

GRASPE

Groupe de Réflexion sur l'avenir du Service Public Européen
Reflection Group on the Future of the European Civil Service

Cahier n° 46
Février 2023

G

R

A

S

P

E

| | |
|---|----|
| Editorial : L'Union Européenne face au populisme | 3 |
| L'Europe et le gaz russe : comment l'UE a gagné l'épreuve de force imposée par Poutine | 7 |
| Sortir l'Europe de son inertie, Hommage à Pierre Defraigne | 27 |
| Le droit de la santé au travail en France : quelles tendances et quelles perspectives ? avec Franck Héas | 42 |
| Quel futur pour la gouvernance de l'Union européenne ? | 64 |
| De l'open space au télétravail, avec Fanny Lederlin | 78 |
| La hâte au travail, avec Serge Volkoff | 94 |

*Changer l'état des choses est aisé,
l'améliorer est très difficile*
ERASME

Éditeur responsable : Georges VLANDAS

Rédaction : Tomas GARCIA AZCARATE, Ollivier BODIN, Tremeur DENIGOT, Guillaume DUVAL, Andréa MAIRATE, Paolo PONZANO, Kim SLAMA, Bertrand SORET, Jean-Paul SOYER, Catherine VIEILLEDENT, Georges VLANDAS, Sylvie VLANDAS.

Site web et maquette : Jean-Paul SOYER

Diffusion : Agim ISLAMAJ

Société éditrice : GRAACE AISBL

© GRASPE 2023

[Contributeurs et personnes ayant participé aux travaux du GRASPE](#)

Envoyez vos réactions et contributions à : courrierlecteur@graspe.eu

Retrouvez tous les numéros de GRASPE sur notre site

graspe.eu

Edito : L'Union Européenne face au populisme

La montée du populisme européen a causé d'énormes dégâts et menace d'accélérer la fragmentation continue de l'Union européenne. Ce phénomène a des racines profondes dans notre histoire. Déjà en 1967, le grand philosophe de l'école de Francfort, Theodor W. Adorno, parlait du nouvel extrémisme de droite lié aux limites de l'ère fordiste et de la consommation de masse¹. Cependant, le populisme est réapparu avec force après la grande crise financière de 2007-2008 ce qui nécessite une solide compréhension des formes par lesquelles il se manifeste et des mécanismes de recherche du consensus. Ce serait déjà un bon point de départ pour construire une stratégie alternative au niveau européen.

Le terme populisme se réfère à une série de positions politiques qui ont tendance à opposer le peuple aux élites politiques, économiques ou médiatiques. À partir des années 80, il a souvent été utilisé de manière péjorative, en particulier par les gouvernements, pour discréditer les protestations populaires et le mécontentement de plus en plus répandu parmi de larges couches des sociétés occidentales. Les politologues ont produit des analyses complexes des différentes formes de populisme et de leurs racines². Dani Rodrik³ se demandait si le populisme contemporain était motivé par des facteurs culturels ou économiques. Ces dernières années, nous avons assisté à une série d'événements sans précédent avec la présidence Trump aux États-Unis, le Brexit et la montée des partis d'extrême droite en Europe continentale. Ces phénomènes reflètent de profonds changements dans nos sociétés vers des formes de conservatisme radical alimentées par des politiques xénophobes, nationalistes et autoritaires. Mais ils sont aussi le reflet d'une anxiété et d'une insécurité économiques croissantes alimentées par les crises financières, les politiques d'austérité et la mondialisation.

¹ Theodor W. Adorno, Le nouvel extrémisme de droite, Conférence du 6 avril 1967 au Neues Institutengebäude de Vienne publiée dans *Climats* 2019

² Voir en particulier l'étude récente conduite par Daphne Halikiopoulou et Tim Vlandas, [Understanding right-wing populism and what to do about it](#), *Friedrich Ebert Stiftung* (2019)

³ Dani Rodrik, What's driving populism? Project Syndicate 9 juillet 2019

Certains partis d'extrême droite sont maintenant arrivés au pouvoir en Europe lors des dernières consultations électorales, notamment en Italie où « Fratelli d'Italia », le parti de Giorgia Meloni – d'ascendance directe du parti post-fasciste Alleanza Nazionale et du parti néo-fasciste Movimento Sociale Italiano. En Autriche, le Freiheitliche Partei Österreichs (FPÖ), descendant direct d'un parti nazi dans les années 40, a déjà participé à plusieurs gouvernements tant au niveau national que régional. Mais même les nouveaux partis d'extrême droite, comme les Démocrates de Suède dont dépend le nouveau gouvernement de droite dans ce pays, ne sont pas simplement « populistes » mais liés par un fil à la matrice « fasciste ».

Lorsque nous analysons ces phénomènes, le contexte dans lequel a resurgi le populisme européen doit être compris à travers les symptômes morbides qui se sont manifestés dans nos sociétés à travers des manifestations et des rassemblements de masse (on se rappellera les manifestations de Pegida, un mouvement patriotique et anti-islamique, à Dresde et dans d'autres villes allemandes en 2015). Face aux changements sociaux et économiques continus, il y a eu un manque de réponses politiques convaincantes tant au niveau de l'Union européenne que de la part des États membres.

La première réponse au populisme devrait être de réagir à ses tentatives de déformer la réalité. Il est surprenant de constater à quel point une telle réponse a été faible jusqu'à présent, même dans des domaines où les populistes manipulent ouvertement les faits, comme sur la réalité des migrations. Cependant, il est nécessaire de donner une réponse politique au niveau européen qui ne puisse pas être faite uniquement de communication, mais de substance dans toutes les actions proposées. Par exemple, l'initiative SURE est arrivée à point nommé pendant la pandémie et a permis d'atténuer les effets les plus graves de la crise sociale. Dans le passé, l'Union européenne avait tendance à se replier sur ses dogmes économiques d'inspiration néolibérale, avec des conséquences néfastes en termes d'inégalités et d'injustice, en affirmant que seules des réformes structurelles pourraient relancer l'économie du continent. Au cœur du problème se trouve l'hypothèse tacite selon laquelle la communauté d'intérêts entre les États membres de l'UE n'est plus ce qu'elle était, comme le montre la fracture persistante entre le Nord et le Sud au sein de la zone euro.

Les institutions européennes elles-mêmes devront élaborer une stratégie sur la manière de réagir à la vague de populisme. Une grande partie de la frustration des citoyens européens est liée à la politique qui prend corps à Bruxelles. Ces institutions ont

tendance à donner pour acquies qu'elles sont destinées à être du bon côté et que leurs positions finiront par prévaloir. Malheureusement, elles sont contraintes d'opérer dans les limites du Traité.

