À EDF OÙ ONT NOTAMMENT DÉBUTÉ LES BILATÉRALES SUR LE PROJET « TRAVAILLER AUTREMENT, MANAGER AUTREMENT ».

Biblio

• « Covid-19 : une rupture ? »
Futuribles n° 437,
juillet-août 2020.

• Ugict-Cgt, *Télétravail,
guide des négociations*,
2018.

• Ugict-Cgt, *Guide du droit
à la déconnexion*, 2017.

Web

• Pour connaître la
campagne dédiée de l'Ugict-
Cgt « Le télétravail, oui...
mais » et, notamment, une
proposition d'accord-type :
<https://teletravail.ugict.cgt.fr>

• Pour consulter les
résultats de la consultation
de l'Agence nationale pour
l'amélioration des conditions
de travail, « Télétravail
contraint en période de
confinement » : www.anact.fr

• Pour consulter l'intégralité
des travaux statistiques sur
les conséquences de la crise
sanitaire : www.insee.fr.

ALLEMAGNE

VERS UN « DROIT AU TÉLÉTRAVAIL » ?

En Allemagne comme ailleurs, la crise du coronavirus a entraîné une explosion du télétravail, surtout pour les catégories socioprofessionnelles supérieures. Si les données divergent selon les sources, le phénomène a bien été massif puisqu'il a concerné au moins un quart des salariés dont le poste le permet, contre 12 % environ avant la crise. Comme ailleurs, les conséquences ont été en moyenne plus négatives pour les foyers modestes et pour les femmes. Alors que le ministre allemand du Travail a évoqué l'instauration d'un « droit au télétravail », Oliver Suchy (Dgb) tire les leçons de cette période dans une contribution réalisée en août pour la Fondation Friedrich Ebert.

Cette question est d'autant plus un objet d'étude que

le télétravail était, avant la crise sanitaire, pratiqué le plus souvent en dehors de toute réglementation. Oliver Suchy insiste notamment sur la disponibilité demandée en dehors des heures de travail et le recours, pour la moitié des salariés, aux heures supplémentaires non rémunérées. Si ce mode d'organisation du travail devait se généraliser, il insiste sur le rôle des partenaires sociaux et reprend l'idée d'un « droit au télétravail », de nombreux salariés n'étant soumis à aucune convention collective. Il en définit ainsi les contours, en particulier pour préserver la santé des salariés et prévenir la « mise en danger délibérée par excès de travail » : formation, analyse des risques, adaptation du temps de travail, garantie d'un droit à la déconnexion...

ESPAGNE

UN ENCADREMENT PAR ACCORD COLLECTIF

En Espagne, le télétravail concerne désormais un tiers des salariés contre environ 5 % avant la crise. Au début de l'automne, le pays s'est doté d'une nouvelle législation visant à l'encadrer. Négocié avec le patronat et les syndicats, le texte rend obligatoire la conclusion d'un accord collectif définissant notamment les postes ouverts au télétravail. S'il prévoit une surveillance de l'activité à distance, ce contrôle doit respecter les temps de repos, le droit à la déconnexion et le respect de la vie privée des salariés.

C'est par un contrat individuel que sont précisées les conditions de l'activité (horaires, plages de disponibilité...) ainsi que le calcul et la compensation des frais générés par le travail à domicile. Pour la Cgt, la loi espagnole conquiert ainsi des droits nouveaux analogues à ceux qu'elle revendique, même si, souligne-t-elle, elle comporte un certain nombre de faiblesses, comme une mise en œuvre restreinte du travail à distance. Elle ne s'applique en effet qu'à ceux qui effectuent au moins 30 % de leur activité en dehors du lieu de travail.

EUROPE

PEU D'INTÉRÊT POUR LE TÉLÉTRAVAIL INTÉGRAL

Dans une étude sur les conditions de vie et de travail pendant l'épidémie de Covid-19 (plus de 90 000 réponses) *, l'agence européenne Eurofound montre qu'environ la moitié des salariés européens interrogés ont télétravaillé au printemps. Parmi eux, un tiers a exclusivement travaillé à domicile et près de la moitié des jeunes n'avaient jamais expérimenté ce mode d'organisation du travail. Si cette expérience est majoritairement jugée positive, elle reste toutefois très contrastée : manque d'aides pour s'équiper en matériel informatique et déséquilibre entre vies professionnelle et privée sont parmi les critiques les plus formulées, surtout par les femmes. Pour autant, comme le montrent les consulta-

tions menées dans de nombreuses entreprises françaises, le télétravail émerge comme une véritable aspiration des salariés européens, au moins occasionnellement, sans précision sur le nombre de jours. Cette aspiration est exprimée par plus des trois quarts des salariés interrogés par la fondation au mois de juillet 2020, à condition, toutefois, de pouvoir continuer à venir travailler dans l'entreprise. C'est un mode d'organisation du travail hybride qui est ainsi plébiscité à l'échelle de l'Union européenne, et non le télétravail intégral : seuls 13 % des salariés européens se montrent intéressés par cette dernière option. C. L.

* Eurofound, « Living, working and Covid-19 », août 2020.



BRUNO LÉVESQUE / MAXPPP

point de vue

**MARIELLE
DUMORTIER**

MÉDECIN DU TRAVAIL EN CHARGE,
DEPUIS 2010, D'UNE
CONSULTATION DE SOUFFRANCE
AU TRAVAIL À L'HÔPITAL
INTERCOMMUNAL DE CRÉTEIL.

Propos recueillis par Martine HASSOUN

(Télé)travail : si souffrance il y a

Au sortir du premier confinement, une étude publiée par Malakoff Humanis révélait que les arrêts de travail pour stress et souffrance au travail dépassaient, pour la première fois, les arrêts causés par les troubles musculo-squelettiques. Qu'en est-il aujourd'hui ? La crise sanitaire en est-elle la seule responsable ? Réponse de Marielle Dumortier, autrice de *Le Monde du travail est devenu fou* (Le Cherche midi, 2020).

Si une même étude était faite aujourd'hui, elle n'afficherait pas des résultats plus encourageants. Beaucoup de salariés contraints au télétravail vont mal, très mal même parfois. Soit pour des raisons exogènes – ils se sentent envahis par des peurs qu'ils ne parviennent plus à garder à distance, comme la peur de la maladie ou de la contagion, qui les mènent à s'enfermer et à refuser catégoriquement tout retour au bureau. Soit, à l'inverse, parce qu'ils ne supportent plus l'enfermement du télétravail, tant les conditions dans lesquelles ils l'exercent sont, pratiquement ou psychologiquement, difficilement supportables. Au départ, certains salariés s'étaient réjouis du travail à la maison, tout particulièrement ceux vivant loin de leur entreprise ou ne supportant pas la promiscuité de l'open space, tandis que d'autres l'avaient regretté. Le bilan que chacun a pu en tirer est quelque peu différent de celui que l'on pouvait imaginer. Et les managers le savent particulièrement. Eux ont dû apprendre ce que pouvait être l'accompagnement à distance de leurs équipes.

Sortir du statut de victime

Mais résumer de cette façon les raisons de l'explosion de la souffrance au travail qui s'affiche aujourd'hui serait aller un peu vite en besogne. À côté des causes conjoncturelles d'un mal qui va grandissant en existent d'autres, plus profondes, qui étaient déjà perceptibles dans l'explosion des troubles musculo-squelettiques (Tms) ces dernières années – on oublie peut-être un peu vite que les Tms mettent aussi en évidence les sources mêmes de ce qui peut faire émerger le stress, à commencer par l'intensification du travail. Bref, la contre-performance actuelle en matière de santé au travail n'a pas commencé avec la pandémie. Elle puise sa source dans une dégradation des conditions de vie quotidienne

en entreprise, qui ne cesse de s'aggraver depuis des années, s'alimentant des effets délétères d'organisations exigeant toujours plus avec toujours moins de moyens, dénigrant le travail et la capacité de tout un chacun à se l'approprier. Elle se nourrit de l'explosion des collectifs qui rongent les services depuis plusieurs décennies, et de son corollaire : la mise en concurrence grandissante des salariés entre eux.

Le contexte sanitaire particulier dans lequel nous évoluons ne doit pas faire oublier le contexte général dans lequel il se développe. Il le doit d'autant moins que la dégradation de la santé au travail qui se révèle aujourd'hui prospère sur des maux repérés depuis longtemps comme la peur du chômage, l'explosion des collectifs ou la complexité grandissante pour tout un chacun de pouvoir entendre ou faire entendre une parole critique. L'affaiblissement des contre-pouvoirs que sont les organisations syndicales ou les institutions représentatives du personnel (comme les Chsct) a entamé la possibilité d'imposer des débats concrets sur le travail réel, tel qu'il se fait et tel qu'il se vit.

L'installation de tables de ping-pong ou le recrutement de *happyness managers* ne résoudra rien. Nul n'attend des entreprises qu'elles organisent des tournois de ping-pong. Ce que l'on peut attendre des employeurs, en revanche, c'est de faire en sorte qu'à la fin de leur journée, les personnels soient en état, eux, et s'ils le veulent, de s'adonner au ping-pong ! Comment s'en sortir ? Comment éviter qu'une nouvelle étude annonce une dégradation encore plus importante de la santé au travail ? En replaçant les choses là où elles doivent l'être : les organisations doivent servir les hommes, et non l'inverse. Et en faisant d'urgence sortir les salariés du statut de victimes dans lequel, trop souvent, ils s'enfoncent. Plutôt que cela, ils doivent s'attaquer aux raisons de leur mal-être. Comment le travail peut-il détruire ? De quelle manière, par quel geste, quelle procédure ? Ce qu'il faudrait faire pour qu'il en soit autrement ? C'est par cette réflexion que les salariés peuvent envisager, avec leurs représentants, les moyens d'en finir avec les risques psychosociaux. À condition que ceux-ci s'emparent aussi du sujet. ◀

Management cherche confiance,

En rebattant les cartes de la distance et de la proximité, la généralisation brutale du télétravail inscrit le management dans les affres d'une redéfinition rapide de ses théories et pratiques. Pour quelle martingale ?

À télétravail, télémanagement, certes. Mais... l'affaire n'a rien de simple : si les objectifs managériaux restent identiques, le contexte, lui, a changé du tout au tout. La pandémie, le confinement et la généralisation souvent hâtive, voire improvisée du télétravail, ont déstabilisé les organisations antérieures et leur biotope, les interactions humaines. La proximité traditionnelle a fait place à une combinaison instable de distance et de dispersion géographique, mâtinée d'une kyrielle d'interférences diverses et directes, liées aux conditions de vies concrètes – santé, logement, vie de couple, enfants, suivi scolaire – des « collaborateurs » concernés. Le champ tout entier du management – ses consultants, spécialistes et autres théoriciens des ressources humaines – se voit donc sommé par le réel de faire preuve, à son tour, d'« agilité et d'adaptabilité » pour redéfinir, voire refonder une hypothétique efficacité en temps de Covid. Le résultat se traduit, côté cour, par une production impressionnante de discours, analyses et approches prétendant renouveler le genre et, côté jardin, par un repli stratégique sur des recettes dignes d'une édition précipitée du *Management pour les nuls* aux allures improbables.

De fait, face à un quotidien harassant, aux doutes et aux inquiétudes qu'il alimente, la prudence est de mise. Les recettes pratiques – car il ne s'agit de rien d'autre – offertes à la réflexion des employeurs en témoignent par leur réserve. Car ici et maintenant, l'« opportunité rêvée » a surtout l'allure d'un gigantesque casse-tête vis-à-vis duquel il n'est pas facile d'innover et pas sans risques de proposer un grand saut dans l'inconnu.

Écouter, sourire, remercier : la révolution managériale suit son cours !

Eu égard à l'isolement subi, au contexte globalement anxiogène – santé, famille, avenir de ses proches ou de son emploi –, les recommandations en reviennent donc à des fondamentaux : écouter, prendre en compte la vie personnelle des collaborateurs, faire confiance et se montrer bienveillant... Le tout pour « *laisser plus d'autonomie aux collaborateurs afin qu'ils puissent réaliser leur travail* ». Ces rappels incessants au nécessaire respect de la fragilité humaine, martelés d'un article à l'autre, résonnent comme autant de *mea culpa* que le management s'adresse à lui-même. Le mode d'emploi est à la clé, ce qui, là encore, en dit long sur les pratiques réelles : « *le mot d'ordre de votre management d'après-crise devra plus que jamais être l'écoute.*

*Le premier conseil, primordial pour aborder votre management post-coronavirus, sera d'insister sur le relationnel [...] L'important est de prendre des nouvelles des collaborateurs, avec bienveillance. D'une personne à l'autre, le confinement a pu être vécu différemment. Il est donc très important de ne pas être dans le jugement ou la comparaison. Écoute, empathie et bienveillance seront le trio gagnant pour un management spécial sortie de crise réussi. [...] Dans un deuxième temps, pour un manager, le défi de reprise du travail le 11 mai prochain sera de confirmer le lien de confiance qui unit l'entreprise aux membres de votre équipe. Vous-même, mais également la direction, avez bien pris note de l'investissement des salariés de l'entreprise pendant le confinement. Même en chômage partiel, le lien n'est pas rompu et le travail qui avait été fourni jusqu'à présent n'est pas en remis en cause. Pour les membres de votre équipe qui ont travaillé en remote, ce mode de fonctionnement a démontré leur capacité à réaliser leurs tâches, même à distance ». Enfin, soyons polis : « *N'hésitez pas à remercier, voire à féliciter les membres de votre équipe pour le travail effectué pendant cette délicate période. Pour un management efficace de sortie de crise, n'oubliez pas ceux qui ont bénéficié d'un arrêt de travail et verbalisez le lien de confiance qui vous unit à eux.* »¹*

Vers une organisation réinventée sur la base d'un contrat généralisé

Écouter, sourire, dire merci : on mesure l'ampleur de la révolution managériale en cours ! Afin de l'asseoir, les réseaux sociaux sont toujours évoqués comme l'indispensable touche de modernité, car ils constituent, eux aussi, « *une opportunité. Celle d'innover et de s'ouvrir à de nouveaux outils et de découvrir de nouvelles sources de productivité et de valeur ajoutée. Pour ce faire, les entreprises peuvent s'appuyer sur des réseaux sociaux collaboratifs pour réinventer les échanges et réunions qui les animent* ».

Pour autant, quelques théoriciens vont plus loin et formulent sans fard un projet pour l'entreprise post-Covid, non sans charge provocatrice : le Covid-19 serait l'« *occasion rêvée* » d'un nouveau départ, une « *transition sans précédent vers un travail plus flexible permettant aux compétences de travailler à distance* ». Cette vision prophétique ne recule pas devant l'hyperbole : « *Les talents sont enfin libres ! Ils se déchainent géographiquement et physiquement. Une nouvelle culture se construit, basée sur des technologies humanisées par le biais de la communication,*

1. Mathilde Hardy, « Quatre conseils pour manager après la crise du coronavirus », *Courrier cadres*, avril 2020.

2. Mireille Chidiac El Hajj, professeure à l'Université libanaise de Beyrouth, in *Question(s) de management* n° 30, 4^e trimestre 2020.

3. Fondateur de l'institut iGi, créateur du « management constitutionnel », spécialiste de l'holocratie, *Forbes*, mars 2020.

désespérément

de la diversité cognitive et de nouvelles pratiques de travail assurant l'équité, l'égalité des sexes et la non-exclusion de la femme. [...] C'est l'ère des talents qui permettra de construire un écosystème dépassant les frontières des organisations.»² Cet enthousiasme en rencontre d'autres, puisqu'il s'agit de «réinventer le travail» en libérateurs, objectif que Bernard-Marie Chiquet³ suggère de se fixer afin d'«accompagner chacun dans cette transmutation pour le guider, le mener vers une forme de leadership et d'empowerment». Comment? Par l'évacuation du lien de subordination. En effet, «c'est à chaque collaborateur de construire ses interactions aux autres dans une relation de pair à pair. Tous égaux devant les mêmes règles explicites [...]». À l'image de ce qui a pu être fait au sein de l'entreprise Morning Star aux États-Unis, où chaque collaborateur est lié, engagé avec les autres sur la base d'un «contrat de service», le Colleague Letter of Understanding (Clou). C'est sur cette relation de client à fournisseur, interne ou externe, que se bâtit l'organisation réinventée.» Ainsi, du télétravail au travail en remote se profile une organisation globale où la distance n'est plus physique, mais contractuelle.

Même si le projet est rampant – l'ubérisation est d'ores et déjà bien présente –, il rappelle l'existence d'un management hors sol et d'opportunité, toujours prêt

LA CONFIANCE
EST LE CREDO
ET LE CARBURANT
DU MANAGEMENT,
LA BASE DE
SA LÉGITIMITÉ.
PROBLÈME :
IL SUFFIT DE LIRE
N'IMPORTE QUEL
SONDAGE SUR
L'ENTREPRISE POUR
SE CONVAINCRE
QUE LE PRODUIT
SE FAIT RARE.
LES SALARIÉS
N'ONT GUÈRE
CONFIANCE EN
LEURS DIRIGEANTS ;
CEUX-CI N'ONT
AUCUNE RAISON
D'AVOIR CONFIANCE
DANS LEURS
ACTIONNAIRES...

à «aller plus loin» fut-ce en cheminant avec le pire. Sa force est de s'appuyer sur les besoins de rentabilisation du capital ; sa faiblesse, c'est de croire qu'ils correspondent aux besoins concrets des individus concrets. Ceux-ci, pour travailler, ont besoin de sens et de confiance. C'est d'ailleurs le credo et le carburant du management, la base de sa légitimité. Las, il suffit de consulter n'importe quel sondage sur l'entreprise : le produit se fait rare. Les salariés savent qu'ils n'ont guère de raison de faire confiance aux dirigeants de l'entreprise ; ceux-ci n'ont aucune raison d'avoir confiance dans leurs actionnaires ; les managés vérifient au quotidien la faiblesse de moyens de leurs managers de proximité, et toutes ces relations tendues le sont d'autant plus qu'elles vivent à l'ombre d'une équation qui les dénature profondément : de moins en moins de temps pour produire mieux et davantage... Or, reconstruire du sens, préalable à l'engagement individuel et collectif, suppose – singulièrement en contexte d'isolement du premier et d'éclatement du second – un surcroît de temps consacré à l'échange, à l'entraide, à la coordination, à l'évaluation collective. Rude tâche pour un management qui reste structuré, quoi qu'il en dise, par les objectifs et un reporting tatillon. À quand un management qui ne confonde pas «proximité» et «tout contre»?

Louis SALLAY



Management, le grand téléchambardement

La généralisation précipitée du télétravail a impacté le travail dans sa globalité : durées, transmissions, relation objectifs-moyens, pratiques managériales... Pour quel nouveau paysage social ?

PARTICIPANTS :

- **NAYLA GLAISE**,
DSC CGT ACCENTURE,
MEMBRE DU PRÉSIDIUM
D'EUROCADRES
ET DU BUREAU DE L'UGICT ;
- **KARIM LAKJAÂ**,
MEMBRE DU CONSEIL
SUPÉRIEUR DE LA FONCTION
PUBLIQUE TERRITORIALE ;
- **JEAN-LUC MOLINS**,
SECRÉTAIRE NATIONAL
DE L'UGICT-CGT ;
- **PIERRE TARTAKOWSKY**,
OPTIONS.

– **Options :** ***Vous avez vécu le basculement dans le télétravail généralisé ; après plusieurs mois de pratiques, comment décririez-vous les principales caractéristiques de cette séquence ?***

– **Karim Lakjaâ :** Dans la fonction publique territoriale, nous avons connu quatre temps bien distincts. Dans l'avant-Covid, la pratique du télétravail était très marginale, cantonnée aux seuls cadres, et donc, sans outils *ad hoc*, sans cadre. Même après que la loi Dussopt du 6 août a facilité le recours au télétravail, les employeurs ne s'en sont pas vraiment emparés. Avec le premier confinement, tout se précipite, se fait dans l'urgence, sans recul ni réflexion des employeurs. Le télétravail devient brusquement une sorte de norme, mais sans cadre formalisé, malgré quelques notes de service très générales, valables quelle que soit la taille de la collectivité. Après le confinement, ces pratiques informelles perdurent, tandis qu'un décret élargit le recours au télétravail. C'est le moment où nous avons saisi les salariés en lançant notre appel « Stop aux nouvelles aliénations » et en diffusant un livret très documenté sur le numérique appliqué aux cadres territoriaux, très apprécié par nos collègues. Aujourd'hui, on a à la fois un cadre juridique, une réalité de masse et des employeurs inquiets d'une possible perte de contrôle sur l'espace d'autonomie qui s'est ouvert, singulièrement dans la masse de la catégorie C. Dans ce contexte, on constate que le télétravail déstabilise les collectifs de travail, les relations inter-individuelles, et précipite un réflexe de défausse des employeurs et des managers stratégiques de leurs propres responsabilités sur les cadres. Cela se traduit par une pluie de prescriptions organisationnelles, issues d'un corpus de notes de service, parfaites dans l'esprit et la rédaction, complétées par des chartes du travail, des guides spécifiques sur le management, accompagnés de formations de cadres intermédiaires et de proximité. Cette production des directions générales s'organise autour de la notion d'un « manage-

ment performant et bienveillant » Mais cette « bienveillance » a tout d'un faux nez et signale la plupart du temps une dégradation des relations sociales. C'est que la relation managériale entre le cadre et ses collaborateurs et collaboratrices s'est d'abord largement jouée autour de l'allocation des moyens. Attribuer un ordinateur portable, c'est distribuer du pouvoir, de la reconnaissance ; c'est le cadre qui détermine qui va en bénéficier, qui n'y aura pas accès. Sur quels critères compréhensibles par les salariés, avec quelles quotités et dans quel cadre d'égalité ? Mystère et arbitraire ! Dans mon administration, qui emploie 3 500 agents, la direction de l'économie a généralisé le télétravail en veillant, lorsqu'il n'a pas été possible d'allouer un portable à un collaborateur, à ce qu'un cadre A soit toujours présent à son côté. Mais à la direction de la culture, les cadres qui se réclamaient d'une note de service encourageant le télétravail se sont vu opposer un « pas ici » définitif.

– **Nayla Glaise :** Les entreprises du secteur privé qui pratiquaient déjà le télétravail n'ont pas été prises au dépourvu. Les autres, si. Une enquête Secafi montre à cet égard que lorsqu'il avait été négocié en amont du confinement, le télétravail posait moins de problèmes que là où il n'y avait pas d'accord. Ceci étant dit, même les entreprises rompues de longue date au télétravail ont été confrontées à deux grands problèmes : le matériel et le management. Le premier s'est vite résolu. En revanche, l'encadrement a été profondément déstabilisé par la dispersion du collectif de travail, par sa mise à distance avec les collaborateurs. Les managers ont donc dû improviser, chacun avec ses outils et qualités propres, avec aussi ses limites... C'est comme cela qu'un de mes collègues s'est vu reprocher par son N+1 de ne pas être en permanence devant son écran, d'avoir sur son ordinateur des sites de ventes de voitures... Ce type d'intrusion, de méfiance érigée en management est évidemment catastrophique. Il y a heureusement d'autres exemples, mais



ON CONSTATE
QUE LE TÉLÉTRAVAIL
DÉSTABILISE
LES COLLECTIFS
DE TRAVAIL,
LES RELATIONS
INTERINDIVIDUELLES,
ET PRÉCIPITE
UN RÉFLEXE
DE DÉFAUSSE
DES EMPLOYEURS
ET DES MANAGERS
STRATÉGIQUES
DE LEURS PROPRES
RESPONSABILITÉS
SUR LES CADRES.

d'une façon générale, le salarié s'est retrouvé au milieu d'un flou organisationnel : que pouvait-il faire, que devait-il ne pas faire ? Le lieu de travail fournit des repères vis-à-vis de ces questions. En revanche, livré à lui-même, à son domicile, le télétravailleur s'est angoissé à l'idée qu'il devait démontrer qu'il travaillait bien et beaucoup. D'où des explosions horaires et une lourde tendance à la dépression. Une enquête interne de mon entreprise montre d'ailleurs qu'entre le premier et le second confinement, il n'y a pas de grandes variations dans la perception des salariés, malgré leurs différences majeures, notamment au regard de la présence des enfants. La vérité, c'est que les employeurs ne savent pas gérer le télétravail à temps plein, à haute dose, impliquant des milliers de salariés dispersés et à qui ils ne font pas toujours confiance. Cela se lit d'ailleurs dans les accords d'entreprises qui sont signés et qui, pour la plupart, se contentent plus moins d'adapter l'existant...

– **Jean-Luc Molins** : Nous avons, dès les premiers jours, réclamé un encadrement du télétravail, dénoncé la menace d'élargissement d'une zone grise, déjà préoccupante, et l'obstination du Medef à refuser tout accord, tout avenant, toute garantie pour les salariés. De fait, on assiste à une généralisation de formes de travail maltraitantes, qui ont produit des résultats catastrophiques. Une récente enquête du cabinet Empreinte humaine confirme les conséquences du refus de la partie patronale ; elle révèle que 49 % des salariés se retrouvent en situation de

détresse psychologique. Cela donne la mesure des conséquences de l'incapacité et du refus de nouvelles formes de travail adaptées aux besoins collectifs et individuels, et sécurisées légalement. Confronté à une situation exceptionnelle et inédite, le management est resté tel qu'en lui-même : monolithique, fondé sur la surveillance des salariés et sur un reporting qui, loin de faiblir, s'est emballé. Les salariés doivent rendre compte de leur travail et les managers, de celui de leurs équipes. Rien d'étonnant donc à ce que ces derniers soient les plus nombreux à se déclarer en souffrance : ils subissent les débordements horaires, les surcharges dues, entre autres, à l'infobésité, et la frustration de voir ces phénomènes obérer leur capacité à organiser le travail, à le répartir et à le réguler en termes d'entraide au sein de leurs équipes. Ce défaut d'anticipation des employeurs quant aux mutations du travail augure mal de l'avenir, car on va de plus en plus être confronté à des organisations mouvantes du travail, à l'échelon national et international.

– **À travers ces pratiques managériales, qu'est-ce qui se joue dans les modifications en cours, de façon plus générale et plus spécifiquement après l'accord obtenu par le Medef ?**

– **Karim Lakjaâ** : En prenant du recul, on a vu nos collègues entrer dans le télétravail un peu comme de jeunes startupper heureux de se retrouver libres, autonomes – où je veux quand je veux – et éloignés de certaines modalités de domination au travail... Quelque temps plus ...

Management, le grand téléchambardement

LE MANAGEMENT EST RESTÉ TEL QU'EN LUI-MÊME : MONOLITHIQUE, BASÉ SUR LA SURVEILLANCE DES SALARIÉS ET SUR UN REPORTING QUI, LOIN DE FAIBLIR, S'EST EMBALLÉ. LES SALARIÉS DOIVENT RENDRE COMPTE DE LEUR TRAVAIL ET LES MANAGERS, DE CELUI DE LEURS ÉQUIPES.

... tard, les mêmes étaient pressés d'en sortir, angoissés par l'atomisation, la mise à l'écart du collectif, la perte du soutien managérial. On a mené une enquête sur 2 177 agents et cadres territoriaux, moitié-moitié. Tous disent avoir augmenté leur temps de travail sous la pression psychologique d'une obligation de résultat, fruit du management stratégique. Ce niveau de management, très hors-sol, a récusé toute idée d'accord sur le télétravail ; au lieu de quoi, il a préconisé des chartes, qui synthétisent tout ce qui peut faire consensus et laissent de côté tout ce qui pose problème. Notre enquête indique que, pour les cadres, le management à distance s'est durci, recentralisé et verticalisé. À 91 % ils estiment que leur travail est de plus en plus complexe, ce qui rend leur isolement de plus en plus lourd. Dans ce contexte, ils ont géré deux épisodes très traumatisants : d'une part, ils ont eu à dire qui pouvait avoir accès au télétravail et qui avait droit à la prime Covid, sachant que bénéficier du premier fermait la possibilité de toucher la seconde... D'autre part, ils ont dû gérer les suites du retrait de congés, soit un vol de trois à dix jours. L'encadrement a dû expliquer à des gens qui s'étaient dépensés sans compter pour assurer leurs missions, qu'ils n'auraient pas de prime et moins de congés, ce qui revenait à dire que le télétravail équivalait, en quelque sorte, à des vacances. Rien de tel pour détruire une relation managériale. L'enquête signale d'ailleurs que, à 80 %, les cadres déclarent avoir subi une perte de lien avec le collectif de travail.

– **Nayla Glaise** : On a basculé, en deux jours, d'une situation à une autre, d'une organisation du travail à une autre. L'entreprise ne l'a pas anticipé et n'a pas su y travailler. Mais les employeurs tentent de transformer leurs limites en stratégie, en saisissant l'opportunité de mettre en cause un droit du travail conçu autour d'une réalité territoriale – le lieu de travail – et non autour d'un salarié porteur de droits, indépendamment de sa situation ou de sa localisation. D'où l'importance, pour les salariés, d'obtenir un accord national interprofessionnel, seule façon d'établir des mesures de prévention valables pour toutes et tous, comme, pour ne prendre que cet exemple, un véritable droit à la déconnexion. Un tel accord permet justement de savoir qui a droit à quoi et ce qu'il ne faut pas faire, sauf à se mettre en danger juridiquement. Même s'il ne garantit pas automatiquement l'effectivité de ce qui y est écrit, il constitue une référence, une norme, un point d'appui pour étayer une revendication. Cela joue contre les grosses dérives, qu'il s'agisse de temps de travail, de surveillance intrusive des salariés ou de



Nayla Glaise.

protection des données, protection nécessaire et souvent fragilisée par des mises en réseaux improvisées.

– **Jean-Luc Molins** : Soyons clairs, ce qu'on a qualifié de négociation sur le télétravail n'en a pas été une. Elle a d'ailleurs simplement accouché d'un simple guide de bonnes pratiques, évidemment « bienveillantes ». Corrélativement, on voit se confirmer un glissement important, vérifié dans certaines jurisprudences, d'une dichotomie croissante entre les prescriptions de l'employeur – les objectifs qu'il fixe – et ses obligations légales concernant la santé de ses subordonnés. Ces dernières tendent à s'estomper dans le contexte du télétravail, pour s'installer sur les épaules du management de proximité. On parle alors d'une « coresponsabilité ». Le manager devient coresponsable de la protection et de la prévention de la santé, amenuisant d'autant les responsabilités de l'employeur, qui découlent du lien de subordination auquel le salarié est astreint. Ce télétravail-là correspond à une nouvelle forme de taylorisation, connectée, qui vise à abolir définitivement toute frontière entre les temps de vie. Travail et hors-travail se trouveraient réunis en un temps unique, légitimant ainsi une disponibilité et, pire encore, une mobilisation permanente.

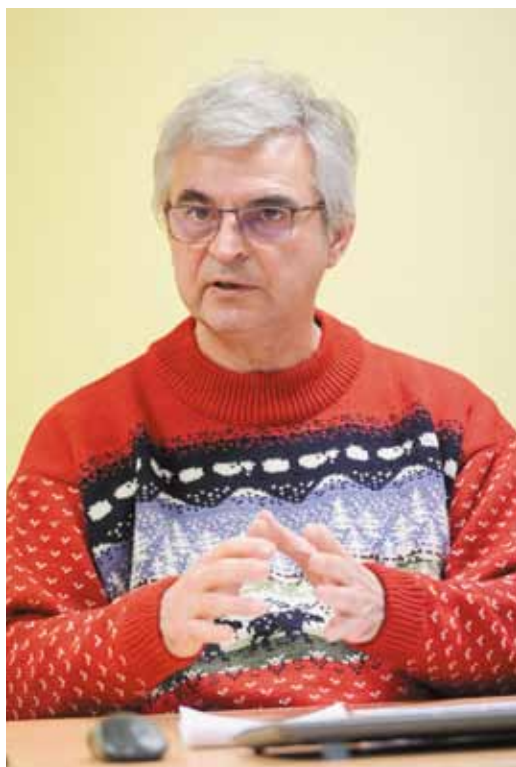
– *Dans l'immédiat, que peut-on opposer à cette perspective ?*

– **Karim Lakjaâ** : Jusqu'à ces derniers temps, lorsqu'on évoquait le télétravail, la déconnexion, on en parlait à froid, comme de phénomènes un peu lointains, éthérés. C'est devenu un fait

LES EMPLOYEURS
TENTENT
DE TRANSFORMER
UNE CRISE
EN OPPORTUNITÉ
ET DE METTRE
EN CAUSE LES
BASES DU DROIT
DU TRAVAIL.
D'OÙ L'IMPORTANCE,
POUR LES SALARIÉS,
D'OBTENIR
UN ACCORD
NATIONAL INTER-
PROFESSIONNEL,
SEULE FAÇON
D'ÉTABLIR
DES MESURES
DE PRÉVENTION
VALABLES POUR
TOUTES ET TOUS.

social massif et, par voie de conséquence, nos collègues qui l'expérimentent comprennent beaucoup mieux nos revendications, qu'il s'agisse de la présence, de la déconnexion, des délais de réponse... Cela nous permet une mise en débat concrète, articulant qualité des missions, besoins professionnels et protection des salariés. Le Cnftpt, organisme paritaire dont la Cgt assure la vice-présidence, mène ainsi une réflexion positive sur les impacts de la transition numérique sur nos métiers, sur ses enjeux et sur l'anticipation des collectivités. Il en ressort déjà des pistes de réflexion sur le temps de travail, le développement des compétences numériques, l'accès aux formations des agents, la modernisation des pratiques managériales, collaboratives et de confiance. Une terminologie plus intéressante que celle de la « bienveillance »... Il s'agit d'enjeux décisifs pour les agents, comme pour leur protection, leur temps de travail, la mesure de la performance, la déconnexion.

– **Jean-Luc Molins** : L'accord européen sur le numérique signé par la Confédération européenne des syndicats (Ces) en juin est un levier d'action non négligeable. Il pose la question du droit à la déconnexion, stipule que le télétravail relève de ce droit. Il pointe également le flou qui s'installe entre vie professionnelle et vie privée, avec à la clé des ambiguïtés quant aux responsabilités des uns et des autres. Or, à l'inverse du projet français d'accord national interprofessionnel sur le télétravail, ce texte est normatif, il doit être transposé dans tous les États et prévoit des prescriptions pour rendre effectif le droit à la déconnexion. Aujourd'hui, le



Jean-Luc Molins.



Karim Lakjaâ.

Portugal, l'Espagne et le Danemark ont négocié des accords qui encadrent sérieusement le télétravail. Alors qu'en France, à rebours de ce qui se pratique en Europe, on est en train d'entériner les ordonnances Macron de 2017 et la loi Travail. Le Medef refuse tout cadre normatif interprofessionnel et renvoie tout à l'entreprise, entreprise où l'on se retrouve confronté à des chartes sans norme minimale, organisant le bon vouloir de l'employeur. C'est une véritable prime à ceux qui vont jouer à fond le dumping social.

– **Nayla Glaise** : D'une certaine façon, en créant des préoccupations identiques pour tous, le Covid a aussi jeté les bases d'une démarche revendicative partagée au plan européen. Or, si l'on a pu avoir un accord interprofessionnel en 2005, c'est grâce à l'accord européen de 2002. Il y a quelque temps, nous avons eu une réunion à la Ces pour déterminer l'agenda du dialogue social en 2021 : tous les États sont demandeurs d'un nouvel accord sur le télétravail, qu'ils lient à une ouverture de négociations. Au niveau européen, contrairement à ce que nous connaissons en France, le dialogue social est pris au sérieux et il existe, de part et d'autre, une volonté d'aboutir. Pas forcément au même résultat, cela va sans dire. Mais ne pas aboutir est ressenti comme un échec collectif. En France, le Medef a refusé durant des mois l'idée même d'une négociation. Il faut donc résolument s'appuyer sur le niveau européen, sur le plan social comme au niveau du Parlement, où des initiatives intéressantes émergent autour de l'encadrement du télétravail et notamment avec un droit à la déconnexion. ◀

SONDAGE DU CÔTÉ DES TECHNICIENS, TECHNICIENNES ET PROFESSIONS INTERMÉDIAIRES

LA DERNIÈRE LIVRAISON DU SONDAGE RÉALISÉ RÉGULIÈREMENT PAR L'INSTITUT VIAVOICE POUR LE COMPTE DE L'UGICT ÉCLAIRE LES ASPIRATIONS DE CATÉGORIES TROP SOUVENT COINCÉES DANS LE « NI-NI » (NI OUVRIERS, NI CADRES) AU DÉTRIMENT D'IDENTITÉS À LA FOIS PROPRES ET PARTAGÉES.

Les trois grandes priorités des professions techniques et intermédiaires se déclinent dans l'ordre suivant : d'abord, l'équilibre vie privée/vie professionnelle (63 %) ; ensuite le salaire (56 %) ; enfin, le contenu et le sens du travail (45 %). La sécurité de l'emploi devient la 4^e préoccupation – 30 % contre 24 % en 2019 –, passant avant la charge et le temps de travail. Dans l'industrie, la sécurité de l'emploi atteint 37 % et la 3^e place, ex æquo avec le contenu et le sens du travail. Une première depuis l'existence de ce baromètre, signe des destructions d'emploi qui ont déjà commencé dans l'industrie, et du chantage à l'emploi qui vise les professions intermédiaires. Chez les 18-29 ans, le salaire est la priorité (62,1 %) ; vient ensuite l'équilibre vie privée/vie professionnelle (58,8 %). Chez les 29-39 ans, ces deux priorités s'inversent : 71,2 % contre 60,4 %, cette tranche d'âge étant souvent marquée par le début de la parentalité.