La règle de l'« État de droit » (« *rule of law* ») est en fait un mécanisme de sanction visant à suspendre les fonds européens dans les pays qui, selon l'Union européenne, ont violé la législation européenne. Pendant la présidence allemande en 2020, la chancelière Merkel a conclu un accord (non écrit) avec la Hongrie et la Pologne pour le budget pluriannuel de l'UE, en leur assurant que la conditionnalité liée à « l'État de droit » ne s'appliquerait jamais à eux. Deux ans plus tard, les fonds européens ont été suspendus à la Hongrie par la Commission européenne, mais le veto de la Hongrie à l'aide à l'Ukraine a suffi à débloquer une partie des fonds en échange de leur soutien. Ces épisodes montrent qu'en l'absence d'une véritable union politique - ardemment défendue par les fédéralistes européens-, il devient difficile d'imposer la suprématie du droit européen. En réalité, ce projet est contesté tant bien par ceux qui se proclament d'une Europe inter-gouvernementale faite de compromis politiques 'a minima' (Macron et Scholz) et qui prétendent que l'Union européenne est déjà une union politique et qu'il ne faut donc pas aller plus loin que par les 'europophobes' (de Le Pen à Salvini et Orban) qui voient dans une telle Union une menace à la souveraineté nationale.

Dans son acception plus large, le populisme est susceptible de demeurer une caractéristique permanente de la démocratie d'aujourd'hui, en particulier grâce au recours des médias modernes. Mais la question importante est de savoir quel impact il aura sur les politiques de l'Union Européenne. S'il s'agit de corriger certaines lacunes des initiatives européennes à travers une meilleure redistribution en faveur des groupes sociaux les plus faibles, ce serait une bonne chose. Par contre, si le populisme devient la norme, il est évident qu'il devra être combattu avec des idées, des propositions courageuses et en renforçant les remparts de la démocratie avec des règles plus strictes de transparence et d'éthique. Il est difficile de dire lequel des scénarios prévaudra en Europe dans les années à venir. Les institutions européennes font partie de la solution, mais elles doivent se réformer et devenir plus fortes, plus démocratiques et plus indépendantes.

Comme l'écrivait Antonio Gramsci depuis sa prison fasciste : « Le vieux monde est en train de mourir. Le nouveau tarde à apparaître. Et dans ce clair-obscur naissent des monstres. » À la lumière des derniers événements qui ont secoué notre continent,

on ne peut s'empêcher de penser que nous vivons dans une période d'interrègne – ou le temps des monstres.

L'Europe et le gaz russe : comment l'UE a gagné l'épreuve de force imposée par Poutine

La forte dépendance de l'Europe à l'égard du gaz importé de Russie, a constitué une de nos principales faiblesses stratégiques au cours des dernières décennies. Elle a empêché en particulier l'Union Européenne de se doter d'une politique cohérente à l'égard de l'attitude de plus en plus agressive du régime de Vladimir Poutine. Tour d'horizon des enjeux liés au gaz russe.

Vladimir Poutine avait manifestement considéré que la forte dépendance de l'UE à l'égard du gaz russe, permettrait de la diviser facilement et empêcherait que l'UE s'oppose activement à son diktat. L'UE lui a démontré le contraire. Pour l'avenir du projet européen de paix et de démocratie et pour celui d'un ordre international fondé sur des règles, il était indispensable en effet d'assumer cette épreuve de force malgré les importantes difficultés économiques et sociales que l'action de Vladimir Poutine a causé en Europe.

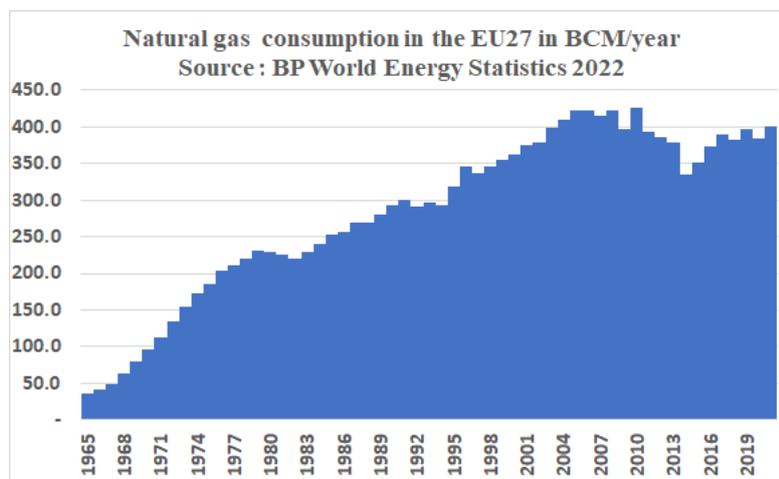
Depuis le pic qu'il avait atteint en Aout 2022, le prix du gaz est cependant redescendu sur les marchés spot car nous sommes parvenus à remplir les stocks européens à l'orée de l'hiver. Nous aurions tort cependant de considérer que la crise du gaz est surmontée. Son prix reste tout d'abord nettement élevé qu'en 2019. Et la situation de nos approvisionnements demeure très tendue : en 2023, nous aurons besoin de davantage encore de Gaz Naturel Liquéfié qu'en 2022 si, comme cela semble prévisible, les livraisons de gaz russe restent quasiment nulles. Tandis que la demande mondiale risque d'être plus importante qu'en 2022, où elle avait été limitée en particulier par le fort

ralentissement de l'économie chinoise lié à la politique zéro COVID.

C'est pourquoi l'UE doit continuer à donner la priorité absolue à la baisse de sa consommation de gaz, en accélérant le déploiement des énergies renouvelables et les efforts d'économie d'énergie. C'est essentiel en particulier sur le plan géopolitique : pour ne pas priver les pays émergents et en développement d'accès aux ressources limitées en gaz naturel, l'UE ne peut et ne doit faire appel que de façon limitée et temporaire à des fournisseurs alternatifs.

Avant de revenir sur ce que l'UE a engagé pour se passer du gaz russe, examinons ce que représente le gaz dans l'économie européenne et pour les différents pays de l'Union, d'où ce gaz provient et comment s'est développée la très forte dépendance européenne à l'égard de la Russie.