L'intrusion et l'usage actuels des outils numériques intensifient le travail et prolongent le lien de subordination hors travail en effaçant les frontières spatio-temporelles. Ainsi, 57 % des professions techniques et intermédiaires déclarent travailler plus de quarante heures par semaine, et même 20 % plus de quarante-cinq heures.

Pour préserver leur vie personnelle et leur santé, 61 % des professions intermédiaires souhaitent donc disposer d'un droit à la déconnexion effectif. Ces résultats traduisent une aspiration forte à disposer d'un cadre de vie plus équilibré, dans et hors travail.

L'augmentation de la charge de travail se généralise

L'augmentation de la charge de travail est une réalité largement partagée dans les professions techniques et intermédiaires, à hauteur de 53 % quels que soient le secteur professionnel et la taille

de l'entreprise. On note cependant une augmentation de la charge de travail plus forte dans la fonction publique (63,1 % contre 49 % dans le privé), notamment dans la fonction publique hospitalière avec 73 % des répondant-es.

Par ailleurs les femmes sont 57 % à pointer une augmentation de leur charge de travail, contre 48 % des hommes. Seuls 9,6 % des sondés estiment que leur charge de travail a baissé. Ce chiffre atteint 16 % dans l'industrie, du fait de la crise sanitaire et des mesures de chômage partiel. Enfin, 38 % des sondés estiment que leur charge de travail est restée stable.

Les heures supplémentaires se banalisent

Les heures supplémentaires se sont banalisées au point d'être structurellement nécessaires pour assurer l'activité professionnelle normale, même en période de baisse d'activité économique.

Cette réalité est partagée par 49 % des

Un sentiment aigu de manque de reconnaissance

Le sentiment de reconnaissance dans son travail reste très bas, à 37 %. La situation est plus dégradée dans la fonction publique, où seuls 27 % des sondé-es s'estiment reconnus dans leur travail. Les femmes sont 35 % à s'estimer reconnues dans leur travail, contre 39,3 % des hommes.

Lorsque la reconnaissance intervient, elle se manifeste le plus souvent sous forme de reconnaissance sociale (67 %). Viennent ensuite la reconnaissance par évolution professionnelle (31 %), puis par le salaire (30 %). La reconnaissance sociale, qui est la forme la plus citée, l'est surtout pour les femmes par rapport aux hommes (70,6 % contre 63,7 %). Un chiffre qui confirme encore une fois les inégalités salariales. L'accès à la formation professionnelle correspond aux besoins professionnels dans seulement 56 % des cas, une tendance à la baisse continue depuis 2009, où le taux de satisfaction atteignait 74 % !

Une rémunération en décalage

Une majorité de sondés sont insatisfaits de leur niveau de rémunération, avec une insatisfaction nettement plus forte chez

les femmes, chiffres qui font écho aux inégalités salariales :

- 63 % considèrent que leur rémunération est en décalage avec leur degré d'implication (61 % des hommes et 69 % des femmes) ;
- 57 % considèrent que leur rémunération est en décalage avec leur charge de travail (56 % des hommes et 64 % des femmes) ;
- 53 % considèrent que leur rémunération est en décalage avec leur qualification (51,5 % des hommes et 59 % des femmes) ;
- 51 % considèrent que leur rémunération est en décalage avec les responsabilités exercées (50 % des hommes et 60 % des femmes) ;
- 50 % considèrent que leur rémunération est en décalage avec leur temps de travail réel (52 % des hommes et 54,3 % des femmes) ;
- 69 % des salarié-es de la fonction publique (80 % dans la fonction publique hospitalière) considèrent que leur niveau de rémunération n'est pas en adéquation avec leur niveau de responsabilité, contre 44,7 % dans le privé.

sondés, un chiffre en baisse de 5 points par rapport à 2019, du fait de la crise sanitaire et de la réduction de l'activité économique. À noter, malgré la forte baisse d'activité dans le commerce et dans l'industrie, que ce sont tout de même près de la moitié des techniciens et professions intermédiaires qui déclarent y effectuer des heures supplémentaires, signe de leur caractère structurel. Une situation très inégale selon les secteurs, avec un pic à 68,4 % des sondés qui, dans la fonction publique hospitalière, déclarent effectuer des heures supplémentaires ! Les jeunes (moins de 30 ans) sont ceux qui sont le plus concernés (57 %). À noter en revanche : le nombre de techniciens et de professions intermédiaires déclarant que leurs heures supplémentaires ne sont ni payées ni récupérées augmente sensiblement et atteint 37 % des sondés, avec un pic de 50 % dans la fonction publique d'État !

L'urgence du droit à la déconnexion

L'usage actuel des technologies de l'information et de la communication participe à l'intensification du travail. C'est ce que vivent les professions techniques et intermédiaires de manière très claire (53 %).

Cette réalité est sensiblement plus forte dans la fonction publique par rapport au secteur privé (56,4 % contre 50,2 %). Sans surprise, le débordement de la vie professionnelle sur la vie privée est une réalité pour 1 sondé-e sur 2, en nette augmentation par rapport à 2019 du fait de l'extension du télétravail en mode dégradé. Les femmes sont plus nombreuses à se dire concernées (50 % contre 45,3 % des hommes).

L'intensification et l'accélération du travail sont sensibles : 53 % des techniciens et professions intermédiaires estiment que le numérique se traduit par une intensification de leur travail. Dans le même temps, 43 % des sondés estiment que les nouvelles technologies facilitent le travail, un constat plus marqué pour les femmes (47,4 % contre 38,5 % pour les hommes).

Avec l'usage actuel des nouvelles technologies, les professions techniques et intermédiaires sont contraintes à une importante disponibilité et à une réactivité permanente afin de répondre aux multiples sollicitations liées aux difficultés à accomplir ses tâches dans un contexte d'intensification du travail, de dispersion et de fragmentation de l'activité. Quant au droit effectif à la déconnexion, 61 %

des professions techniques et intermédiaires souhaitent en disposer.

Cette aspiration est aujourd'hui largement majoritaire quels que soient la taille de l'entreprise et le secteur d'activité. Suite à l'entrée du droit à la déconnexion dans le Code du travail – gagnée par l'Ugict-Cgt en 2016 –, force est de constater, dans les faits, l'insuffisance de la loi qui autorise l'employeur à s'en sortir, à défaut d'accord, avec une « charte » unilatérale.

L'éthique professionnelle est mise à mal

Les répondants sont 65 % à estimer que les choix et pratiques de leur entreprise ou administration entrent en contradiction avec leur éthique professionnelle : souvent (16 %) ou de temps en temps (49 %). Ce chiffre est plus élevé dans le secteur public et notamment dans la fonction publique hospitalière, où 75 % des répondants disent rencontrer des conflits éthiques – dont 25 %, souvent ! Un chiffre qui renvoie à l'ampleur de la maltraitance institutionnelle dénoncée par les soignants.

Hors présence syndicale, compter d'abord sur soi-même

Majoritairement, à hauteur de 51 %, les professions techniques et intermédiaires sont d'abord sur une approche individuelle pour défendre leurs droits et leur emploi. Les syndicats arrivent en 2^e position (27 %), devant les avocats (10 %), la direction (8 %), les pouvoirs publics (3 %) et les partis politiques (1 %).

Femmes

À noter, de très fortes inégalités femmes-hommes : les femmes sont une majorité à déclarer faire des heures supplémentaires, 53 % contre 44 % des hommes, et elles sont surtout bien plus nombreuses à déclarer effectuer des heures sup' non rémunérées (41,4 % contre 31 % des hommes) ! Les femmes sont 20,3 % à déclarer travailler plus de quarante-quatre heures par semaine contre 18,6 % pour les hommes. Il s'agit là d'une triple peine : les femmes sont plus nombreuses à faire des heures sup', ces heures sup' ne sont pas payées et se cumulent avec les quatre heures et quarante minutes qu'elles consacrent en moyenne chaque jour aux tâches domestiques

Management vs travail bien fait

Les pratiques managériales sont critiquées par 44 % des professions techniques et intermédiaires, et les conflits avec l'éthique professionnelle concernent 65 % des professions intermédiaires (et même 75,6 % dans la fonction publique hospitalière). En conséquence, 53 % souhaitent disposer d'un droit d'alerte dans le cadre de l'exercice de leurs responsabilités, afin de pouvoir refuser la mise en œuvre de directives contraires à leur éthique. Certes, une majorité a le sentiment de pouvoir faire un travail de qualité (63 %). Mais il y a de forts contrastes selon les secteurs. Dans la fonction publique, la tendance est inverse : 54,5 % des techniciens et professions intermédiaires estiment ne pas avoir les moyens de faire un travail de qualité, chiffre qui atteint 58,6 % dans la fonction publique hospitalière.

L'analyse par taille d'entreprise montre que le défaut d'implantation syndicale favorise l'approche individuelle. Ainsi, dans les petites entreprises de moins de 50 salarié·es, les professions techniques et intermédiaires déclarent d'abord compter sur elles-mêmes (62,9 %), les syndicats arrivant en deuxième position (14,2 %). Elles comptent ensuite sur les avocats (11,4 %) puis sur les directions (7,4 %) pour les défendre. Ce déterminant de la présence syndicale se retrouve également dans la fonction publique, où les syndicats sont mieux implantés : 33,5 % des sondés y disent compter sur eux, après l'approche individuelle (48,5 %), avec un pic de confiance dans les syndicats à 37 % dans la fonction publique hospitalière.

Louis SALLAY

Prime Covid

Les mesures de hausse de rémunération suite à la crise du Covid-19 ne sont pas à la hauteur pour 65 % des tech et professions intermédiaires interrogés. Dans la fonction publique, ce taux grimpe à 75 %, et à 81,7 % dans la fonction publique hospitalière. Chez les diplômés de second et troisième cycles, il est de 67,2 %. Et pour celles et ceux qui en ont bénéficié, 73 % disent que la hausse n'est pas à la hauteur de leurs attentes. Ce pourcentage augmente chez les plus de 40 ans. Dans la fonction publique, cette déception atteint 83,8 % des sondés-es.

SYNDICALISME L'ACTION AU DÉFI DU CONFINEMENT

PRIVÉES EN GRANDE PARTIE DU CONTACT DIRECT AVEC LES SALARIÉS, LES ORGANISATIONS TENTENT DE S'ADAPTER ET D'INNOVER EN UTILISANT LES OUTILS NUMÉRIQUES. ILLUSTRATION AVEC L'UFICT CGT-MINES-ÉNERGIE.



490 participants pour les deux réunions. Si le premier débat a plutôt intéressé les militants, le second a intégré, par bouche-à-oreille, davantage de salariés. « On peut le déduire des questions posées et des remarques postées sur le chat, axées sur l'impact direct de ces stratégies, en termes d'avenir personnel, de statut ou d'activités sociales », remarque Virginie Gonzales.

Des salariés intéressés par un format inhabituel

C'est un des points positifs du webinaire organisé en deux temps : il a probablement attiré des salariés qui ne seraient pas venus aux réunions d'information syndicale sous leur forme habituelle, même si l'impossibilité de se connecter à la plateforme avec le matériel d'entreprise reste un problème. C'est une supposition, car le système fonctionnant « en aveugle », il n'est pas possible d'affiner l'observation : pas d'image ni de connaissance des participants, pas de communication verbale, pas de précision sur les temps de connexion... « Dans l'immédiat, il est en effet difficile d'avoir des éléments d'appréciation sur un format qui nous prive en quelque sorte d'interaction la salle, avec une réelle difficulté à orienter les débats, souligne Virginie Gonzales. Mais les premiers retours sont très bons et nous avons des demandes pour réitérer l'expérience, sous des formats différents comme des table rondes, plus dynamiques. »

L'expérience, dans tous les cas, vient en complément et ne se substitue pas aux autres modes d'action, sous diverses formes : appel à la grève et intervention sur la production, pétition, interpellation des parlementaires... En ce 26 novembre 2020, la crise sanitaire n'a d'ailleurs pas été un obstacle majeur à l'appel de l'intersyndicale : la mobilisation des personnels a été forte dans certaines entités du groupe Engie et à Edf, avec des taux de grévistes supérieurs à 35 %. Preuve, pour l'intersyndicale d'un « ancrage profond et durable du refus d'Hercule ».

Christine LABBE

C'était il y a un peu plus d'un an : à l'appel de l'intersyndicale des industries électriques et gazières (Cgt, Cgc, Cfdt et Fo), la journée de mobilisation contre le projet Hercule (voir Options, octobre 2019) était qualifiée d'« exceptionnelle », tant pour les personnels d'exécution ou la maîtrise que pour l'encadrement. En cette fin du mois de novembre 2020, alors que les négociations entre l'État français et la Commission européenne semblent s'accélérer, le second confinement a suscité une réflexion sur les modes d'action dans les organisations, privées en grande partie du contact direct avec les salariés. C'est le cas pour l'Ufict Cgt-Mines-Énergie, qui a pris parti du contexte créé par la crise sanitaire pour tenter de s'adapter en utilisant le potentiel des outils numériques : « Nous sommes partis d'un double constat, explique Virginie Gonzales, secrétaire générale de l'Ufict : l'insuffisance du tractage au regard de la complexité du projet Hercule ; la difficulté

à organiser des réunions d'information syndicale « classiques » alors que les salariés, pour beaucoup, ne sont pas sur site. » Le choix a été fait d'organiser, sur une plateforme de visioconférence, un « webinaire » de décryptage du projet de démantèlement d'Edf et du plan Clamadiou chez Engie, à destination des organisations d'ingénieurs, cadres et techniciens (Ict) : « Il s'agissait à la fois de permettre une appropriation des enjeux pour être relayés sur le terrain et de faire preuve d'initiative et d'innovation », explique-t-elle. Structuré en deux débats identiques, le webinaire a fait intervenir Delphine Leblanc, élue au Cse d'Engie, Philippe Lepage et Jean-Paul Rignac, administrateurs salariés d'Engie et d'Edf, sur trois thématiques : le décryptage des choix stratégiques ; leur impact à moyen et long terme tant sur l'avenir industriel que sur celui des emplois ; l'alternative proposée par la fédération au travers du Plan progressiste pour l'énergie (Ppe). Le succès numérique a surpris : environ

BRUNO LÉVESQUE/MAXPPP



ALLOCATION CHÔMAGE L'ÉTAT A TOUT FAUX

LE CONSEIL D'ÉTAT A ANNULÉ L'UNE DES MESURES PHARES DE LA RÉFORME DE L'ASSURANCE CHÔMAGE. RETOUR SUR UNE PREMIÈRE VICTOIRE DANS UN DOSSIER TRÈS CONTESTÉ.

Décidément, le gouvernement a du mal à convaincre du bien-fondé de la réforme de l'assurance chômage qu'il a imposé aux partenaires sociaux à l'été 2019. Et ce ne sont plus seulement la Cgt, Force ouvrière, la Cgc et Solidaires qui dénoncent les effets pervers du nouveau système de calcul des allocations. Désormais, le Conseil d'État fait de même. Saisi en octobre 2019 par ces quatre organisations, il a déclaré très clairement, le 25 novembre, que ce texte posait un sérieux problème. Qu'en considérant non plus le salaire journalier mais le revenu mensuel moyen des salariés privés d'emploi pour déterminer le montant du revenu de remplacement, il portait « atteinte » au principe d'égalité entre allocataires puisque, selon les règles retenues, « le montant du salaire journalier de référence pourrait, pour un même nombre d'heures de travail, varier du simple au quadruple ».

Sur cette base, il a donc annulé les modalités de calcul du revenu de remplacement assuré par le régime d'assurance chômage, offrant du même coup une première victoire aux quatre organisations syndicales qui avaient sollicité l'avis du conseil d'État. Et à celles (Cfdt, Cgt, Fo, Cgc et Cftc) qui, dans un courrier adressé le 14 octobre au Premier ministre, avaient demandé l'abrogation pure et simple de cette réforme de l'Unédic.

Dans cette affaire, l'argumentation du gouvernement était double. Il s'agissait, tout d'abord, de permettre au régime de réaliser plus de 1 milliard d'euros d'économies – pour mémoire, le montant moyen de l'indemnisation perçue, en juin 2019, par ses bénéficiaires, était de 910 euros, soit 153 euros de moins que le seuil de pauvreté dans l'Hexagone. Il s'agissait ensuite de lutter contre la propension supposée des demandeurs d'emploi à l'inactivité, alors que toutes les études sur cette question démontrent le contraire, rappelait-il y a peu l'économiste Éric Heyer dans les colonnes d'*Alternatives économiques* : les chômeurs indemnisables n'usent ni n'abusent du système d'indemnisation puisqu'ils ne consomment en moyenne que 60 % de la durée potentielle de leurs droits...

À l'annonce de la décision du Conseil d'État, la ministre du Travail s'est contentée d'un communiqué laconique déclarant que « la décision du juge » ne changeait pas « la situation actuelle des allocataires de l'assurance chômage ». Effectivement, elle ne la change pas puisque le nouveau mode de calcul prévu par le décret de 2019 est « suspendu jusqu'au 31 mars 2021 ». Il l'est parce qu'au tout début du confinement, Élisabeth Borne a bien dû concéder que cet aspect-là de sa réforme devait être mis en sommeil compte tenu de ses possibles effets ravageurs sur les salariés les plus précaires qui allaient être touchés de plein fouet par l'arrêt de l'économie. À l'annonce de la décision du Conseil d'État, la Cgt a été très claire : elle est décidée à user de cette première victoire pour obtenir l'annulation de toute la réforme.

Martine HASSOUN

Trop généreux ?

L'idée que le système français d'indemnisation des demandeurs d'emploi serait trop généreux est sans cesse avancée. Effectivement, rapporte une étude de l'Ocde, la France est l'un des pays où l'assurance chômage joue un rôle prépondérant dans l'indemnisation des demandeurs d'emploi (50 % des revenus contre 36 % en Allemagne). Mais c'est aussi l'un des pays où les transferts sociaux assurés par l'État (10 % en France contre 28 % ou 32 % en Allemagne) sont les plus faibles. Autrement dit, en France, s'attaquer à l'assurance chômage, c'est s'attaquer à la source essentielle des revenus reconnus aux demandeurs d'emploi.

PROTECTION SOCIALE

LA FÉDÉRATION DES MUTUELLES DE FRANCE FAIT CAMPAGNE

LA LOI DE FINANCEMENT DE LA SÉCURITÉ SOCIALE (LFSS) A ÉTÉ ADOPTÉE AU PARLEMENT, DANS UN CONTEXTE MARQUÉ PAR LA PANDÉMIE, SANS QUE CELLE-CI AIT ÉTÉ L'OCCASION DE RÉORIENTER LA POLITIQUE GOUVERNEMENTALE EN TERMES D'AMÉLIORATION DE L'ACCÈS À LA SANTÉ.

– **Options:** *Alors qu'elle fête ses 75 ans cette année, dans quel état apparaît la Sécurité sociale ?*

– **Pascale Vatel:** Fragile, plus que jamais fragile. Nous avons, de nouveau, une loi de « non-financement » qui exige que, dès l'année prochaine, de nouvelles économies soient réalisées, par exemple, de la part des hôpitaux publics ! Après le « Ségur de la santé », le gouvernement s'apprête, en 2021, à reprendre l'argent concédé sous la contrainte. Le gouvernement Castex continue et intensifie la besogne libérale : il affaiblit méthodiquement et silencieusement la Sécurité sociale. Alors que la crise fait baisser les recettes de la Sécu, l'État continue de financer son dogme de baisse du « coût du travail » et d'offre fiscale au 1 % le plus riche, au détriment de la protection sociale pour tous. Dans le même temps, il décide d'épargner au budget de l'État la charge des arrêts de travail pour garde d'enfant, pour les imputer au budget de la Sécurité sociale.

– *C'est dans ce même état d'esprit qu'il a créé le « forfait urgence » ?*

– Tout à fait ! Non seulement le gouvernement fait main basse sur le budget de la Sécu, mais pour boucher les trous

ainsi créés, il ponctionne les ménages. C'est exactement ce qui se passe avec le « forfait urgences » ; au-delà, c'est aussi une manière inique de signifier aux malades qu'il faut payer pour se faire soigner. En pleine pandémie, le symbole est terrible ! Surtout lorsqu'on a à l'esprit qu'elle sévit plus féroce dans les territoires défavorisés et parmi les populations modestes. Mais il y a bien pire : c'est la transformation de 136 milliards de dette – l'équivalent de 40 % du budget de l'État – en dette sociale. Ça s'est fait au printemps 2020, dans la torpeur post-confinement. Et ça va se traduire par neuf années de plus à rembourser une dette selon les mécanismes injustes inventés par Alain Juppé en 1996, autrement dit, par des contributions reposant exclusivement sur les ménages et frappant indistinctement les plus modestes comme les plus aisés.

Toutes ces décisions produisent un effet ciseau : on assèche les recettes, on fait supporter des dépenses de crise et ainsi, on retrouve opportunément le fameux « trou de la Sécu » que le gouvernement prétendra résorber en réduisant les prestations sociales et de santé ainsi que les moyens de l'hôpital, tout en taxant les ménages.

– **Les Mutuelles de France lancent une campagne « Pas de taxe sur ma santé ».** *Quels en sont le sens et la portée ?*

– Qui sait aujourd'hui que la cotisation mutualiste est plus taxée que les profits d'Amazon ? En taxant les mutuelles, on taxe en réalité les adhérents mutualistes. Ce sont plus de deux mois de cotisations qui sont ponctionnés sur l'argent mis en commun dans la mutuelle. Ce faisant, c'est la capacité des mutuelles à agir concrètement pour l'accès aux soins, avec des centres de santé mutualistes et des politiques de prévention et d'éducation à la santé par exemple, qui est entravée. Notre campagne entend réaffirmer que pour nous, la santé est un droit et qu'elle ne doit pas être traitée comme une marchandise. Alors, rendez-vous sur www.pas-de-taxe-sur-ma-santé.fr pour interpeller votre député !

Propos recueillis par Gilbert MARTIN

Mutuelle, institution de prévoyance, assurance : qui est quoi ?

Les directives « assurances européennes » s'appliquent à des structures à la constitution et aux finalités très différentes :

✓ **Mutuelle :** société de personnes, à but non lucratif, qui se regroupent pour prendre en charge de façon solidaire leurs risques santé et développer, dans ce but, des actions sociales : centres de santé, politiques de prévention et d'information santé. Elle est gérée par ses adhérents, qui désignent sa gouvernance en assemblée générale.

✓ **Institution de prévoyance :** société de personnes, à but non lucratif, qui gère essentiellement des contrats collectifs d'assurance couvrant les risques de maladie, les incapacités de travail, l'invalidité, la dépendance et le décès. Sa gouvernance est paritaire, entre les syndicats de salariés et d'employeurs.

✓ **Compagnie d'assurances :** société de capitaux à but lucratif, gérée par des actionnaires rémunérés en dividendes, qui vend des contrats d'assurance, y compris dans le secteur du risque maladie.



TÉLÉTRAVAIL TAYLOR, LE RETOUR?

ALGORITHMES ET BIG DATA ONT PROSPÉRÉ AVEC LE CONFINEMENT. TOUT SAUF UN ÉPIPHÉNOMÈNE. EXPLICATIONS.

Le rêve d'un télétravail émancipateur n'aura duré qu'un temps. Inquiètes de perdre la main tant sur les temps de travail que sur la productivité de leurs salariés contraints d'exercer leur métier à leur domicile, les employeurs se sont rués ces derniers mois sur les logiciels de contrôle pour doter leurs managers des outils qu'ils leur pensaient indispensables. Selon une étude réalisée par le site indépendant Top10Vpn, spécialisé dans l'analyse des réseaux privés virtuels dont usent les entreprises, l'achat de logiciels de surveillance a crû de 87 % en avril 2020 par rapport à la demande moyenne mensuelle avant l'apparition du coronavirus; de 71 % en mai par rapport aux niveaux pré-pandémiques; et encore de 51 % de juin à septembre.

Logiciels de décompte du temps, de captures d'écran aléatoires, d'enregistrement des frappes sur le clavier ou encore de contrôle des webcams des salariés, leurs ventes ont explosé: +202 % pour le seul logiciel Time Doctor en avril. Time Doctor, qui se présente comme le meilleur logiciel sur le marché, promet de «suivre en direct

des tâches sur lesquelles travaillent les équipes», en plus de fournir en temps réel des indications sur les sites visités et les heures de connexion et de déconnexion des personnels confinés. Et ce n'est là qu'un exemple: les logiciels Hubstaff, SpyEra, ActivTrack ou WorkTime ont tous connu, ces derniers mois, une croissance à deux chiffres...

Les vieux démons

Jamais les salariés n'ont été aussi surveillés, épiés et contrôlés. Une situation inquiétante au point que deux semaines après avoir organisé, le 9 novembre, un

colloque sur le sujet, la Cnil a jugé nécessaire de produire une note pour rappeler, premièrement, qu'un employeur ne peut demander à un salarié de rester connecté en permanence en visioconférence ou en partage d'écran pour s'assurer de sa présence à son poste de travail; deuxièmement, qu'il ne peut imposer aux salariés l'activation de leur caméra lorsqu'ils participent à des réunions à distance. Longtemps, les algorithmes ont été mobilisés par les services de ressources humaines, essentiellement pour évaluer les performances potentielles ou supposées des candidats dans les processus de ...

Bon à savoir

Le Code du travail est formel: avant un projet important d'implantations de nouvelles technologies qui impacte les conditions de travail des salariés, l'employeur doit, dans les entreprises de plus de 50 personnes, informer et consulter les élus au Cse (article L. 2312-8). Et, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, ceux-ci peuvent faire valoir un droit d'expertise. L'objet de la consultation porte alors sur la nouvelle technologie, son périmètre et sa mise en œuvre, les personnes concernées et ses conséquences en matière d'organisation du travail, de conditions de travail, de formation, de qualification, de production, de productivité et d'emploi (article L. 2315-94)

... recrutement à travers l'analyse de leurs expressions faciales et de leur voix, pour en déduire de prétendues compétences. Leur usage s'est élargi.

Désormais, c'est pour surveiller instantanément la performance des salariés, en dehors de toute considération collective, qu'ils se répandent, parfois même sans se présenter expressément. Interviewé fin octobre sur Arte dans l'émission *Vox pop*, consacrée au travail de demain, Reiner Rehak, chercheur allemand en informatique, indiquait les usages cachés d'Office 365, la dernière version de la suite de Microsoft: l'outil offre aux entreprises la possibilité de contrôler sans crier gare « *qui travaille avec qui, sur quel sujet et avec quelle performance individuelle* ».

Le 9 novembre, les chercheurs et spécialistes de l'économie numérique invités à s'exprimer au colloque de la Cnil donneront quelques clés pour comprendre cette espionnage aiguë qui semble désormais gangrener le monde du travail. Bien plus qu'une simple fascination pour une modernité dernier cri, le recours massif aux algorithmes s'explique d'abord et avant tout, diront-ils, par la crainte grandissante des employeurs de se faire dépasser par des salariés indisciplinés, celle de perdre la main sur les processus de production. La raison aurait voulu que le développement du télétravail permette d'engager une réflexion sur de nouvelles relations de pouvoir entre acteurs économiques et sociaux en entreprise. Cet espoir vacille. Ces dernières semaines, les services de ressources humaines ont surtout renoué avec leurs vieux démons: une méfiance sans bornes pour les personnels, un mépris caractérisé pour ce qui fait le travail – le travail réel et non le travail prescrit, ajouteront plusieurs participants au colloque de la Cnil.

« *Le patronat n'a jamais accepté les fondements de la relation salariale qui, par nature, limitent son pouvoir en n'obligeant les salariés qu'à une obligation de moyens et non de résultat* », rappelait il y a peu la philosophe Fanny Lederlin. Nous y sommes toujours. Le big data serait-il au travail post-Covid ce que le taylorisme a été à la grande usine au siècle dernier: la parade trouvée par le patronat à l'insubordination des travailleurs? Aujourd'hui, c'est même la très respectable Cnil qui s'en inquiète. Mais aussi une organisation syndicale internationale comme Uni Global Union Cadres, qui lance une campagne internationale pour aider ses mandants à s'emparer du sujet. ◀

Martine HASSOUN

SYNDICALISME GESTION DU PERSONNEL VS ALGORITHMES

UNI GLOBAL UNION VIENT DE PUBLIER UN GUIDE POUR DÉFENDRE LES DROITS ET LIBERTÉS INDIVIDUELLES.



ROBERT GHEMENT/MAXPPP

La technique est ce que l'on en fait. Cette conviction, Uni Global Union Cadres, organisation syndicale internationale regroupant quelque 20 millions de travailleurs des services à travers le monde, l'affiche sans complexe. C'est sur cette base qu'elle a décidé, en septembre, de lancer une campagne pour l'ouverture de négociation sur l'utilisation des algorithmes par les services de gestion des ressources humaines en entreprise. Des discussions qui, sur fond d'explosion du télétravail, sont plus nécessaires que jamais, a assuré à cette occasion Christy Hoffman, sa secrétaire générale. Pour aider ses organisations à défendre leurs mandants, qu'elles interviennent dans le champ du commerce, de la finance, des arts, de l'assurance ou des télécommunications, Uni Global Union Cadres a produit un guide, un mémo proposant une liste des revendications qui pourraient être portées dans les négociations à venir¹.

On y trouve l'indispensable information, transparence et contrôle par les salariés sur les données collectées et la demande très précise que tous les avantages de la gestion algorithmique soient partagés; autrement dit, que les gains de productivité, la flexibilité et l'amélioration des connaissances qu'elle assure soient partagés entre les salariés et les entreprises « *dans des conditions équitables* ». Mais proposition est faite surtout aux représentants du personnel, d'interroger en amont les employeurs sur les raisons de l'implantation de ces nouveaux outils.

Les employeurs doivent réfléchir attentivement à leurs choix, défend Uni Global Union. Ils doivent le faire « *pour savoir si et pourquoi ces outils sont réellement nécessaires* ». Et « *si la réponse est simplement "parce que nous en avons la possibilité", le projet ne doit pas être poursuivi* », conseille sans ambages l'organisation internationale. « *Les outils ne doivent jamais être adoptés simplement parce qu'ils sont à la mode ou parce que des concurrents le font [...]. Toute collecte de données ou surveillance de la main-d'œuvre doit avoir un objectif clairement justifiable* », précise-t-elle en mentionnant encore ceci, comme pour s'assurer de la chose: s'ils doivent s'imposer, les algorithmes retenus « *doivent être régulièrement vérifiés par des tiers indépendants, choisis conjointement par les employeurs et les syndicats* ». Plus précisément encore, « *les résultats de ces vérifications devraient être mis à la disposition de toute personne concernée par les décisions algorithmiques* ». M. H. ▶

1. *La Gestion algorithmique, guide pour les syndicats*, 26 pages, à retrouver sur www.uniglobalunion.org.

droits

Comité social et économique

Le respect des délais de consultation

Le nouveau droit applicable

Depuis l'entrée en vigueur des lois n° 2013-504 du 14 juin 2013 (« loi Sapin ») et n° 2018-994 du 17 août 2015 (« Rebsamen »), la procédure d'information-consultation des institutions représentatives du personnel est encadrée par des délais qui peuvent être fixés par accord. À défaut d'accord, et lorsque la loi ne fixe pas de délais spécifiques, les délais de consultation du comité sont fixés par décret. À l'expiration de ce délai, le comité est réputé avoir été consulté et avoir rendu un avis négatif.

Depuis les nouveaux textes (ordonnance et décret de l'automne 2017), le Code du travail prévoit :

- Le comité social et économique émet des avis et des vœux dans l'exercice de ses attributions consultatives ;
- il dispose à cette fin d'un délai d'examen suffisant et d'informations précises et écrites, transmises ou mises à disposition par l'employeur, et de la réponse motivée de l'employeur à ses propres observations (art. L. 2312-15).

Sauf dispositions législatives spéciales, l'accord d'entreprise ou, en l'absence de délégué syndical, un accord entre l'employeur et le comité social et économique ou, le cas échéant, le comité social et économique central, adopté à la majorité des membres titulaires de la délégation du personnel du comité, ou, à défaut d'accord, un décret fixe les délais dans lesquels les avis du comité social et économique ou, le cas échéant, du comité social et économique central sont rendus dans le cadre des consultations.

Ces délais permettent au comité social et économique ou, le cas échéant, au comité central d'exercer utilement sa compétence, en fonction de la nature et de l'importance des questions qui lui sont soumises (art. L. 2312-16).

Pour l'ensemble des consultations pour lesquelles la loi n'a pas fixé de délai spécifique, le délai de consultation du comité social et économique court à compter de la communication par l'employeur

des informations prévues par le Code du travail pour la consultation ou de l'information par l'employeur de leur mise à disposition dans la base de données économiques et sociales (art. R. 2312-5).

Les délais de consultation du Comité social et économique (Cse) doivent être suffisants pour lui permettre d'émettre un avis. La jurisprudence apporte de nouvelles précisions importantes sur le calcul de ces délais et notamment sur la possibilité de les modifier par accord entre l'employeur et le comité social et économique.

Michel CHAPUIS

L'affaire

Faits et procédure

Selon l'arrêt attaqué (Bordeaux, 8 janvier 2019), statuant en la forme des référés, le comité d'entreprise de la société Lur Berri a désigné un expert-comptable pour l'assister dans le cadre des consultations annuelles obligatoires notamment sur la situation économique et financière et la politique sociale de l'entreprise.

Invoquant le dépassement par l'expert des délais impartis pour l'exercice de sa mission, la société a saisi le président du tribunal de grande instance pour voir dire que les honoraires réclamés par l'expert n'étaient pas dus.

Réponse de la Cour de cassation, chambre sociale (arrêt du 8 juillet 2020, *Scop Syndex c/ Lur Berri*)

« 5. Le délai court à compter de la date à laquelle le comité d'entreprise a reçu une information le mettant en mesure d'apprécier l'importance de l'opération envisagée et de saisir le président du tribunal de grande instance s'il estime que l'in-

formation communiquée est insuffisante. 6. Un accord collectif de droit commun ou un accord entre le comité d'entreprise et l'employeur peut cependant fixer d'autres délais [...], les prolonger, ou modifier leur point de départ.

7. En l'espèce, la cour d'appel a constaté, par motifs propres et adoptés, qu'à la suite d'échanges avec le comité d'entreprise et le cabinet d'expertise, l'employeur a abondé la base de données économiques et sociales le 23 janvier 2017, provoqué une réunion extraordinaire du comité d'entreprise le 16 février 2017 pour discuter du périmètre et du coût de l'expertise puis fixé, conjointement avec le secrétaire du comité d'entreprise, au 27 avril 2017 la date de restitution des travaux d'expertise et de remise des avis du comité d'entreprise.

8. La cour d'appel a pu déduire de ses constatations que **les délais de consultation du comité d'entreprise, et par conséquent de l'expertise, avaient d'un commun accord été prolongés** jusqu'au 27 avril 2017 de sorte que le rapport d'expertise remis avant cette date n'avait pas été déposé hors délai. »

Apport de la décision

La chambre sociale « admet une certaine souplesse dans la forme de l'accord modifiant les délais de consultation. Pour tenir compte des réalités des négociations de terrain, et éviter le contentieux que pourrait générer une appréciation trop stricte de la condition d'accord, l'arrêt admet que la fixation d'un commun accord entre l'employeur et le comité d'entreprise, dans le cadre de discussions sur les pièces à fournir et sur ces délais, d'une date ultérieure pour la réunion au cours de laquelle le comité d'entreprise devait rendre son avis vaut accord de prorogation des délais.

« **Il en résulte que l'accord permettant de modifier les délais de consultation [...] peut s'entendre, soit d'un accord collectif de droit commun, soit d'un accord avéré entre l'employeur et le comité d'entreprise.** » (Lettre de la chambre sociale n° 5, juillet 2020).

Fonction publique Le rapport social unique

L'article 5 de la loi n° 2019-828 du 6 août 2019, dite de transformation de la fonction publique¹, prévoit que l'ensemble des administrations ont l'obligation d'élaborer chaque année un rapport social unique (Rsu). Il devra rassembler les éléments et données sur la base desquels sont établies les lignes directrices de gestion déterminant la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines dans chaque administration, collectivité territoriale et établissement public. Ces éléments et données sont notamment relatifs à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (Gpeec), aux parcours professionnels, aux recrutements, à la formation, à la mobilité, à la promotion, à la rémunération, à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à la diversité, à la lutte contre les discriminations, au handicap ainsi qu'à l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail. Ces éléments devront être renseignés à partir d'une base de données sociales accessible aux membres des instances de dialogue social.

Le responsable de chaque administration devra présenter au comité social territorial (actuellement au comité technique) le rapport social unique de l'administration, de la collectivité, de l'établissement ou du service auprès duquel ce comité a été créé. Ce rapport devra indiquer les moyens budgétaires et en personnel dont dispose cette administration, collectivité, cet établissement ou ce service.

Ce dispositif se substitue aux actuels bilans sociaux.

Pour ce faire, le décret n° 2020-1493 du 30 novembre 2020, « relatif à la base de données sociales et au rapport social unique dans la fonction publique » fixe les conditions et modalités de mise en œuvre pour les trois versants de la fonction publique. Il précise le périmètre, la

Parcours professionnels, recrutements, formation, mobilité, rémunérations, égalité femmes-hommes, diversité, lutte contre les discriminations, handicap qualité de vie au travail... Les administrations doivent élaborer, chaque année, un rapport social unique (Rsu) sur la base duquel sera fondée la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines.

Edoardo MARQUÈS

portée, le contenu et les règles de mise à disposition et de confidentialité de la base de données sociales et du rapport social unique.