1 Quels sont les usages du gaz en Europe ?



C'est à partir des années 1960, que la consommation de gaz naturel a commencé à se développer fortement en Europe, passant de 37 milliards de m³ (Billions Cubic Meters (BCM) en anglais)⁴ en 1965 à autour de 400 BCM ces dernières années, une quantité qui s'est stabilisée depuis le début des années 2000. Le gaz est en effet une forme d'énergie qui émet moins de gaz à

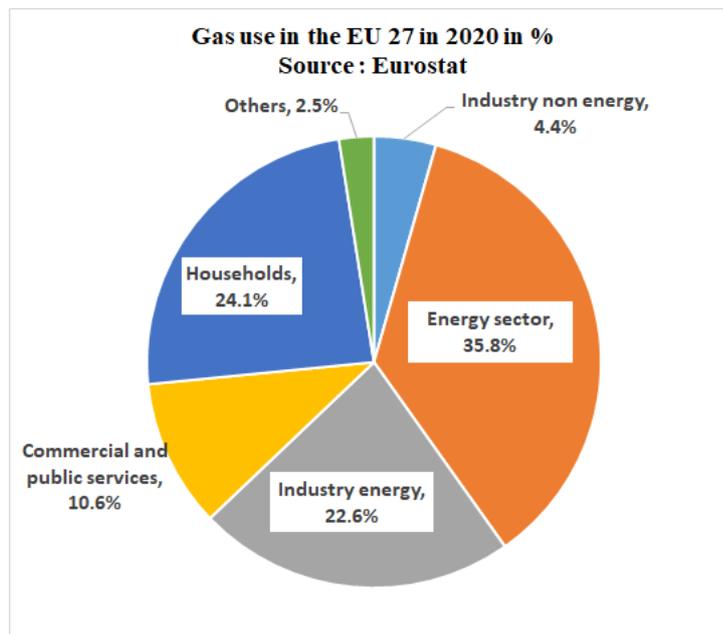
⁴ Il existe de nombreuses unités de mesures différentes pour traiter du gaz. On peut tout d'abord utiliser des unités en volume, comme les Billions Cubic Meters (BCM) employés ici et le plus souvent dans la suite de ce document. Les autres unités les plus utilisées font référence au pouvoir énergétique du gaz. Ainsi 1 BCM de gaz naturel est égal à 10,5x10 puissance 9 kilo Wattheure (kWh) ou encore 36x10 puissance 12 British Thermal Unit (BTU).

effet de serre que le charbon et le fioul. Il se stocke relativement aisément et est flexible dans son usage. Il est utilisé en Europe à 4 % pour des usages non énergétiques, principalement pour la production d'engrais, et à 96 % comme source de chaleur.

Le gaz, de plus en plus utilisé pour produire de l'électricité

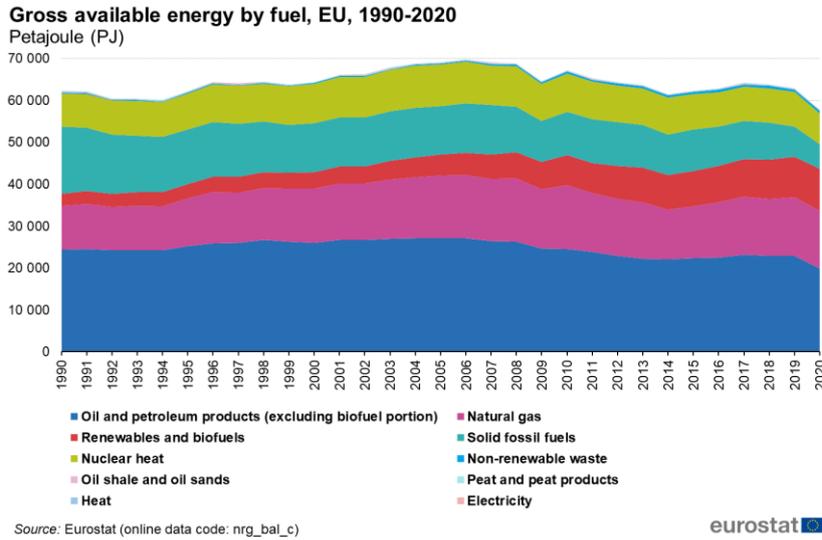
Le gaz est de plus en plus utilisé pour produire de l'électricité afin de couvrir les pointes de demande. Les centrales à gaz à cycle combiné ne nécessitent en effet que des investissements limités et permettent des démarrages et des arrêts rapides de la production d'électricité. Elles permettent notamment de compenser le caractère intermittent de la production de certaines sources renouvelables comme le solaire ou l'éolien.

Ce développement important de la production d'électricité à partir de gaz, un cinquième de la production d'électricité environ, explique le lien étroit qui existe entre le prix du gaz et celui de l'électricité. Ce lien a été renforcé par le « market design » du marché de gros de l'électricité qui aligne les prix de vente de tous les moyens de production d'électricité sur le coût marginal du dernier producteur entrant, aujourd'hui le plus souvent une centrale à gaz.



En 2020, dernière année disponible, la production d'électricité représentait 36 % des usages du gaz tandis que l'industrie en consommait 23 % comme source d'énergie et 4 % comme matière première, le tiers restant servant à chauffer ménages et activités de services. Comme l'usage du gaz est fortement lié à la température extérieure, la consommation de gaz varie quasiment du simple au double entre l'été et l'hiver. D'où la

problématique centrale du stockage, indispensable pour lisser ces fortes variations de consommation.

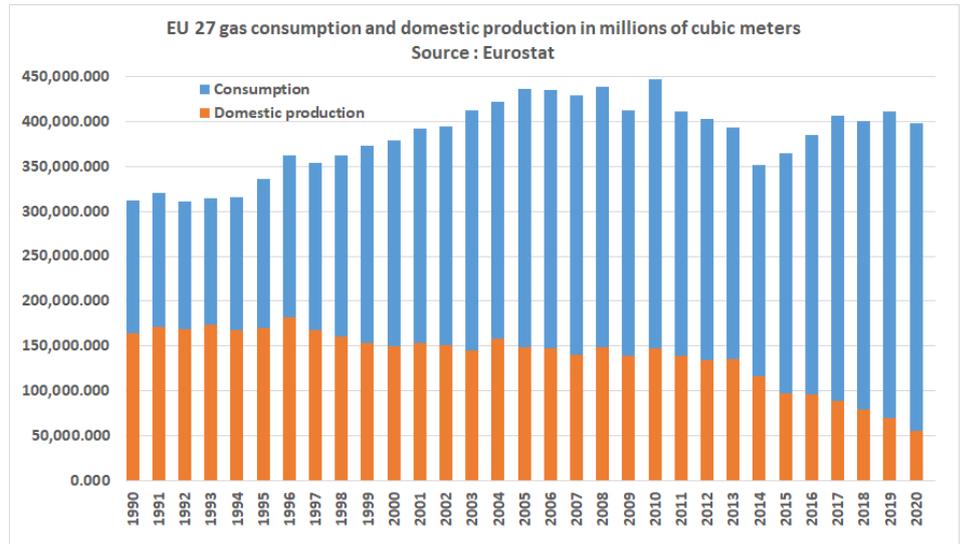


Le quart des besoins énergétiques de l'Union Européenne

En 2020, le gaz couvrait ainsi un peu moins du quart de l'ensemble des besoins énergétiques de l'Union. Cette part est cependant très différente selon les pays : nulle à Chypre et inférieure à 5 % en Suède, elle dépasse 40 % en Italie et s'en approche aux Pays-Bas. Les questions liées aux évolutions du prix du gaz et à sa disponibilité ont donc des impacts très différents selon les pays européens, ce qui ne facilite pas toujours la définition de positions communes.