I. Les dispositions relatives à la base de données sociales

La base de données sociales, doit être élaborée et mise en place par chaque administration ou établissement auprès duquel est placé un comité social d'administration, un comité social territorial ou un comité social d'établissement, dénommé ci-après « comité social » (art. 1^{er} du décret).

Le II de l'article 1^{er} du même décret énumère le contenu de la base de données sociales. Cette base doit être dressée sous forme dématérialisée et concerner les données concernant les agents relevant du comité social (y compris les agents de droit privé) Ces données peuvent également porter sur des agents qui ne sont pas électeurs de ce comité, mais sont rémunérés ou accueillis par ces administrations ou établissements.

Les données mentionnées par la loi (voir ci-dessus l'article 5 de la loi du 6 août 2019) doivent être présentées par sexe. Elles peuvent également être présentées selon des critères relatifs à l'âge, au statut d'emploi, à la catégorie hiérarchique, à la zone géographique d'affectation et à la situation de handicap des agents concernés. Ces données contribuent également à l'établissement du rapport annuel un rapport sur les mesures mises en œuvre pour assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes² (III de l'article 1^{er} du décret précité).

Des arrêtés du ministre chargé de la fonction publique, du ministre chargé des

1. Disposition créant, notamment, les articles 9 bis A et 9 bis B dans la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983, portant droits et aux obligations des fonctionnaires.

2. Article 6 bis de la loi du 13 juillet 1983, précitée.

3. Les comités sociaux se substitueront aux comités techniques après les élections professionnelles générales prévues dans la fonction publique en décembre 2022. Ils seraient donc installés à compter du 1^{er} janvier 2023.

collectivités territoriales et du ministre chargé de la santé préciseront, respectivement en ce qui concerne chaque versant de la fonction publique, la liste, la structuration et la présentation des données contenues dans les bases de données sociales. Ils préciseront également les modalités d'accès par ces mêmes ministres à ces bases en vue de l'agrégation des données (IV de l'article 1^{er}).

Les collectivités territoriales et leurs établissements publics affiliés à un centre de gestion devront adresser les données dont ils disposent au centre dont ils relèvent au moyen du portail numérique mis à leur disposition. Ce portail sera également accessible aux collectivités territoriales et à leurs établissements non affiliés à un centre de gestion (article 2).

La base de données sociales est actualisée chaque année. L'actualisation donne lieu à une information des membres du comité social. Si l'absence, dans la base d'une donnée se rapportant à un thème, résulte de circonstances exceptionnelles ou de son indisponibilité, l'autorité compétente devra en préciser les raisons. La base ne devra pas comporter de données nominatives et les données seront traitées de sorte qu'aucune personne ne soit identifiable (article 3).

Pour l'exercice de leurs missions, les membres du comité social concerné doivent être en mesure de consulter et d'extraire les données de la base de données sociales selon des modalités précisées par l'autorité compétente.

Les membres du comité social sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des données figurant dans la base revêtant un caractère confidentiel et présentées comme telles par l'autorité compétente. La durée du caractère confidentiel de ces données devra être précisée par cette autorité (article 4).

II. Les dispositions relatives au Rsu

À partir des données contenues dans la base précitée, le rapport social unique (Rsu) doit présenter les divers éléments ainsi que les analyses permettant d'apprécier notamment :

1° les caractéristiques des emplois et la

situation des agents relevant du comité social ainsi que, le cas échéant, de ceux qui ne sont pas électeurs de ce comité ;

2° la situation comparée des femmes et des hommes et son évolution ;

3° la mise en œuvre des mesures relatives à la diversité, à la lutte contre les discriminations et à l'insertion professionnelle, notamment en ce qui concerne les personnes en situation de handicap (article 5).

Le Rsu doit être établi chaque année au titre de l'année civile écoulée.

Lorsque l'activité de la gestion des ressources humaines relève d'une périodicité annuelle différente de l'année civile (Éducation nationale, par exemple) les informations qui s'y rapportent doivent être présentées dans le rapport selon cette périodicité.

Le rapport devra également comporter les informations se rapportant au moins aux deux années précédentes et, lorsque c'est possible, aux trois années suivantes (article 6 du décret).

S'agissant des collectivités territoriales et de leurs établissements employant moins de 50 agents affiliés à un centre de gestion, le Rsu devra être établi par le président du centre et portera sur l'ensemble de ces collectivités et établissements. Le centre de gestion recueillera donc auprès d'eux les informations nécessaires à l'élaboration de ce rapport dont il ne dispose pas (article 7).

Au plus tard un mois avant la présentation du Rsu au comité social, l'autorité compétente devra informer les membres de ce comité, selon des modalités qu'elle fixera, que la base de données sociales actualisée à partir de laquelle le rapport a été établi est accessible (article 8).

Le Rsu devra être transmis aux membres du comité social avant sa présentation. Il devra donner lieu à un débat sur l'évolution des politiques des ressources humaines.

Dans les collectivités territoriales et leurs établissements publics, l'avis du comité social territorial devra être transmis dans son intégralité à l'assemblée délibérante. Dans les collectivités ou les établissements de 50 agents ou plus affiliés à titre obligatoire ou volontaire à un centre de gestion, le rapport devra, en outre, être transmis par l'autorité territoriale à ce centre (article 9 du décret).

Enfin, dans un délai de 60 jours à compter de la présentation du Rsu au comité social et au plus tard avant la fin de la période annuelle suivant celle à laquelle il se rapporte, ce rapport devra être rendu public par l'autorité compétente sur son site internet ou, à défaut, par tout autre moyen permettant d'en assurer la diffusion (article 10).

III. Les dispositions relatives à l'entrée en vigueur du décret du 30 novembre 2020

Ces dispositions entrent en vigueur le 1^{er} janvier 2021 (article 12 du décret). Toutefois :

1° La base de données sociales prévue à l'article 1^{er} dudit décret devra être mise en place au plus tard le 31 décembre 2022, les membres du comité technique³ étant informés des conditions et du calendrier de son élaboration ainsi que des modalités de son accessibilité ;

2° le Rsu prévu par l'article 5 dudit décret portant sur les années 2020, 2021 et 2022 sera élaboré à partir des données disponibles ;

3° le Rsu portant sur les années 2020 et 2021 devra être présenté aux membres du comité technique compétent.

IV. Les dispositions abrogées par le décret du 30 novembre 2020

L'article 13 de ce décret abroge, en particulier :

1° le décret n° 88-951 du 7 octobre 1988, relatif au bilan social dans les établissements publics énumérés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière ;

2° le décret n° 97-443 du 25 avril 1997, relatif au rapport pris en application de l'avant-dernier alinéa de l'article 33 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique territoriale. ◀

PARIS/ŒUVRES VIDÉO

IMAGES ET SONS CONTRE LA FATALITÉ DE L'OUBLI



MAYA ZACK

Maya Zack, *Mother Economy* (2007).

L'artiste israélienne Maya Zack, experte en vidéo, présente ses œuvres au Musée d'art et d'histoire du judaïsme (Mahj) sous le titre « La mémoire en action ». Il s'agit d'une trilogie filmique réalisée sur dix ans, comprenant *Mother Economy* (2007), *Black and White Rules* (2011) et *Counterlight* (2016-2017). L'ensemble, formalisé en un langage qui associe le dessin, la sculpture et la vidéo, est le fruit d'une longue période de gestation, qui suppose le sérieux de la recherche et l'élan créatif. À l'heure où disparaissent les ultimes témoins de la Shoah, Maya Zack interroge les mécanismes de la mémoire et le risque de l'oubli, en mettant parfois en jeu des figures féminines qui dialoguent avec le passé, s'y inscrivent, lui redonnent corps. Par ailleurs, dans *Counterlight* (« Contre-jour », 22'30"), en tressant la réalité à la fiction à partir d'une vieille photo de Czernowitz (aujourd'hui Chernivtsi en Ukraine), elle nous plonge dans l'univers du grand poète de langue allemande Paul Celan, dont les parents périrent dans les camps nazis, et qui se jeta dans la Seine le 20 avril 1970. Maya Zack, née en Israël en 1976, vit et travaille à Tel-Aviv, où elle a étudié, avant d'intégrer l'école des Beaux-Arts de Berlin. Son œuvre a déjà fait l'objet de maintes expositions en France, en Grèce, en Italie, en Ukraine, en Hongrie, en Allemagne et, bien sûr, dans son pays. Un livre publié en 2015 par Actes Sud, *La Mémoire en action*, lui est consacré.

Antoine SARRAZIN

CHELLES/FESTIVAL L'ART D'ÊTRE SEUL SUR UNE SCÈNE

La 4^e édition du festival Solo, sous l'égide du Théâtre de Chelles que dirige Frédéric Maragnani, proposera 10 spectacles dans 11 lieux de Seine-et-Marne. Cela doit aller du théâtre engagé à la performance au piano, de la conférence au conte musical, sans oublier l'humour ou le concert décalé. Il est spécifié, en exergue de la programmation, que « *la pratique du seul-en-scène, improvisé, performé ou écrit, parlé ou chorégraphié, est le reflet d'un désir de l'artiste, souvent auteur-interprète-metteur en scène, de faire apparaître un univers poétique sur le plateau, dans un face-à-face avec le public et sur des projets très personnels* ».

• DU 15 JANVIER AU 6 FÉVRIER 2021, THÉÂTRE DE CHELLES, PLACE DES MARTYRS-DE-CHÂTEAUBRIAND, À CHELLES (77). WWW.THEATREDECHELLES.FR

SORTIES FILMS

Drunk

THOMAS VINTERBERG (DANEMARK)
Quatre amis décident de mettre à l'épreuve la théorie d'un psychologue qui prétend qu'à la naissance on souffre d'un déficit d'alcool dans le sang. Ils relèvent le défi et deviennent alcooliques. C'était fatal. Un film grave et profond, malgré l'apparente stupidité du pari initial, lancé par d'émouvants cobayes avec, à leur tête, l'acteur Mads Mikkelsen.

Le Discours

LAURENT TIRARD (FRANCE)
C'est une comédie légère, subtilement agencée, tirée d'un roman de Fabcaro. Lors d'un repas de famille, au cours duquel il se barbe copieusement et qui lui donne des envies de meurtre, Adrien (Benjamin Lavernhe, de la Comédie-Française) est sollicité par son futur beau-frère, qui lui demande de prononcer un discours. D'où la panique qui l'envahit et les péripéties qui s'ensuivent...

Mort sur le Nil

KENNETH BRANAGH (ANGLETERRE)
Nous avons Simenon, les Anglais ont Agatha Christie. Voici une fois de plus, en images, l'une des plus fortiches aventures d'Hercule Poirot, le fameux détective belge à la moustache en crocs, que Branagh prend un malin plaisir à interpréter.

GRENOBLE/PORTRAITS ENTRÉE AU MUSÉE DU ROI QUI PORTE LE NUMÉRO TREIZE



Philippe de Champaigne, *Portrait de Louis XIII* (vers 1639)
Huile sur toile. Dépôt de la Banque de France.

Le musée de Grenoble s'enorgueillit de pouvoir présenter à ses visiteurs, pour une durée de trois ans, ce magnifique portrait d'apparat du roi Louis XIII (1610-1643), fils d'Henri IV et de Marie de Médicis, dû à la main du grand peintre classique Philippe de Champaigne (1602-1674), qui peignit également le cardinal de Richelieu à de nombreuses reprises. En 2015, ce tableau, classé monument historique, a été vendu à la Banque de France par les héritiers du comte de Paris, forcés de se séparer de quelques bijoux de famille. L'œuvre est le fruit d'une commande passée en son temps par le financier Louis Phélypeaux de la Vrillière. Le souverain, revêtu d'une armure fleurdelisée, l'épée au côté, portant l'écharpe et le collier de l'ordre du Saint-Esprit, est campé dans toute sa gloire de monarque de droit divin et de prince-soldat devant une tenture cramoisie.

Stéphane HARCOURT

• MUSÉE DE GRENOBLE, 5, PLACE LAVALETTE, GRENOBLE (38).
WWW.MUSEEDEGRENOBLE.FR



MANUEL PESKINE

Petteri Savikorpi dans *Enfants sauvages*.

PARIS/THÉÂTRE TROUVÉ DANS LA FORÊT

Cédric Orain (Cie La Traversée), a écrit et mis en scène *Enfants sauvages*, une pièce qui raconte l'aventure d'un garçon mutique trouvé dans une forêt et qu'on va tenter de conduire vers l'humanisation. Cela rappelle, entre autres, le film de François Truffaut, *L'Enfant sauvage* (1969), inspiré de la biographie de Victor de l'Aveyron. C'est un beau spectacle, destiné à un jeune public mais pas seulement, qui donne à penser, avec sensibilité, sur ce en quoi consiste ce que l'on nomme l'humanité.

• DU 18 AU 26 MARS (SOUS RÉSERVE), AUX PLATEAUX SAUVAGES, FABRIQUE ARTISTIQUE ET CULTURELLE DE LA VILLE DE PARIS, 5, RUE DES PLÂTRIÈRES, PARIS (20°). [HTTPS://LESPLATEAUXSAUVAGES.FR](https://lesplateauxsauvages.fr)

SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES/ CIRQUE TOUT UN MONDE EN L'AIR

Le maître circassien Mathurin Bolze a conçu un spectacle vertigineux intitulé *Les Hauts Plateaux*, où l'on voit, durant une heure et quinze minutes, sans entracte, les silhouettes de sept acrobates évoluer en l'air à partir d'une plateforme suspendue et d'un trampoline. Voyageant sans cesse entre haut et bas, ils semblent des ombres chinoises dans la brume. Ce vol plané, au-dessus de ruines, synthétise exils, guerres, exodes et catastrophes naturelles... Sur un monde dévasté planent donc, dans des corps bouillissants, des élans de poésie et d'espérance malgré tout. Dès lors, tandis que menace l'effondrement, il est permis d'assister à la victoire aérienne de corps ailés. Le nouveau cirque pense.

• LES 5 ET 6 MARS (SOUS RÉSERVE), AU THÉÂTRE DE SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES (SCÈNE NATIONALE), PLACE GEORGES-POMPIDOU, À SAINT-QUENTIN-EN-YVELINES (78). WWW.THEATRESQY.ORG

LYON/THÉÂTRE EN LANGUE DES SIGNES

Au cours de son Festival d'avril, le Nouveau Théâtre du 8^e proposera deux spectacles en langue des signes le 23 avril. À 19 heures, ce sera *Puzzle*, par la compagnie lyonnaise Tramaluna et, à 20 heures, *Sedruos*, par la 10 Doigts Compagnie, installée à Rennes.

• NOUVEAU THÉÂTRE DU 8^e, 22, RUE DU COMMANDANT-PÉGOUT, LYON 8^e.
WWW.NTH8.COM

EN PACA/ARTS NUMÉRIQUES

GROS PLAN SUR LES IMAGINAIRES DU FUTUR

AIX-EN-PROVENCE, AVIGNON ET MARSEILLE ACCUEILLENT UNE BIENNALE CONSACRÉE À UNE CRÉATION CONTEMPORAINE ET AXÉE SUR LA PERCEPTION D'UN MONDE DÉSORMAIS RÉGI PAR LES PLEINS POUVOIRS DE LA TECHNOLOGIE.



Jeanne Susplugas, *I Will sleep when i'm dead, réalité virtuelle. Ardenome.*

Ce n'est un secret pour personne, encore moins pour les lecteurs d'*Options* : les technologies numériques ne cessent de modifier le cours de la société en investissant progressivement tous les secteurs de la vie sociale. De l'industrie à la communication, de l'innovation dans le domaine de la recherche médicale au traitement de l'information, des loisirs à la mobilité, le numérique bouleverse la production sous toutes ses formes. Des robots, tiens, permettent déjà à des viticulteurs de vérifier la maturité du raisin ! Ne s'agit-il pas,

au fond, d'une véritable mue anthropologique ? Le numérique est donc partout, jusque dans la vie quotidienne. On consulte nos messages sur smartphone, on parle instantanément à quelqu'un à l'autre bout du monde, on achète à distance n'importe quel produit sur un site de e-commerce et l'on commande, de loin, le chauffage de la maison. Le numérique englobe certes l'informatique, mais son périmètre est plus vaste, car il recouvre également les télécommunications (le téléphone, la radio, la télévision, l'ordinateur) et Internet, lequel constitue le réseau informatique mondial, tandis que le web (*world wide web*), ce système qui permet de naviguer de page en page

en cliquant sur des liens à l'aide d'un navigateur, est une application (ou un service) d'Internet. En quelque vingt ans, ces données sont devenues familières à l'échelle de la planète.

Alphonse Allais : « L'éternité c'est long, surtout vers la fin »

S'il est, dans l'immense champ numérique, un domaine dont on parle relativement peu, c'est celui des imaginaires qu'il peut susciter. Dans le but de les explorer, une manifestation d'envergure, intitulée « Chroniques, biennale des imaginaires numériques 2020 », se tient ces temps-ci à Aix-en-Provence, Marseille et Avignon. Le thème retenu est celui de l'éternité. Vaste programme ! Alphonse Allais, humoriste impénitent, disait que « *l'éternité c'est long, surtout vers la fin* ». Expositions, spectacles, concerts, installations plastiques et sonores, performances et lives audiovisuels sont au programme en divers lieux des trois villes. Quelque 50 artistes de nombreux pays ont été requis. Une soixantaine d'œuvres et neuf expositions sont au programme. Pour s'en tenir à certains événements, on note qu'à Aix-en-Provence, au centre d'art contemporain le 3bisf, l'exposition « Post Growth » interroge « *les composantes idéologiques, sociales et physiques qui ont précipité les crises actuelles* ». En conséquence de quoi, il convient de « *stimuler des imaginaires au-delà de la croissance économique* ». À Aix encore (jusqu'au 7 mars), c'est « Ghost in the machine », au 21, rue Mirabeau (Espace culturel départemental) que des artistes rappellent la courte durée de l'existence humaine à l'aide de

● « CHRONIQUES, BIENNALE DES IMAGINAIRES NUMÉRIQUES 2020 », JUSQU'AU 17 JANVIER. CHRONIQUES.ORG



Donatien Aubert, *Les Jardins cybernétiques*, installation plastique et vidéo. Friche la Belle de Mai.

la science et des technologies. Dans la cité des papes, l'exposition « J'ai fait ta maison dans ma boîte crânienne » a lieu à l'Ardenome, ancien Grenier à sel. L'artiste Jeanne Susplugas y invite le public à une plongée dans le cerveau, au cours d'une navigation entre neurones et synapses, tandis qu'à la galerie Zola, sous le titre « Avons-nous le temps pour l'éternité? »,

**« Au fur et à mesure
que les promesses
technologiques
s'accélèrent, notre
futur semble illisible »**

Chuang Chih-Wei, *Reborn tree*, installation. Galerie Zola.



se livre, avec le concours de quatre pièces taïwanaises, une réflexion sur le futur et la quête inlassable de l'humanité pour réussir à le prévoir. À Marseille, c'est à la Friche la Belle de Mai que se tient l'exposition fictionnelle « Que voulons-nous faire pousser sur les ruines? » Des artistes européens et taïwanais y mettent en scène « *les changements nécessaires dans les rapports de l'homme et du vivant* ».