2 D'où vient le gaz utilisé en Europe ?



L'Union Européenne produit du gaz sur son territoire, principalement aux Pays Bas, mais cette production est en déclin rapide : elle a été divisée par trois entre 2000 et 2021. Le taux de dépendance de l'Union européenne vis-à-vis des importations de gaz qui n'était « que » de 50 % au début des années 1990 était grimpé à 90 % en 2019. Dans le voisinage de l'Union, il existe certes en dehors de la Russie deux autres producteurs importants, le Royaume Uni et la Norvège, mais leurs réserves gazières sont elles aussi sur le déclin.



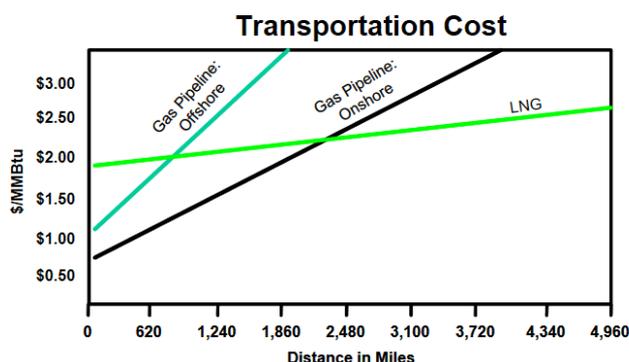
C'est donc en priorité vers la Russie que l'Europe s'est tournée au cours des dernières décennies pour assurer ses approvisionnements. Celle-ci exploite le gaz naturel depuis les années 1930 pour ses propres besoins. C'est à partir des années 1970 qu'elle s'est mise à en exporter en quantités croissantes.

Ses exportations représentaient avant la guerre environ un tiers de sa production. La quasi-totalité était destinée à l'Europe et transportée via des gazoducs.

Le gaz est plus coûteux à transporter que le pétrole, raison pour laquelle les échanges interrégionaux de gaz ne représentaient en 2018 que 21 % de la production mondiale contre la moitié pour le pétrole. Il peut cependant se transporter par gazoduc à une vitesse de l'ordre de 40 km/heure. Il lui faut donc quatre jours pour couvrir 4000 km. Les investissements à réaliser pour construire ces gazoducs sont lourds. Pour pouvoir les amortir, il faut conclure des contrats liant à long terme clients et fournisseurs. C'est le type de contrats que les clients européens avaient établi le plus souvent avec les fournisseurs russes et principalement Gazprom. Et ce sont ces contrats que ce fournisseur a refusé d'honorer depuis 2021, ce qui n'avait jamais été le cas auparavant même aux pires moments de la « guerre froide ». Par ailleurs, comme l'ont montré les attentats perpétrés récemment contre les gazoducs Nord Stream 1 et 2, ces infrastructures sont par nature fragiles et difficiles à sécuriser.

Le gaz peut également se transporter sous forme liquéfiée (Gaz Naturel Liquéfié GNL) : refroidi à $-162\text{ }^{\circ}\text{C}$, le gaz devient liquide et son volume est réduit de 600 fois. Le transport du GNL par bateau est ensuite analogue à celui du pétrole. Cela implique donc une plus grande flexibilité et une moindre nécessité d'établir des contrats de long terme : le GNL permet beaucoup plus aisément des livraisons « spots » dépendants des prix qu'acceptent les clients ce qui nourrit cependant la spéculation.

Figure 2. Natural Gas Transportation Technology and Cost Relative to Distance



Source: Institute of Gas Technology.

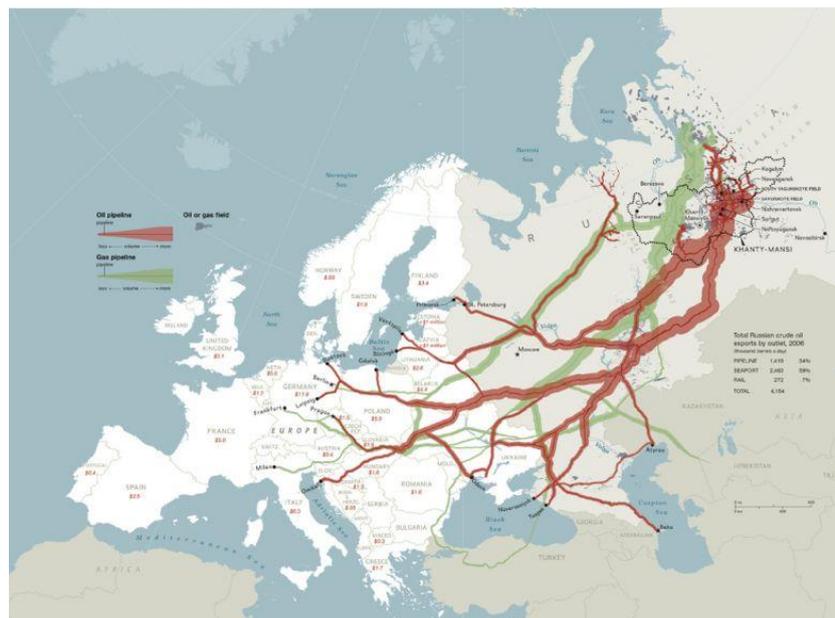
Le prix du transport augmente plus rapidement en fonction du kilométrage pour les gazoducs que pour le GNL pour lequel l'essentiel des coûts est concentré au niveau des étapes de

liquéfaction puis de regazéification. Pour cette raison le GNL n'est compétitif que pour des livraisons à très longue distance. Le commerce international du gaz sous la forme de GNL s'est fortement accru au cours des dernières décennies. Il représente désormais plus de la moitié des échanges internationaux de gaz.