Tout cela est assorti de graves réflexions d'ordre philosophique. On peut donc lire, dans l'exposé préalable des motifs de l'événement, que « *le progrès, longtemps synonyme de la rêverie collective d'un avenir meilleur, qui permettait de prendre de la distance avec la réalité présente, est devenu symptomatique de nos peurs contemporaines [...]. Au fur et à mesure que les promesses technologiques s'accélèrent, notre futur semble illisible [...]. Dans cette époque, la direction du temps s'inverserait [...]. Ce serait le futur et son anticipation qui influenceraient notre rapport au présent, et non plus le passé. Le temps découlerait du futur et l'accélé-* »

GRÉGOIRE ÉDOUARD

**Future baby
production,
Unborn0x9,
Installation
plastique
et sonore.
Friche la
Belle de Mai.**



GRÉGOIRE ÉDOUARD

... *ration des technologies promet de transformer le monde à un rythme qu'aucune extrapolation du passé n'aurait pu imaginer*. D'où ces questions : « À quoi pourraient ressembler demain nos utopies ? », « Comment repositionner l'imaginaire humain ? », « Doit-on laisser l'avenir à de puissants algorithmes ? », « Quels nouveaux mondes inventer ? », « Une infinité de possibles s'offrent à nous, que faire du temps qui reste ? »

Au nombre des thèmes envisagés, c'est proprement vertigineux. En voici quelques-uns : « vie éternelle et vanité numérique » ; « le vivant et la relation interespèces/coexistence » ; « éternités numériques/obsolescence programmée/traces de nos vies numériques » ; « Collision des temps perturbant la causalité linéaire. Le présent se lit dans l'avenir ? Archéologies du futur ou utopie » ; « L'avenir se lit-il dans les données du passé/les ruines et la disparition/l'adaptation »

Des rencontres professionnelles ont lieu avec le concours de l'Institut français – l'établissement public à caractère industriel et commercial (Epic), opérateur du ministère des Affaires étrangères et de celui de la Culture pour ce qui touche à l'action culturelle en dehors du pays. Un focus « Arts et créations numériques » est ainsi à l'ordre du jour, invitant des professionnels du monde entier à découvrir une riche sélection d'œuvres numériques françaises et à rencontrer leurs homologues d'ici. L'objectif déclaré est de « *mettre en avant le dynamisme et l'excellence des arts et des créations*

**L'imaginaire est
à considérer comme
un complément du réel
et non en opposition
avec celui-ci.**

numériques français pour encourager leur diffusion à l'international et ainsi favoriser les partenariats ».

« L'île de la technique » est l'invitée d'honneur

L'île de Taïwan, reconnue comme pôle hi-tech exceptionnel, est l'invitée d'honneur de « Chroniques, biennale des imaginaires numériques 2020 ». Nul n'ignore ses avancées industrielles dans les domaines des semi-conducteurs, de l'outillage de précision et de la télécommunication. La politique de ce pays a favorisé systématiquement l'installation de ponts entre la technologie et la culture, encourageant ainsi des pratiques neuves dans l'art digital, au cours d'une approche expérimentale qui a permis une grande variété de travaux. C'est sur l'initiative conjointe des ministères de la Culture, des Sciences et technologies et des Affaires économiques qu'a été institué, en 2018, le « Taïwan Contemporary Culture Lab » (C-lab), qui réunit plusieurs plateformes autour de l'art contemporain, des nouveaux médias

et de l'innovation sociale. Cet organisme a pour mission d'accompagner l'émergence d'une culture contemporaine créative et d'instaurer – grâce à l'expérimentation et à la mise en pratique – de nouvelles perspectives culturelles et sociales. Pour l'occasion, le C-lab a envoyé en Provence onze artistes taïwanais qui s'expriment dans des installations, des spectacles, des projections de films destinés à promouvoir, preuves à l'appui, le savoir-faire en la matière de « l'île de la technique ».

Au fait, quelle définition donner de l'imaginaire ? Et quelle différence avec l'imagination ? Cela se joue en termes d'échelle. On considère que l'imagination constitue une faculté individuelle de l'esprit humain, et que l'imaginaire a à voir avec le terreau collectif de l'imagination. Suivant les travaux, entre autres, du philosophe Jean-Jacques Wunenburger, au demeurant parfait exégète de l'œuvre de Gaston Bachelard (1884-1962), qui fut un maître-penseur des sciences, de la poésie, de l'éducation et du temps, on peut se risquer à une définition. Un imaginaire est donc un système dynamique, doté de sa propre logique, fait d'images, de représentations sociales et de grands récits. L'imaginaire est toujours ambivalent. Il est à considérer comme un complément du réel et non en opposition avec celui-ci, parce qu'il autorise, en somme, à jeter une passerelle entre le concept, qui a trait à l'idée, et le percept, qui relève de la sensation. De la sorte, la réflexion et la perception s'enrichissent de concert. ▶

Jean-Pierre LÉONARDINI

DE SCHREKER À BERG Les derniers romantiques

Le dernier enregistrement de l'Orchestre national d'Auvergne et de son chef, Roberto Forés Veses, tient un peu du jeu d'ombres. Le programme s'inspire de trois figures du tournant viennois de la fin du XIX^e siècle. Œuvres de jeunesse, le *Langsamer Satz*, d'Anton Webern, et l'*Intermezzo* et *Scherzo* de Franz Schreker, ont encore le regard tourné vers le romantisme de Brahms et de Mahler. Écrite à l'âge de 40 ans, la *Suite lyrique*, d'Alban Berg, est emblématique de la deuxième école de Vienne (la première réunissait Haydn, Mozart et Beethoven), qu'il formait avec Anton Webern et Arnold Schönberg, instigateur de la musique sérielle. Cependant, dans l'esprit, la *Suite lyrique* réaffirme sa fidélité à Beethoven et à Wagner. Berg y évoque son amour impossible pour une femme mariée, Hanna Fuchs, par l'union de leurs initiales (A-B-H-F correspondant, en notation allemande, à *la-si bémol-fa-si bécarré*) et par l'utilisation progressivement accusée des contrastes pour souligner le drame vécu, de l'*Allegretto gioiale* au *Largo desolato* final. Moins connu, Franz Schreker n'en occupe pas moins une place de choix dans la Vienne musicale de cette époque. Dédicataire des *Gurrelieder*, de Schönberg, il est l'auteur de plusieurs opéras, dont *Der Ferne Klang* (*Son lointain*, en français), dont s'inspira Alban Berg pour son *Wozzeck*. Par leur caractère naturaliste et mystérieux, l'*Intermezzo* et le *Scherzo* sont une belle porte d'entrée pour découvrir Schreker. Depuis huit ans qu'il est à la tête de l'Orchestre national d'Auvergne, Roberto Forés Veses a su en faire une formation de premier plan. Il le prouve une nouvelle fois avec un lyrisme maîtrisé dénué d'atermolements chez Berg et des élans mélodiques de toute beauté dans le *Langsamer Satz*, de Webern.

• ORCHESTRE NATIONAL D'Auvergne, ROBERTO FORÉS VESES (DIR.), *BERG/WEBERN/SCHREKER*, 1 CD APARTÉ. 19 EUROS.

RICHARD STRAUSS Maître-orchestre à Munich

Séduisants à la première écoute, les trois poèmes symphoniques de Strauss par le chef polonais Krzysztof Urbanski ne révolutionnent pas une discographie déjà bien fournie en références – de Fritz Reiner à Gustavo Dudamel. La faute peut-être à un manque de souffle et d'ampleur. Car, excellent chef d'orchestre, Strauss était aussi un formidable orchestrateur. Un talent qu'il mit au service de poèmes symphoniques tirés souvent des grands mythes de la littérature et thèmes de la philosophie, et d'un idéal romantico-classique qu'utilisa Hitler pour dénoncer « l'art dégénéré » des artistes juifs Berg, Webern, Schönberg et Schreker. Les trois œuvres sélectionnées sont parmi les plus connues : *Ainsi parlait Zarathoustra*; *Don Juan*; *Till l'Espiègle*. On y entend tout ce qui fait l'attrait de la musique du compositeur allemand : une instrumentation pétillante de variété, un raffinement des timbres et des plans sonores, de l'humour, jusqu'aux glissements et aux courses folles de Till.

• NDR ELBPILHARMONIE ORCHESTRA, KRZYSZTOF URBANSKI (DIR.), *RICHARD STRAUSS*, 1 CD ALPHA, 21 EUROS.

AUBAGNE

L'exposition « Souffle », qui a lieu jusqu'au 20 février au centre d'art contemporain Les Pénitents noirs, à Aubagne, « a pour ambition de montrer la visible immatérialité de l'air au travers d'une cinquantaine d'œuvres sonores, photographiques et de dessins ». On note la présence de la performeuse suédoise Hanna Hartman, avec trois pièces sonores. On peut voir aussi des photographies de Corinne Mercadier, Jacqueline Salmon et Luca Gilli...

• Aubagne.fr/penitentsnoirs

DARIO FO

On ne paie pas ! On ne paie pas ! pièce de Dario Fo (1926-2016, prix Nobel de littérature 1977) est programmée du 4 mars au 3 avril au Théâtre de la Tempête, à la Cartoucherie de Vincennes, dans une mise en scène de Bernard Levy. C'est une somptueuse satire sur la société de consommation, où l'on voit des femmes affamées, en colère devant la flambée des prix, refuser de passer à la caisse au supermarché.

• La-tempete.fr

FORBACH

Mis en scène par Alice Ripoll, qui anime la compagnie *Suave*, le spectacle *Cria* réunit une dizaine de danseurs brésiliens (adolescent-es et adultes, hommes, femmes, bi et transsexuel-les) autour de formes multiples (passinho, breakdance, samba, dancinha, funk...). À l'affiche le 3 février au Carreau, scène nationale de Forbach et de l'Est mosellan.

• Carreau-forbach.com

bouteilles Clairette de Die

Voici un vin, connu de nom mais trop peu valorisé, et pourtant ses bulles tout en douceur, bienvenues en cette période, sauront vous séduire. La réputation de ce pétillant naturel de la Drôme n'est plus à faire. Les Voconces, peuple gaulois de la région de Die, puis les Romains l'appréciaient déjà. La légende prétend que, à l'instar de la tarte tatin ou du roquefort, ce vin naquit d'un accident, d'un oubli, celui de quelques jarres abandonnées tout un hiver dans l'eau glacée d'une rivière. Quelques mois plus tard, le moût de raisin s'était transformé en un liquide sucré et pétillant.

La « méthode dioise ancestrale » s'inspire encore aujourd'hui de cette découverte. Cette technique originale de vinification repose sur une fermentation incomplète en cuve, se poursuivant en bouteille à partir du sucre résiduel du raisin. Simple appellation d'origine en 1910, la clairette accède au rang d'AOC en 1942.

Le domaine des Muttès, exploité depuis le XIX^e siècle, s'étend sur 17 hectares de coteaux ensoleillés. En conversion en bio, le vignoble est soigné, toutes les vignes sont enherbées, un amendement organique est apporté en hiver mais pas d'insecticide.

Dirigé aujourd'hui par Claire Péliissier le domaine cultive les trois cépages autorisés dans l'appellation : le muscat, la clairette et l'aligoté. Deux cuvées sont proposées :

– la clairette de Die, élaborée par assemblage de deux cépages, allie le parfum du muscat à la finesse de la clairette et accompagnera de nombreux desserts, y compris les entremets glacés ;

– le crémant de Die, issu principalement du cépage clairette associé à l'aligoté et au muscat, occupe une place originale dans la grande famille des crémants. Il accompagnera parfaitement tout un repas, de l'apéritif au dessert. Et tout cela pour moins de 10 euros la bouteille !

Georges SULIAC

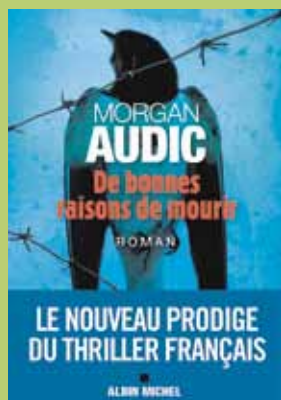
• DOMAINE DES MUTTÈS, 111, CHEMIN DES MUTTÈS, 26340 AUREL 04.75.21.71.81

lire les polars

FANTÔMES

De Tchernobyl à La Havane

MORGAN AUDIC
MET EN SCÈNE
UN TANDEM
D'ENQUÊTEURS
RUSSO-UKRAINIEN
DANS LA VILLE
ABANDONNÉE
DE PRIPIAT,
TANDIS QUE
LE PERSONNAGE
FÉTICHE DE
LEONARDO PADURA
EST TOURMENTÉ
PAR UNE
VIERGE NOIRE.



Les Trophées 813, fruit d'un vote populaire de plus de 800 lecteurs, se sont imposés comme une des plus marquantes récompenses de la littérature policière. Cette année, les suffrages pour un ouvrage francophone se sont majoritairement portés sur Morgan Audic et son deuxième roman, pour le moins insolite.

De bonnes raisons de mourir nous propulse dans la région dévastée de Tchernobyl. Dans un immeuble désaffecté de Pripiat, ville fantôme depuis la catastrophe nucléaire, est retrouvé le corps mutilé d'un homme entouré, mise en scène macabre, d'animaux empaillés. Joseph Melnyk, milicien chargé de l'enquête, identifie la victime comme étant le fils d'un oligarque russe, Vektor Sokolov. À Moscou, ce même Sokolov propose une forte somme à Alexandre Rybalko, flic *borderline*, pour mettre la main sur le meurtrier... et l'abattre. Les investigations officielles et officieuses de Melnyk et Rybalko vont converger vers un double homicide, non résolu, survenu aux abords de la centrale, la nuit de l'explosion.

La singularité première de ce roman réside dans son décor abominablement sublime, zone d'exclusion irradiée, morbide et fascinante. Immersion hallucinante dans les décombres d'un lieu abandonné en toute hâte, restitué à travers moult détails grâce auxquels l'auteur nous fait saisir l'ampleur d'une tragédie dont les conséquences perdurent de nos jours. On est sidéré par l'existence pérenne d'une population clandestine qui s'y dissimule pour mieux s'adonner à de lucratifs trafics. Par la révélation, au détour d'une phrase, que des meubles de notre salon ou de notre cuisine sont potentiellement à base de bois contaminé. Ou par le cynisme de tour-opérateurs qui ont élaboré, à l'usage de touristes fortunés avides de frissons macabres, un programme de visite du site.

Cette ambiance surréaliste rehausse une belle galerie de personnages – telle cette opiniâtre militante d'une Ong qui se débat en faveur d'un centre pour enfants handicapés nés de parents irradiés. L'ensemble est dominé par la stature des deux enquêteurs, que tout oppose mais qui vont s'allier pour en finir avec un tueur hors norme. Melnyk l'intègre blessé, muté à Tchernobyl pour avoir dénoncé les malversations d'un supérieur, dont l'épouse s'éloigne de plus en plus de lui, terrifiée à l'idée d'être infectée. Rybalko, le vétéran de Tchétchénie revenu de tout, qui sait ses jours comptés, que le

mal le ronge depuis ce 27 avril 1986 où il a fui (trop tard) Pripiat, la ville de son enfance. Mais surtout Melnyk l'Ukrainien et Rybalko le Russe... En inscrivant en toile de fond le conflit russo-ukrainien post-Maïdan et ses déliquescentes, Morgan Audic insufflé à son récit une dimension géopolitique transcendant la simple traque criminelle. Et réussit l'improbable osmose du thriller et du roman noir. Du premier, il retient une tension soutenue, des situations grand-guignolesques (mais pas trop), un crescendo dans le rythme et un final avec twist glaçant. Du second, la dénonciation sociale et politique, le questionnement sur le bien et le mal, la désespérance des êtres. Malin, efficace et maîtrisé... Le trophée dédié à un texte étranger sacre un écrivain cubain. Leonardo Padura a initié les déambulations de Mario Conde en 1991. Ce lieutenant enquêteur, allergique à la violence, qui poursuit des rêves d'écriture, est farouchement attaché à la recherche de sa propre vérité autant qu'à celle de son île natale. Neuf titres et deux décennies plus loin, ayant démissionné de la police havanaise (en soutien à un chef écarté), le flic s'est mué en traqueur de livres anciens, sa passion de toujours, mais ne dédaigne pas de mener des investigations privées... *La Transparence du temps* le voit ainsi, répondant à l'appel d'un ex-condisciple universitaire, lancé sur la piste d'une statue de vierge noire dérobée. L'intrigue policière s'emboîte dans la narration parallèle du parcours de cette œuvre d'art au cours des siècles. L'histoire dans l'histoire en quelque sorte, sans faux pas narratifs. Dans cette enquête mouvementée et douce-amère, Conde, désormais sexagénaire, se confronte à un délitement temporel qui harcèle les fantômes de ses incertitudes. La prose nostalgique et somptueuse de Padura est un vertige de mots qui se déguste lentement. Où la lucidité amère sur la décrépitude et les faux-semblants d'une nation ne peuvent mieux se résumer ainsi : « *Le masque pour le plaisir du masque, le déguisement comme vérité suprême.* »

Serge BRETON

BIBLIOGRAPHIE

• MORGAN AUDIC, *DE BONNES RAISONS DE MOURIR*, ALBIN MICHEL, 2019, 496 PAGES, 21,90 EUROS. RÉÉDITION AU FORMAT POCHE EN 2020.

• LEONARDO PADURA, *LA TRANSPARENCE DU TEMPS*, MÉTAILLIÉ, 2019, 448 PAGES, 23 EUROS. TOUS LES MARIO CONDE SONT EN POCHE CHEZ POINTS SEUIL.

Destins et cumulonimbus

NON SANS
ÉVOQUER ITALO
CALVINO,
LA COMPAGNIE
HERVÉ LE TELLIER
EMBARQUE
SES PASSAGERS
SUR L'ANOMALIE,
L'AÉRONEF LE
PLUS INTRIGANT,
INTELLIGENT
ET POLITIQUE
DE L'ANNÉE 2020.



Vous aimez les romans noirs ? Alors, *L'Anomalie* d'Hervé Le Tellier est pour vous. Vous aimez la science-fiction ? Alors, ce livre est aussi pour vous. Et si vous aimez le roman sentimental, les romans philosophiques, l'espionnage, les feuilletons, les romans de littérature « blanche », les séries médicales, les débats interreligieux, les romans épistolaires, ce livre est toujours pour vous. Tout commence avec l'histoire de Blake, tueur à gage de profession (« *tuer quelqu'un, ça compte pour rien* ») : le chapitre est un pastiche des romans de Manchette, ou de Westlake, mâtiné d'un soupçon de Jean-Bernard Pouy.

Le second chapitre présente un écrivain qui « *ne manque pas de charme* », pouvant évoquer un Kafka « *qui serait parvenu à dépasser la quarantaine* ». Victor Miesel vit de ses traductions et adaptations – œuvre majeure : la traduction d'*En attendant Godot* en klingon, la langue des extraterrestres de *Star Trek*. Suivent les histoires de David (cancéreux), de Markle (pilote chez Air France), de la jeune avocate noire Joanna, sans scrupule, et dont le cerveau est une cathédrale gothique (« *c'est plutôt mieux qu'un cerveau d'homme* »), du chanteur de pop nigériane Slimboy... Onze personnages dont l'auteur détaille les parcours et toutes les données les incarnant. Car incarnation il y a, jusqu'à la langue, aux mots, aux univers, aux genres littéraires. Tout lecteur a besoin de connaître la suite de chacun de ces itinéraires... un redoutable *pageturner*, drôle de surcroît.

Italo Calvino, dans *Si une nuit d'hiver un voyageur* (1979), proposait le début de dix romans que le lecteur n'aura jamais la possibilité de terminer : page 32, la lecture est, une première fois, stoppée net par un défaut de brochage, ce qui conduit le héros à se rendre chez son libraire pour échanger l'ouvrage défectueux. En vain. Ainsi naît une enquête, à la recherche perpétuelle d'une suite, qui ne peut être qu'autre. Autres récits jamais finis. Si Hervé Le Tellier s'inspire du chef-d'œuvre d'Italo Calvino, il n'abandonne pas ses protagonistes, il les conduit à une anomalie : le 10 mars 2021, après avoir traversé un cumulonimbus supercellulaire, une muraille d'eau et de glace, le Boeing du vol Paris-New York est sommé de se poser dans le New Jersey. Le problème est que cet avion-là a déjà atterri, trois mois auparavant, avec exactement les mêmes 243 passagers et le même personnel de bord.

Sous les yeux des agents du FBI, de la CIA, du président des États-Unis (qui présente « *une forte ressemblance avec un gros mérou à perruque blonde* »), des présidents Xi Jinping et Emmanuel Macron, de théologiens, quelques scientifiques et philosophes tentent de comprendre et d'expliquer.

Le roman est comme tressé de cordages multicolores, le vécu de chaque personnage étant un brin s'entrecroisant avec les autres – Hervé Le Tellier prend l'exemple du scoutidou. Chaque entrelacs fait avancer le récit, un cordage sans épissure, si ce n'est un ultime gainage : à bord de ce roman demeure un écrivain, Victor Miesel. Or le roman qu'il écrit (qui se nomme lui aussi *L'Anomalie*), c'est « *du Jankélévitch sous Lsd* », précise l'auteur. Il est « *truffé d'aphorismes, de métaphores grandioses, de symbolisme et de joliesse, ce qui n'est pas du tout mon style* ». Miesel est « *comme un fil qui embobine tout le livre, un fil rotatif qui va serrer toutes les histoires ensemble à la fin* ».

Bien sûr, il y a procédé littéraire. Et même des astreintes que l'auteur s'impose. Rien d'étonnant, puisqu'Hervé Le Tellier est président de l'Oulipo de littérature potentielle (Oulipo), fondé en 1960 par Raymond Queneau et François Le Lionnais, rejoint par Jacques Roubaud, Paul Fournel, Italo Calvino, Georges Perec, Ian Monk, Étienne Lecroart... Et si l'Oulipo défend le principe que les contraintes d'écriture sont des espaces de créations originales, ce que nous savions depuis *La Disparition* de Georges Perec (la lettre e ayant disparu dans tout le roman), nous le vérifions, nous lecteurs, avec *L'Anomalie*. Mais tout autant, avec une obstination à pousser au bout la logique narrative, c'est du côté de l'œuvre de Borges, de Simak (*Demain les chiens*), de Douglas Adams (*Le Guide du voyageur galactique*) que lorgne Hervé Le Tellier. Cette ode à la littérature, cette aventure littéraire, cet infini respect du lecteur, vient de se voir attribuer le prix Goncourt 2020. C'est la première fois que le jury du Goncourt récompense un oulipien. L'Oulipo est en fête, nous aussi. Et joyeusement. Pour ne pas dire jouissivement. ▶

Jean-Marie OZANNE

BIBLIOGRAPHIE

• **HERVÉ LE TELLIER**, *L'ANOMALIE*, GALLIMARD, 336 PAGES, 20 EUROS.

• **ITALO CALVINO**, *SI PAR UNE NUIT D'HIVER UN VOYAGEUR*, FOLIO, 8,50 EUROS.

SANTÉ

Une odyssée de l'espace

L'ATLAS MONDIAL DE LA SANTÉ CROISE AVEC PERTINENCE DES DONNÉES PERMETTANT DE VISUALISER ET DE COMPRENDRE LE DÉVELOPPEMENT DES MALADIES ET DES ÉPIDÉMIES. LA GÉOGRAPHIE DE LA SANTÉ VEUT AUSSI DÉNONCER ET ALERTER.

Commençons par la conclusion. Elle confirme la validité la démarche et de cette nouvelle édition de l'*Atlas mondial de la santé*: «*Les constats dressés dans le champ de la santé [...] ne sont pas éloignés de ceux élaborés par les spécialistes du changement du climat ou de la perte de la biodiversité. [...] Cette prise de conscience, simultanément scientifique et politique, est essentielle. Elle doit inciter les chercheurs à s'engager davantage dans les débats citoyens, à donner l'état des connaissances, à présenter des alternatives. La géographie peut y participer [...] en dressant l'état des lieux sanitaires, condition d'une transparence démocratique sur l'établissement des orientations, des priorités, consciente qu'il ne peut y avoir de science sans démocratie, et pas de démocratie sans science.*»

En 1976, Yves Lacoste provoquait, avec sa célèbre démonstration géopolitique selon laquelle «*la géographie, ça sert, d'abord, à faire la guerre*». Depuis, la discipline n'a cessé de s'enrichir, au gré des croisements avec de nombreux champs de connaissance, historiques, sociologiques, démographiques. Et plus que jamais, avec les sciences «dures»: climatologie ou sciences environnementales. Simultanément, la «santé» est devenue

« Le géographe va chercher à comprendre les processus naturels et sociaux qui expliquent la santé en un lieu, dans la façon dont une société gère son espace, construit son contrôle, révélant ainsi également des microfractures à des échelles nationales ou régionales »

un concept «global». Définie en 1946 par l'Organisation mondiale de la santé comme un «*état de complet bien-être physique, mental et social*» et considérée comme un droit universel, la santé ne peut plus être appréhendée par les seuls facteurs biologiques ou génétiques propres à chaque individu – qui sont par ailleurs censés relever du secret médical – mais bien par l'examen de l'ensemble des

conditions, locales comme internationales, qui la déterminent: conditions de vie et revenus, qualité de l'eau, proximité d'un établissement de soin ou nombre de médecins dans un département, flux des échanges internationaux, migrations de populations humaines ou animales. Autant de phénomènes qui relèvent de données complexes mais qui, pour certaines, peuvent faire l'objet de représentations et de projections.

Les auteurs de l'*Atlas de la santé* réaffirment ainsi que l'infographie, et plus encore la cartographie ne sont pas que des outils au service des décideurs politiques, mais qu'elles offrent des clés de compréhension de certains phénomènes, en particulier des «*facteurs et processus générateurs de disparités spatiales de santé*». Ainsi, la géographie de la santé se donne également pour ambition d'infléchir les politiques en alertant sur les risques, en dénonçant les inégalités, en impulsant d'autres dynamiques territoriales et sociales.

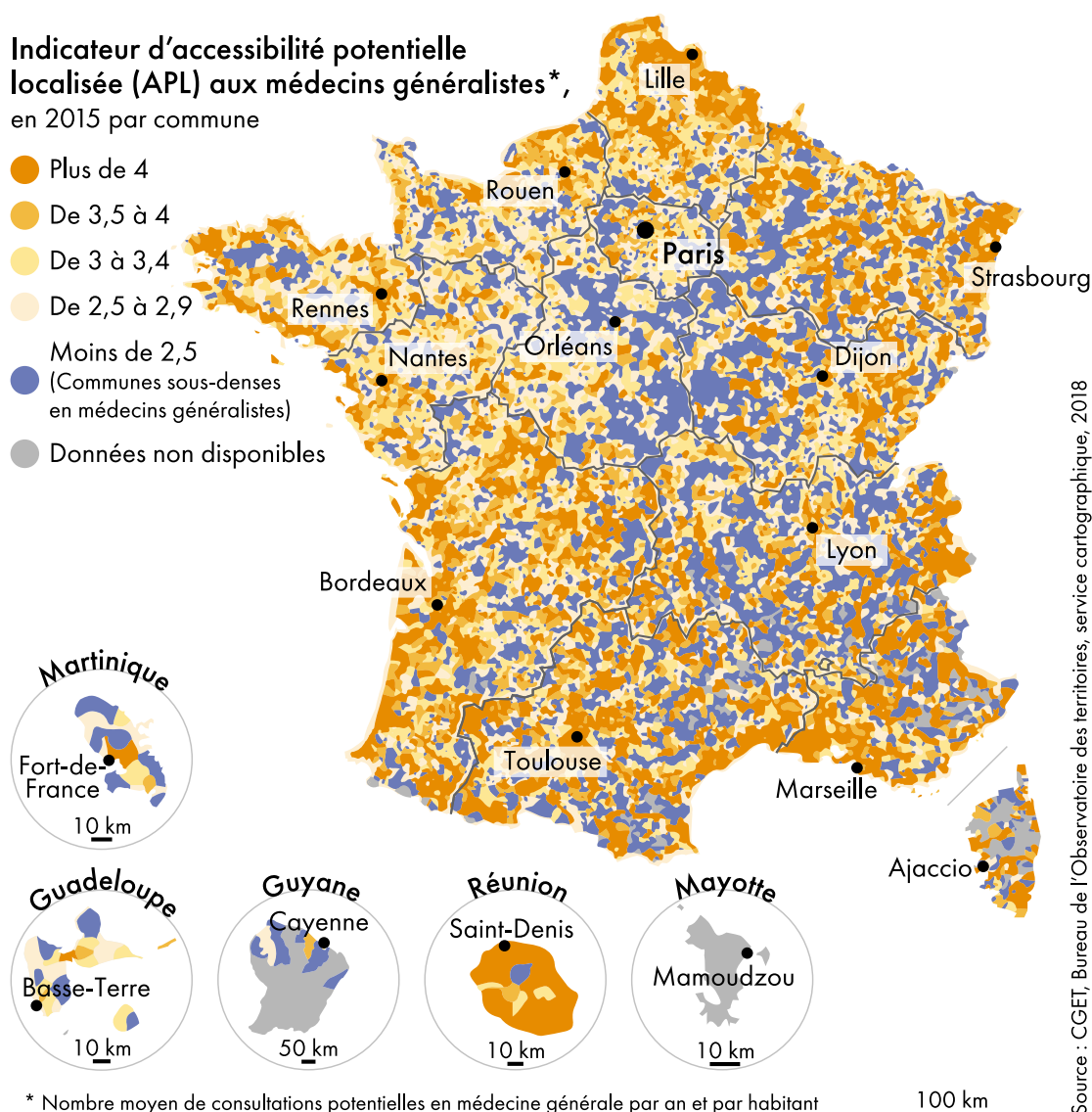
Donner à voir les logiques à l'œuvre pour infléchir d'autres choix

Gérard Salem est à la fois géographe, épidémiologiste et urbaniste; Florence Fournet, entomologiste médicale de formation, a progressivement intégré les approches spatiales à ses travaux, pour faire le lien entre environnement et santé,

* Gérard Salem et Florence Fournet, *Atlas mondial de la santé, la santé face à ses défis*, Autrement, 2020, 95 pages, 24 euros.

Indicateur d'accessibilité potentielle localisée (APL) aux médecins généralistes*, en 2015 par commune

- Plus de 4
- De 3,5 à 4
- De 3 à 3,4
- De 2,5 à 2,9
- Moins de 2,5
(Communes sous-denses en médecins généralistes)
- Données non disponibles



* Nombre moyen de consultations potentielles en médecine générale par an et par habitant

Source : CGET, Bureau de l'Observatoire des territoires, service cartographique, 2018
CARTOGRAPHES : JUSTINE BERGERON ET LUCILLE DUGAST

en particulier dans le milieu urbain. Les auteurs ont limité leurs approches aux exemples les plus significatifs et aux défis sanitaires les plus urgents – l'ouvrage compte quelque 110 cartes et infographies. Ils commencent par aborder les problématiques au niveau mondial, l'actuelle épidémie de coronavirus confirmant si nécessaire que les maladies n'ont pas de frontières. Visualiser de telles masses de données implique de simplifier. Par exemple, pour comparer sur deux périodes différentes les évolutions d'espérance de vie dans le monde, entre hommes et femmes, et, de manière plus pointue, l'espérance de vie en bonne santé. Cela en dit plus long qu'une longue démonstration : malgré les progrès à l'échelle mondiale, les inégalités persistent, d'autant que la malbouffe et la dégradation des conditions de vie affectent désormais l'espérance de vie des habitants des pays les plus développés. D'autres cartes décrivent la diffusion spatio-temporelle de certaines épidémies, depuis la peste et le choléra jusqu'à la rage, au paludisme, à la leptospirose, et

éclairent à quel point la santé peut être déterminée par le manque de prévention et de suivi ; par les failles, les manques ou l'absence d'un système de soin organisé. Certaines se révèlent être des « maladies du développement » ou du non-développement. Ainsi, les phénomènes de surpoids et d'obésité ne sont qu'un visage de la malnutrition, l'autre restant celui de la sous-alimentation et la maigreur.

Droit d'accès aux soins, microfractures et territoires favorisés

Les cartes croisant l'incidence et la mortalité dues aux cancers, maladies cardiovasculaires ou diabète, sont également particulièrement éclairantes. Ce sont des maladies qui dépendent de facteurs sur lesquels on peut agir, et pour lesquels on dispose de traitements, à condition de vivre dans un territoire « où la mutualisation sociale des dépenses de santé existe » et où les infrastructures et les personnels de soins sont en nombre suffisant.

« Le géographe va chercher à comprendre les processus naturels et sociaux qui expliquent la santé en un lieu, dans la

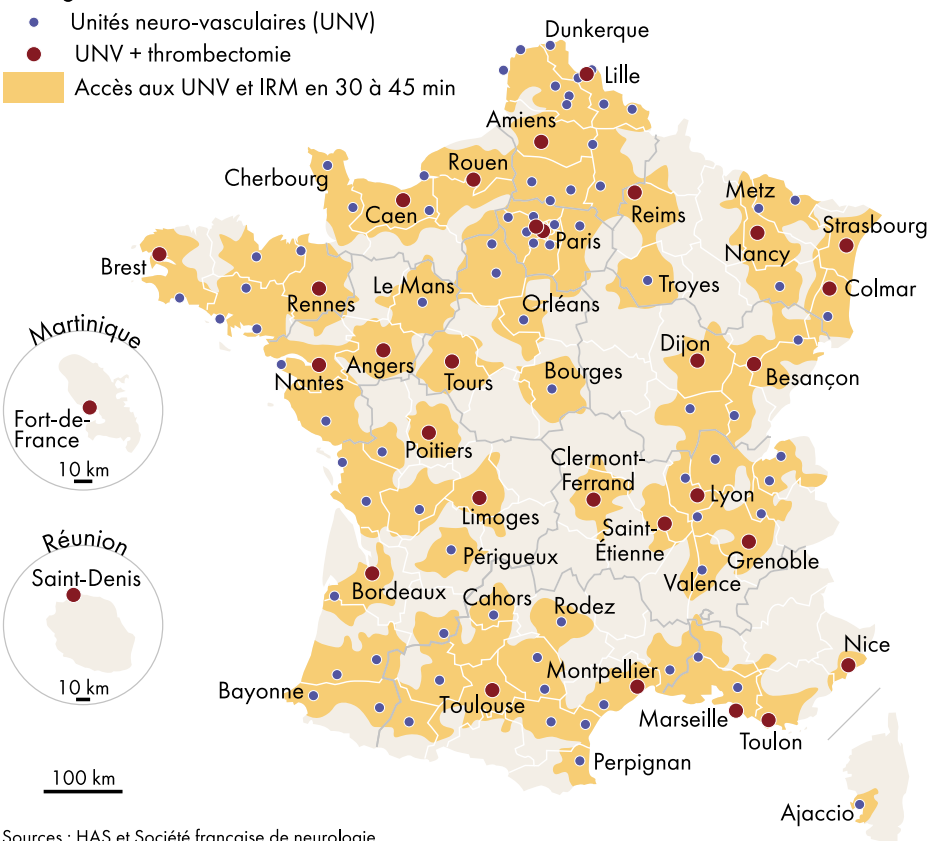
façon dont une société gère son espace, construit son contrôle. » Les représentations spatiales révèlent ainsi également des microfractures à des échelles nationales ou régionales, et particulier du point de vue des inégalités d'accès à la santé. En France, le lien entre les dynamiques territoriales (la richesse produite dans une région) et les espérances de vie, ou l'accès rapide à un centre hospitalier ou à un médecin.

Les auteurs estiment qu'il y a tout un champ d'études à explorer pour identifier les zones à risques sanitaires, en répertoriant l'habitat, les activités économiques et les éventuelles nuisances industrielles ou agricoles, en utilisant des facteurs tels que l'air respiré, les habitudes alimentaires ou les façons de boire, la sociabilité. Il faut aussi tenir compte des spécificités locales ou territoriales : amiante près des chantiers navals, silicose dans les régions minières, saturnisme dans les banlieues pauvres. En croisant ces données avec celles sur la proximité et la fréquence des accès aux soins, cela permettrait de rééquilibrer les investissements entre les

... régions, et au sein d'une même région. En Île-de-France par exemple, « *le code postal est plus prédictif que le code génétique* » : l'habitat, les revenus mais aussi l'accès aux soins déterminent un écart d'espérance de vie allant jusqu'à six ans selon qu'on vit à l'est ou à l'ouest de Paris. Les inégalités nationales face à certains risques se lisent également dans la cartographie des soins de proximité, en particulier les maternités ou les urgences vasculaires cérébrales. En France, dans de nombreux territoires, la première maternité ou l'unité de soins neurovasculaires en cas d'AVC sont à au moins trois quarts d'heure : « *C'est le plus souvent dans les zones en difficulté socio-économiques que l'offre est la moins dense [...] le parc hospitalier français est pourtant exceptionnellement riche.* »

Les chercheurs n'ont pas la naïveté de croire qu'il suffit de montrer pour convaincre, de voir pour prévoir et mieux faire. Mais dans un dernier chapitre, ils donnent l'alerte sur les défis et les menaces à venir, en rappelant que l'épidémie de Covid était prévisible, et que d'autres le sont tout autant. De nombreuses maladies infectieuses qui se développent dans les zones chaudes et humides (Zika, dengue, fièvre jaune, chikungunya, Ebola) n'en resteront pas là si la planète se réchauffe et si la mondialisation s'intensifie. On dispose également d'informations en nombre pour cartographier l'état de résistance aux antibiotiques dans la population animale, dans les élevages et chez les humains. L'Allemagne, L'Espagne, et l'Italie par

L'inégalité médicale du traitement des AVC



exemple, abusent des antibiotiques dans leurs élevages au point de les exposer très dangereusement à de nouvelles maladies. Une carte montre par ailleurs à quel point l'accès aux médicaments et leur consommation sont inégaux : en 2018, les pays industrialisés représentaient 18,7 % de la population mondiale mais consommaient 87 % des médica-

ments – 38 % rien que pour les États-Unis ! La plupart des États nient certaines de ces réalités, le modèle de développement ultralibéral qui les engendre, et n'envisagent pas de remettre en cause leurs politiques de recherche, de prévention, leur système de soins. Il suffirait pourtant d'ouvrir les yeux.