Un réseau dense de pipelines et de gazoducs entre l'Europe et la Russie

A partir des années 1950, l'URSS avait construit un réseau dense de pipelines et de gazoducs reliant la Russie et les pays d'Europe centrale et orientale appartenant alors à sa sphère d'influence afin d'accentuer leur intégration au sein du Comecon, le « marché commun » reliant les économies de l'ex zone soviétique. En 1958 elle lance à cette fin la réalisation du pipeline Druzhba (Amitié). Ce projet se heurte cependant à une vive opposition de l'administration américaine de John F. Kennedy qui obtient un embargo des Européens sur les tubes destinés à ce pipeline. Celui-ci sera cependant achevé en 1963.

C'est à partir de la fin des années 1960 que ce réseau s'étend vers l'ouest de l'Europe pour la livraison de gaz. En 1968, l'Autriche signe un premier contrat de gaz russe. Et en 1970 le Chancelier allemand Willy Brandt accepte de prolonger le gazoduc qui fournit la République tchèque jusqu'en Bavière dans le cadre de son « Ost Politik ». En échange du gaz, l'Allemagne fournit les tubes pour construire ce gazoduc. En 1971, la France signe elle aussi un premier accord avec la Russie pour développer les importations de gaz en échange de technologie.

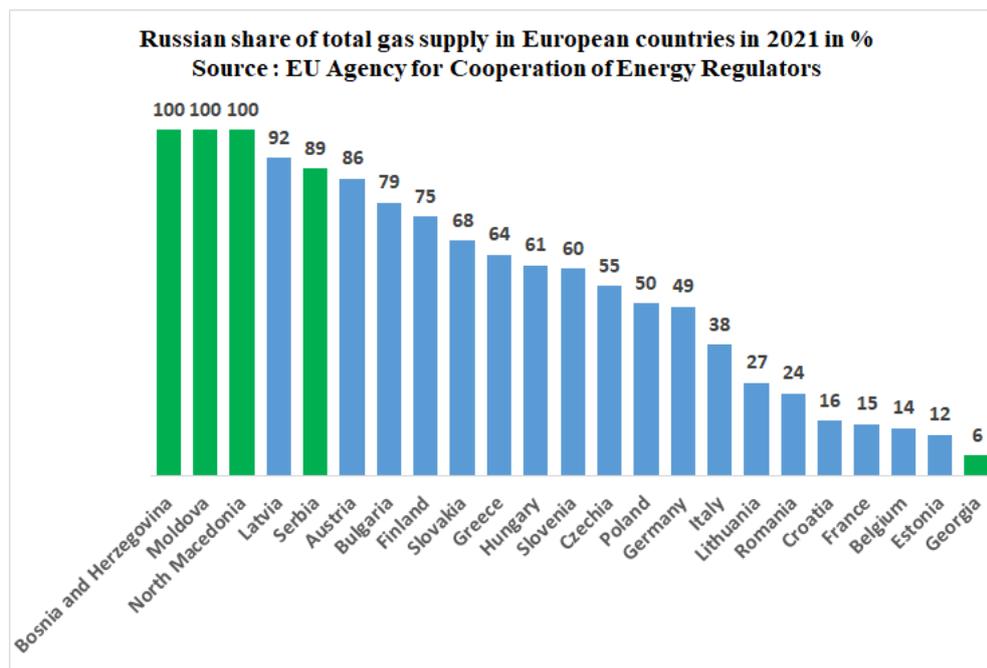


Source : National Geographic

Au début des années 1980 l'administration américaine s'oppose à l'extension du réseau de gazoducs russes vers l'Europe de l'Ouest, mais les Européens continuent d'aider l'URSS à le développer. L'idée dominante en Europe à l'époque est que, grâce à cette interdépendance économique croissante entre la Russie et l'Europe de l'Ouest, on pourra accélérer la détente entre les blocs et empêcher toute confrontation militaire qui aurait risqué de détruire le continent.

Cette politique a été poursuivie et même amplifiée après la chute du mur en 1989 avec notamment la mise en œuvre du gazoduc Nord Stream 1 (lancé en 1997 et achevé en 2012) amenant le gaz russe directement vers l'Allemagne par la mer Baltique. Elle sera encore prolongée ces dernières années avec la construction de Nord Stream 2 (lancé en 2018 et achevé en 2021 mais non mis en route) malgré l'opposition des Etats Unis et de nombreux pays européens.

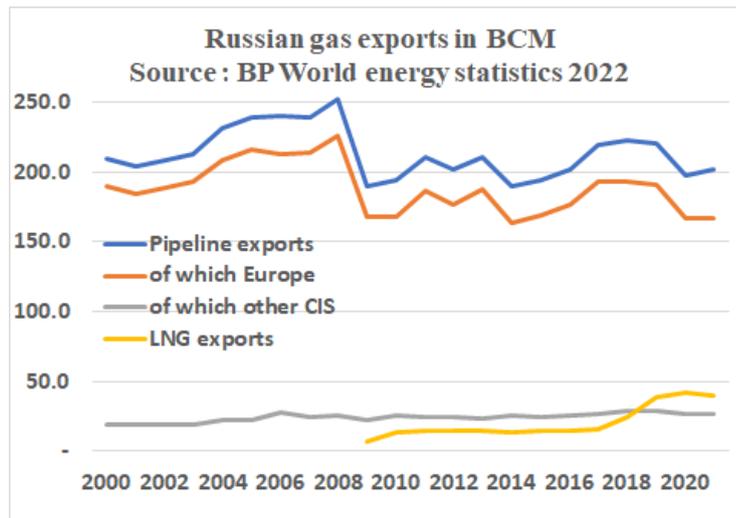
Une dépendance énergétique très forte de l'Europe