Valérie GÉRAUD

Fini, le secret médical ?

LA NUMÉRISATION ET LA CENTRALISATION DES DOSSIERS AIGUISSENT CURIOSITÉ SÉCURITAIRE ET APPÉTITS COMMERCIAUX.

L'antiterrorisme a bon dos. Le 4 décembre, le gouvernement a publié au *Journal officiel* trois décrets modifiant le Code de sécurité intérieure, élargissant les champs d'ingérence des services de renseignement, de police et de gendarmerie dans la vie privée et les données personnelles des citoyens. Cela au moyen du fichier « Enquêtes administratives liées à la sécurité publique » (Easp) : au prétexte d'accéder à d'éventuelles informations sur leurs troubles psychologiques ou psychiatriques, ils pourront accéder au dossier médical de personnes ayant déjà fait l'objet d'enquêtes, du fait de leur emploi dans la fonction publique. Ces dossiers pourraient désormais faire l'objet d'enquêtes documentant également les pratiques sportives, les comportements et habitudes de vie ou les déplacements des personnes visées...

Les dossiers médicaux font par ailleurs l'objet de toutes les convoitises, notamment pour des raisons de stratégies de

recherche médicale, pour identifier les pathologies, donc les marchés potentiellement lucratifs. En France, la plateforme Health data hub (Hdh) centralise depuis avril toutes nos données médicales enregistrées par la Sécurité sociale, à des fins de recherche et de prospective médicales et épidémiologiques. Mais la Cnil, ainsi que de nombreuses associations et syndicats, parmi lesquels l'Ugict et l'Ufmict-Cgt, se sont appuyés sur le règlement européen protégeant les données personnelles pour demander au Conseil d'État d'annuler le contrat passé – sans appel d'offres – entre le ministère de la Santé et Microsoft, choisi pour héberger le Hdh. Microsoft, opérateur privé, n'offre pas toutes les garanties de protection de ces données, qui pourraient être transférées hors Europe et consultées en particulier par l'administration américaine. Le Conseil d'État a décidé, fin octobre, que compte tenu de la crise sanitaire, le fonctionnement du Hdh resterait pour l'instant inchangé... V. G.

la revue des revues

Économie En axant son dernier numéro sur le thème « Urgence écologique : l'économie en transition », la revue *Regards Croisés sur l'économie* part d'un constat : l'échec des politiques de taxes écologiques et de quotas carbone proposées par les économistes pour enrayer la destruction de la nature et du vivant. Partant de là, les auteurs interrogent la capacité de l'économie à faire sa propre transition et doutent des seuls outils du marché pour répondre aux enjeux environnementaux.

→ *Regards croisés sur l'économie* n° 26, décembre 2020. Sommaire complet sur www.rce-revue.org

Santé Avec 180 000 morts par an dans les pays de l'Union européenne et plus de 2,5 millions dans le monde, la santé au travail constitue un enjeu central pour les travailleurs et les syndicats. Revue de l'Institut syndical européen, *HesaMag* consacre un dossier spécial sur « la santé au travail devant les tribunaux ». En rassemblant des expériences emblématiques menées sur ce thème dans différents pays, l'objectif de ce numéro est de susciter une réflexion sur les stratégies judiciaires qui accompagnent et stimulent les luttes collectives pour la santé au travail.

→ *HesaMag* n° 22, décembre 2020.

Sommaire complet sur www.etui.org

Qualifications Agents de maîtrise, techniciens, commerciaux, administratifs et gestionnaires : les professions intermédiaires des entreprises connaissent, depuis vingt-cinq ans, une élévation générale de leur niveau de diplôme. Les chercheurs du Centre d'étude et de recherche sur l'emploi et les qualifications (Céreq) utilisent même le terme d'« envol ». Dans un numéro de *Bref*, ils cherchent à analyser les raisons de ce mouvement. Pour eux, s'il est le reflet d'une hausse générale des niveaux de qualifications, il traduit également une transformation de l'emploi et des métiers exercés.

→ *Céreq Bref* n° 397, novembre 2020.

Pandémie En pleine course mondiale pour la recherche d'un vaccin contre le Covid-19, la revue *XXI* a décidé de prendre du recul et de remonter le temps pour savoir ce que peuvent nous enseigner les exemples du passé. Dans « chasseurs de virus », elle propose également le témoignage de l'anthropologue Frédéric Keck sur la manière dont Hong Kong se prépare, depuis une quinzaine d'années, à lutter contre la pandémie.

→ « Autopsie d'un vaccin », *XXI* n° 52, automne 2020.

UGICT-CGT

Calendrier

• Bureau

Dans le cadre de la préparation du XIX^e congrès de l'Ugict-Cgt, il a été décidé de tenir des bureaux élargis aux unions fédérales et commissions départementales. Le prochain se réunira en distanciel le jeudi 14 janvier.

• Ugict-Cgt

La prochaine commission exécutive de l'Ugict-Cgt se réunira le mercredi 20 janvier.

• Europe

L'Institut syndical européen organise, du 3 au 5 février, un colloque sur le thème : « Vers un nouveau contrat social écologique ».

En savoir plus sur le programme complet à l'adresse suivante : www.etui.org/events

• Politiques sociales

À l'initiative de l'Association internationale des sociologues de langue française, un colloque, organisé les 11 et 12 février à Lausanne, traitera des liens entre pandémie, pauvreté et politiques sociales.

• Congrès (1)

Dans le cadre de la préparation du XIX^e congrès de l'Ugict-Cgt vont se tenir des ateliers thématiques dans les territoires. Deux dates ont d'ores et déjà été retenues : le 17 mars 2021 à Lyon sur le thème de la « responsabilité » ; le 20 mai en Île-de-France sur celui des élus et mandatés. D'autres ateliers sont en préparation, pour l'heure sans précision de date : « travail et numérique » à Nantes (sous réserve) et « environnement et industrie » à Lille. Ces ateliers seront organisés prioritairement en présentiel, mais pourront également être déclinés en visioconférence, en fonction de la situation sanitaire.

• Conférence

Le 26 avril se tiendra, à Bruxelles, la 6^e conférence des femmes à l'initiative d'Uni Europa. En savoir plus sur www.uniglobalunion.org

• Congrès (2)

Sur le thème « Des cadres socialement engagés », le 10^e congrès de l'Ufict-Cgt des services publics se réunira du 18 au 20 mai sur l'île de Ré, en Charente-Maritime.

• International

Initialement programmée du 25 mai au 5 juin, la 109^e session de la Conférence internationale du travail aura finalement lieu du 7 au 18 juin. En savoir plus sur www.ilo.org

Formation

Sous réserve des mesures sanitaires qui seront en application en ce début d'année 2021, les formations organisées par l'Ugict-Cgt devraient avoir lieu au centre Benoît-Frachon à Gif-sur-Yvette (91).

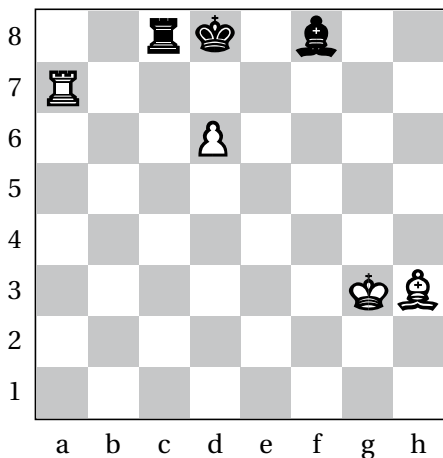
Pour s'informer plus en détail sur le calendrier complet des formations proposées par l'Ugict-Cgt au cours de l'année 2021, s'inscrire à une session et connaître le programme complet des stages, se connecter à l'adresse suivante :

www.ugict.cgt.fr/ugict/formation.

Contact : formation.syndicale@ugict.cgt.fr

Tactique

Étude de J. Lesnik, 1958. Les Blancs jouent et gagnent.



Ses joues étaient rouge sang

«Ce n'est pas la victoire qui rend l'homme beau, c'est le combat.» Madeleine Ferron, écrivaine québécoise.

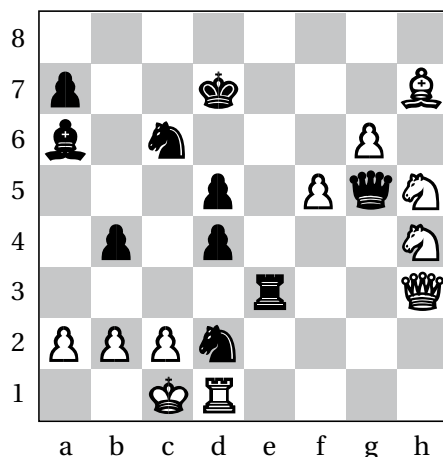
Dans cette partie disputée un été en France, la folie, la férocité, la dramaturgie du combat a commencé avec le 32^e coup blanc: Dg4. Pendant 5 demi-coups (un coup blanc puis un coup noir = 2 demi-coups), les deux dames vont rester en prise! Emil Joseph Diemer, joueur allemand, montre ses intentions agressives dès le 5^e coup de l'ouverture. Avec les noirs, Fro Trommsdorf commet une imprécision au 12^e coup. Sa position est compromise, elle est difficile à défendre. Il évacue son

roi à l'ouest, sur l'autre aile, puis, il tente de réorganiser ses pièces. La lutte est à couteaux tirés. La créativité en attaque, en défense, en contre-attaque, est remarquable. Après cinq heures de jeu, l'armistice est signé. Les deux hommes ne sont pas des joueurs titrés, il y eut pas mal de fautes, qu'importe, ce jour-là, ils ont livré une bataille inouïe et magnifique. Un témoin qui était à Bagneux cet après-midi-là a rapporté que Diemer serrait tellement fort sa tête entre ses mains, que ses joues étaient toutes rouges.

Emil Joseph Diemer-Fro Trommsdorf

Tournoi de Bagneux (1975), France. Défense Pirc.

1.d4 Cf6 2.Cc3 g6 (2...d5 3.e4 dxe4 4.f3!? est le gambit Diemer.) 3.e4 d6 4.Fe2 c6 5.g4!? (5.Cf3 est la ligne principale.) 5...b5 6.g5 Cfd7 7.h4 (7.a3!?) 7...b4 8.Cb1 d5 (8...h5!?) 9.e5 e6 10.h5 c5 11.hxg6 fxg6 12.Fd3 Fg7?! (12...Cc6! 13.Fxg6+ hxg6 14.Txh8 Cxd4 avec des compensations pour la qualité.) 13.Txh7! Txh7 14.Fxg6+ Re7 15.Fxh7 cxd4 16.f4 (maintient le Fou g7 en prison.) 16...Dh8 17.Dh5 Fa6 18.Cf3 Cc6 19.Ch4 Cf8 20.g6 (20.Fg6!?) 20...Rd7?! (20...d3!? 21.cxd3 Fxd3=) 21.Cd2 Rc7 22.Cdf3 Cd7 23.Fd2 Df8 24.Cg5 Te8 25.Dg4?! (25.Chf3) 25...Cdx5! 26.Dh3 (sur: 26.fxe5?? Df1#) 26...Cc4 27.Cxe6+ (sans craindre le clouage sur la colonne e.) 27...Rd7 28.f5 Cxd2? (28...d3!? 29.cxd3? Cxb2+!) 29.0-0-0! (une jolie pointe!) 29...Df6 30.Cxg7 Te3 (30...Dxg7?? 31.f6+!) 31.Ch5 Dg5! (VOIR DIAGRAMME) 32.Dg4? (un coup surprenant, éblouissant, mais qui est malheureusement faux. 32.Dh1 était le coup logique.) 32...b3!! (sublime! Mais pas: 32...Dxg4? 33.Cf6+ +-) 33.axb3 (sur: 33.a3 Tc3!! 34.bxc3 dxc3 35.cxb3 Fd3! 36.Tg1 Cxb3+ 37.Rd1 Dd2#) 33...Cxb3+ (33...Cb4!! l'attaque de mat est très forte, même avec la dame noire en prise: 34.Dxg5 ((si: 34.Rxd2 Te2#. Et après: 34.Txd2 Te1+ 35.Dd1 Txd1+ 36.Rxd1 Dg1#)) 34...Ca2+ 35.Rxd2 Te2#) 34.Rb1 (la prise est mauvaise: 34.cxb3? Tc3+ 35.Rb1 Fd3+ 36.Ra2 ((36.Txd3 Dc1+ 37.Ra2 Cb4+ 38.Ra3 Cc2+ 39.Ra4 Da1+ 40.Rb5 Tc5+ 41.Rxc5 Da5#)) 36...Cb4+ 37.Ra3 Cc2+ 38.Ra4 Dd8 39.Txd3 Db6 40.f6+ Rd8+!) 34...Td3? (34...Cd2+!! 35.Txd2 ((35.Rc1 Cb4 36.Dxg5 Ca2+ 37.Rxd2 Te2#)) 35...Te1+ 36.Td1 ((36.Ra2 Cb4+ 37.Rb3 Fc4+! 38.Rxb4 De7+ 39.Ra4 Ta1#)) 36...Dxg4+!) 35.Dg1?! (il fallait prendre l'échec perpétuel, Diemer prend trop de risque. 35.Tg1 Cd2+ 36.Rc1 ((36.Ra1 Cb4 37.Dxg5 Cxc2+ 38.Ra2 Fc4+ 39.b3 Txb3!-+)) 36...Cb3+! 37.Rb1 Cd2+=. Mais pas: 35.cxd3? Fxd3+! 36.Txd3 Dc1+ 37.Ra2 Cb4+!! 38.Rxb3 Dc4+ 39.Ra4 Cxd3+ 40.Ra5 Db4+ 41.Ra6 Db6#) 35...Cd2+ 36.Ra1 Dd8 (plus fort était: 36...Cb4!! 37.cxd3 ((37.b3 Cxc2+ 38.Rb2 Txb3+ 39.Rxc2 d3+ 40.Rc1 Tb1#)) 37...Cb3+ 38.Rb1 Dc1+ 39.Txc1 Fxd3+ 40.Tc2 Fxc2#) 37.Cf6+ Rc8 38.Txd2 Da5+ 39.Rb1 Cb4 40.Txd3 Da2+ 41.Rc1 Cxd3+?? (une horrible faute en crise de temps, simple était: 41...Da1+ 42.Rd2 Dxg1+!) 42.Rd2 Da5+ 43.Re2 Ce5+ (c'est nul: 44.Rf2 Dd2+ 45.Rg3 Dg5+ 46.Rf2 Dd2+=) 0,5 - 0,5



	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

HORIZONTALEMENT

1. Coiffèrent même les chauves. - 2. Arrivâmes avec distinction. Clovisse sans pot cassé. - 3. Tour de Soleil. Copie avec la cata. - 4. Javas des rupins. Au début d'une langue finno-ougrienne. - 5. Entant dent. - 6. L'effet semoule. - 7. Ne lui demandez pas de donner la papatte. *Annus horribilis*. - 8. Fait de petits yeux. Suit Gong au cinéma. - 9. Sous nos pieds. - 10. Tramerez.

VERTICALEMENT

I. Pas rat? mais si! - II. Volatiles dodus. - III. N'explose pas sans «T» final. Il étale sa réussite. - IV. Inciterai. - V. Métal sud-américain? Bruit engendré dans un duel. Dis n'importe quoi n'importe comment. - VI. Des sondes très mal étalonnées. Cité serbe - VII. Conduit pour missile. - VIII. Grandiloquence. Voyage complet. - IX. A révolutionné la mode à la Libération. Et venu. - X. Peindriez.

SOLUTION DU PROBLÈME DE MOTS CROISÉS

Emphase. AR. - IX. Nylon. Alle. - X. Teintieriez.
 Ids (dis). - VI. Esdsno. Ni3. - VII. Tuvère. - VIII.
 III. TNU(T). Opulent. - IV. Impulserai. - V. Fe. Tac.
 -
 Verticalement: I. Avaricieux. - II. Tinnamus.
 -
 LT. - 9. Nadirale. - 10. Tisseriez.
 tant. - 6. Couscous. - 7. Iule. Xear. - 8. Esérine.
 Mye. - 3. An. Dupli. - 4. Raotits. Hon. - 5. Implan-
 -
 Horizontalement: 1. Artillerent. - 2. Vimes.

SOLUTION DU PROBLÈME D'ÉCHECS

(Les Blancs ont un pion d'avance, mais les Fous
 sont de couleurs opposées. Normalement la
 nulle est automatique. Mais ici, le fait que toutes
 les pièces noires sont à la bande va être un fac-
 leur déterminant.) 1. Td7+! Re8 2. Te7+ Rd8
 (après: 2...Fxe7 3.d7+ le pion prend la Tour et se
 transforme en Dame.) 3. Te8+! (tous les coups
 Blancs décisifs se jouent avec gain de temps.)
 3...Rxe8 4.d7+ (après la prise de la Tour et la pro-
 motion, les Blancs vont mater rapidement.) 1-0

IL Y A MILLE FAÇONS DE FAIRE FACE AUX VIOLENCES SEXISTES

• • •



IL Y A SURTOUT UN GUIDE
POUR ÊTRE SÛR-E
DE CHOISIR LA BONNE.



retrouvez les guides de l'Ugict-CGT sur » ugictcgt.fr/guides «



@Sébastien Jodelroy - RCS SNCF - SNCF - 2 PLACE AUX ÉTOILES - CS 70001 - 93611 PLAINES SAINT-DENIS CEDEX - 01 49 44 7

NOS ATHLÈTES VONT PARTIR À TOKYO. ÉLOIGNEZ-VOUS DE LA BORDURE DU PODIUM, S'IL VOUS PLAÎT !

Nos agents s'engagent chaque jour pour faciliter vos déplacements. Depuis 40 ans, la SNCF soutient certains cheminots dans leur carrière de sportif de haut niveau. Ces #AthlètesSNCF porteront les couleurs de notre pays aux Jeux Olympiques.

Nous serons tous derrière eux !

 @Athlètes_SNCF