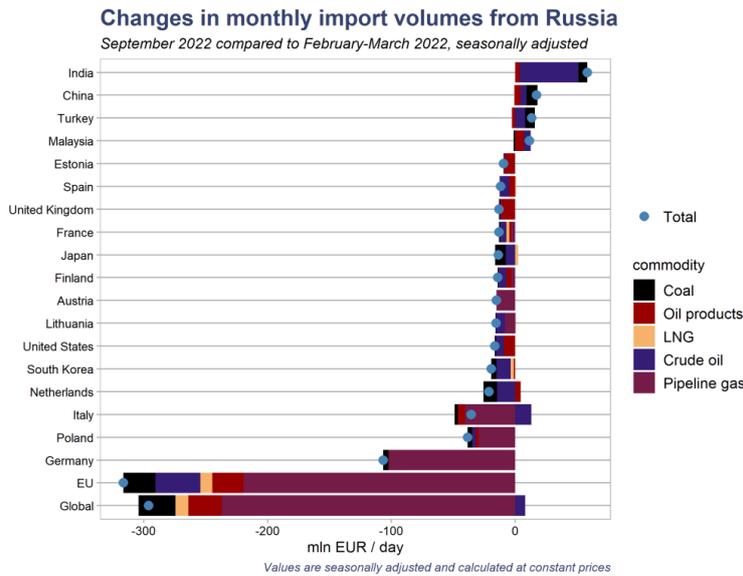
Entre l'intégration volontariste des pays d'Europe centrale et orientale au sein du COMECON et cette politique de détente Est-Ouest par le gaz et le pétrole, on a donc abouti à un réseau très dense de pipelines reliant les zones de production de gaz et de pétrole en Russie et l'Europe occidentale. Avant la guerre lancée par Vladimir Poutine contre l'Ukraine le 24 février dernier, l'Union Européenne dépendait à 40 % de la Russie pour ses importations de gaz mais aussi quasiment à 30 % pour ses importations de pétrole. Du fait de cet historique, la dépendance

des pays Européens au gaz russe est cependant très variable. Elle atteint 100 % dans plusieurs pays d'Europe centrale et orientale alors qu'elle est proche de zéro dans la péninsule ibérique, ce qui complique la mise en place de politiques européennes solidaires face à l'arrêt des livraisons de gaz russe.

Sur le gaz, la dépendance de la Russie vis-à-vis de l'Europe est elle aussi très forte



A l'inverse la dépendance de la Russie à l'égard de l'Europe en matière de gaz reste elle aussi très forte du fait de ce dense réseau de gazoducs. La Russie a certes développé depuis les années 2010 de nouvelles capacités d'exportations de Gaz Naturel Liquéfié (GNL) à proximité de la péninsule de Yamal dans l'extrême nord du pays mais celles-ci restent pour l'instant limitées. Elle a aussi construit le gazoduc « Power of Siberia » vers la Chine mais sa capacité reste elle aussi faible et les principaux gisements de gaz russes sont très éloignés de ce pays. Pour l'instant, la Russie ne peut guère espérer vendre son gaz ailleurs qu'en Europe et pour pouvoir modifier cet état de fait, la Russie aurait besoin de nombreuses années et d'investissements considérables. Et à supposer qu'elle s'y engage, il n'est pas sûr qu'elle en ait réellement les capacités si elle ne peut plus accéder et utiliser les techniques occidentales. [Selon les estimations du Center for Research on Energy and Clean Air \(CREA\)](#), les recettes tirées des ventes supplémentaires d'énergie fossiles russes vers la Chine ou l'Inde depuis février dernier sont d'ailleurs loin de compenser les pertes de revenus enregistrées avec l'Europe.



Il ne faut pas perdre cependant de vue que les rentrées de la Russie provenant des exportations de gaz ne représentent qu'une faible part de ses recettes tirées des énergies fossiles : les exportations de pétrole et de produits pétroliers représentent plus de 60 % de ces revenus. L'enjeu du gaz proprement dit reste donc limité pour la Russie. De plus en restreignant ses exportations de gaz vers l'Europe, elle avait fait monter fortement les prix internationaux ce qui lui a permis pendant un temps de compenser en partie la baisse des volumes.

Fossil gas exports from Russia to the EU

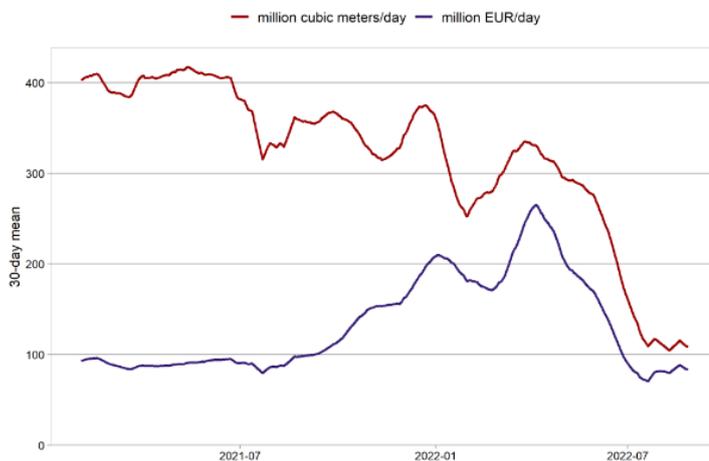


Figure 10 | The EU continues to pay as much to Russia for gas as it did in the first half of 2021, while receiving a fraction of the gas.

Source : CREA

3 Comment se passer du gaz russe ?

La guerre engagée par la Russie contre l'Ukraine a scellé l'échec de la politique de coexistence pacifique via l'interdépendance économique engagée dans les années 1970. La forte imbrication de l'économie russe et des économies européennes à travers les exportations de gaz, de pétrole et d'autres matières premières mais aussi à travers la présence en Russie de nombreuses entreprises européennes et plus largement occidentales, n'a pas dissuadé Vladimir Poutine de mener une politique extérieure de plus en plus agressive vis-à-vis de ses voisins et de l'Union Européenne depuis l'occupation d'une partie de la Géorgie en 2008, l'annexion de la Crimée en 2014 et l'occupation de l'Est de l'Ukraine en passant par le soutien apporté au régime criminel de Bachar El Assad après 2011 et les menées hostiles de la Russie sur beaucoup d'autres théâtres, notamment en Afrique.

Vladimir Poutine a manifestement pensé - cela fait partie de ses nombreuses erreurs de calcul dans la guerre actuelle – que la forte dépendance énergétique de l'UE à l'égard de la Russie l'empêcherait d'adopter une position ferme contre l'invasion de l'Ukraine et permettrait aisément de la diviser. Dès avant l'invasion de l'Ukraine, la Russie s'était d'ailleurs préparé pour exercer cette pression en refusant en 2021 de remplir comme convenu les stocks européens de gaz. En s'unissant pour soutenir activement l'Ukraine, y compris pour la première fois en finançant la livraison d'armes à un pays en guerre, l'Union Européenne a déjoué cependant le calcul de Vladimir Poutine.

Se passer du gaz russe, une affaire plus complexe que pour le charbon ou le pétrole

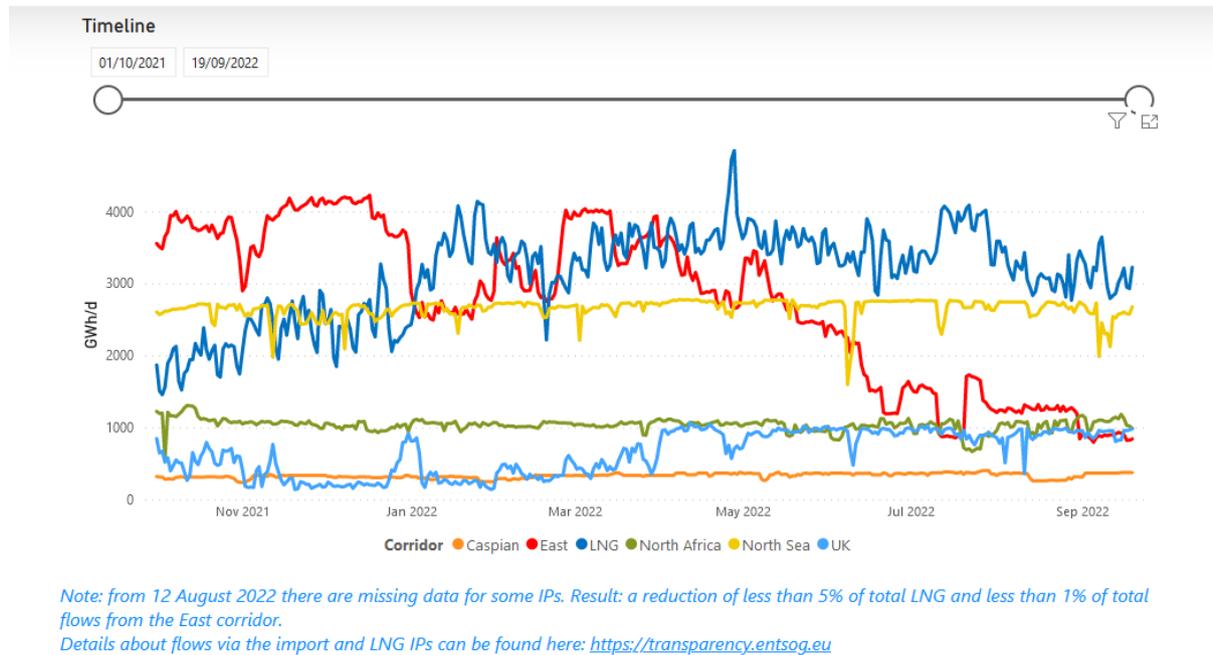
Mais en contrepartie, il faut maintenant que l'UE mette un terme sans délai à sa dépendance à l'égard des combustibles fossiles russes et en particulier du gaz tout en maintenant le cap de son [Green Deal pour devenir neutre en carbone en 2050](#). C'est que l'Europe entendait faire en lançant en mai 2022 [le plan RePowerEU](#).

L'Union Européenne a décidé en effet en avril dernier [un embargo sur le charbon russe](#) qui est d'ores et déjà entré en vigueur. Elle a également décidé [un embargo progressif sur le pétrole russe](#) qui concerne 90 % de ces importations depuis la fin de l'année 2022 et un embargo sur les produits pétroliers russes à compter de Février 2023. Compte tenu de la façon dont le charbon ou le pétrole sont transportés, principalement via des bateaux, se passer de ces produits provenant de Russie est

cependant relativement aisé, même si cela pose des difficultés, notamment sur le plan des prix auxquels l'Europe peut s'approvisionner ailleurs. Il n'en va pas de même pour le gaz que nous recevons principalement aujourd'hui via des gazoducs.



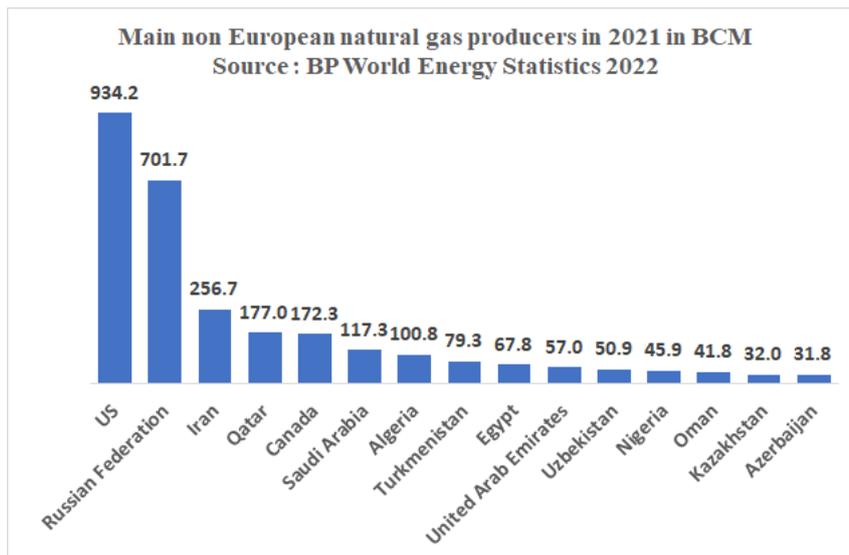
[Gas flow dashboard](#)



Pour se passer du gaz russe, comme l'UE l'a fait depuis le déclenchement de la guerre contre l'Ukraine en ramenant cette part à moins de 10 % de nos besoins, l'Europe peut tout d'abord avoir recours à du gaz provenant de ses voisins, principalement norvégiens et algériens. Le gaz en provenance de Norvège a représenté au cours des 6 premiers mois de la guerre une part plus importante de nos approvisionnements que le gaz russe. Concernant l'Algérie, l'affaire est plus complexe compte tenu de l'impact sur ses relations avec les pays de l'UE des tensions existant entre l'Algérie et le Maroc au sujet du statut du Sahara Occidental.

Le recours accru au GNL

Mais ces sources proches ne peuvent permettre que de couvrir une partie de nos besoins. Il nous faut aussi recourir à des fournisseurs plus lointains via des livraisons sous forme de GNL. Les alternatives au gaz russe ne sont cependant pas très nombreuses : en dehors des États Unis, les autres fournisseurs potentiels sont en effet des producteurs de gaz beaucoup moins importants que la Russie.



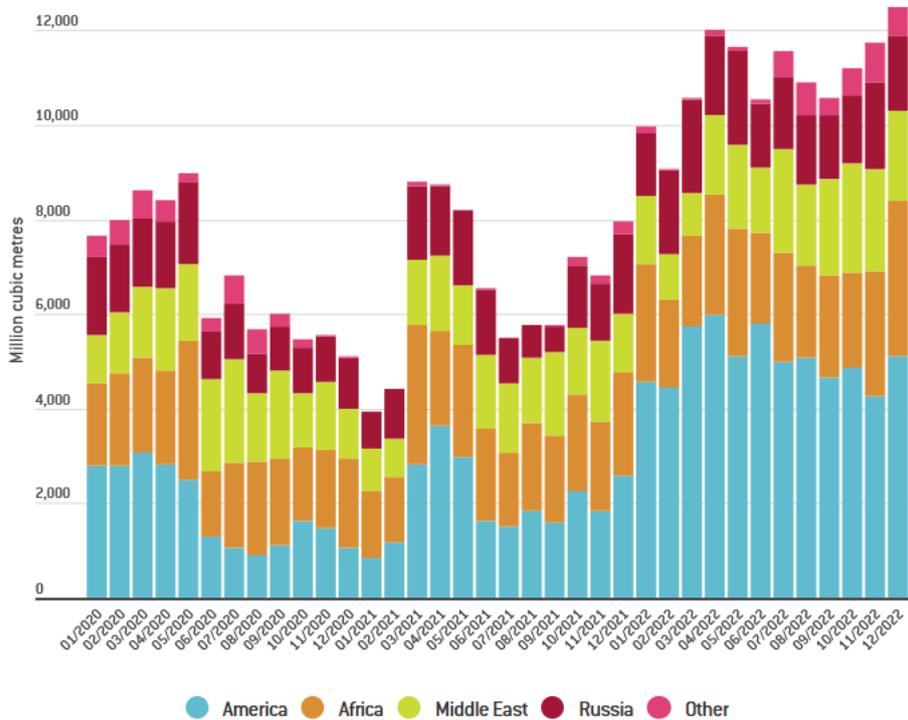
De plus le GNL nécessite des installations spécifiques pour la regazéification. Or celles-ci étaient concentrées jusque-là en Espagne, en France, aux Pays Bas, au Portugal et en Italie. L'Allemagne et les pays d'Europe centrale et Orientale (sauf la Lituanie) n'en disposaient pas jusque-là. L'Allemagne a réussi cependant à se doter de trois terminaux GNL flottants au cours des derniers mois.

Les capacités de regazéification de la péninsule ibérique ne sont pas utilisées à 100 % mais il est difficile de les utiliser davantage du fait de la capacité limitée des gazoducs reliant cette péninsule au reste du continent via la France. L'opportunité de construire un nouveau gazoduc, dit MidCat, permettant de relier l'Espagne à l'Allemagne via la France a divisé les Européens. L'Espagne et l'Allemagne y sont favorables mais la France redoute que le coût et les impacts environnementaux soient trop élevés compte tenu de l'usage limité qui doit en être fait pour tenir notre objectif de neutralité carbone en 2050. La France, l'Espagne et le Portugal se sont entendus le 20 octobre dernier pour proposer de développer plutôt un gazoduc sous-marin reliant Barcelone et Marseille.

Au final c'est surtout du GNL américain qui nous a permis de remplacer le gaz russe. Il faut avoir conscience cependant que ce GNL provient de l'exploitation particulièrement polluante des gaz de schistes aux États Unis.

Figure 4: EU27 LNG monthly imports by region of origin

Last updated: 03/01/2023 (updated every month)



Source: Bruegel based on Bloomberg

Note: America represents the sum of the United States of America and Trinidad & Tobago. Africa is the aggregate of Algeria, Angola, Nigeria, Egypt, Cameroon and Equatorial Guinea. The Middle East displays the sum of Qatar, Oman and United Arab Emirates. The Other category is the sum of LNG from Argentina, Australia, Brazil, China, Indonesia, Jamaica, Malaysia, Norway, Peru, Singapore, South Korea and the United Kingdom.

Au cours de l'année 2022, l'Europe a bénéficié du fort ralentissement de l'économie chinoise, le premier importateur mondial de GNL, du fait de la stricte politique de zéro COVID menée par les autorités de ce pays. De nombreuses cargaisons de GNL achetées initialement pour le marché chinois ont ainsi été revendues pour alimenter l'Europe.

Jusqu'ici, cette recherche de nouveaux fournisseurs de gaz par les Européens sur le marché mondial s'était effectuée avec un assez faible niveau de coordination entre les pays de l'Union. L'Union Européenne avait certes mis en place en Avril dernier, [une plateforme pour coordonner les achats énergétiques des Etats membres](#) mais son rôle était resté en pratique limité jusqu'ici. Nombre de fournisseurs potentiels ont vu ainsi succéder ces derniers mois les dirigeants de différents pays européens venus négocier la fourniture de gaz. Ce manque de coordination a probablement concouru à faire monter les prix.

Cela devrait cependant changer avec [la décision prise en octobre dernier](#) de permettre aux acteurs du secteur de former un consortium d'achat en commun en dérogation aux règles de la concurrence et l'obligation d'acheter conjointement au cours des prochains mois de quoi remplir au moins 15 % des capacités de stockages européennes en 2023.

Par ailleurs cette recherche de nouveaux fournisseurs de gaz potentiels ne doit pas se traduire par la création de nouvelles dépendances dangereuses sur le plan géopolitique ni freiner les efforts que nous avons engagés en vue de devenir neutres en carbone en 2050. Cela implique en particulier que les investissements nouveaux à réaliser dans la filière gaz pour faire face à la situation actuelle doivent impérativement rester très limités tant chez nous que chez nos nouveaux fournisseurs potentiels. C'est aussi la raison pour laquelle l'UE cherche à associer le développement de la fourniture d'hydrogène vert à moyen terme à celle de gaz à court terme dans ses négociations avec ces nouveaux fournisseurs potentiels

4 La question du prix du gaz

On parle souvent DU prix du gaz mais il existe en réalité de nombreux prix différents. Il y a tout d'abord le prix qui est facturé aux clients domestiques ou industriels. Et puis il y a les prix de gros sur les marchés dits « spots » où s'achètent des livraisons de GNL. Le principal marché de ce type en Europe est le marché néerlandais dit Title Transfer Facility (TTF) dont l'indice est devenu la référence européenne. Il y a enfin le prix auquel on achète le gaz acheminé par gazoduc dans le cadre cette fois de contrats de long terme. Depuis le milieu des années 2010 toutefois les prix convenus dans ces contrats de long terme sont désormais indexés sur les prix spots et en particulier l'indice TTF.

Le recours accru au GNL s'est traduit par une très forte hausse des prix du gaz sur les marchés spots européens au cours de l'été 2022 : même s'il a baissé ces dernières semaines, son prix a été multiplié quasiment par 4 comparé à 2019. Le prix du GNL sur les marchés spots impacte l'ensemble des livraisons de gaz, y compris celles qui nous parviennent via des gazoducs et qui sont couvertes par des contrats de long terme indexés sur l'indice TTF.

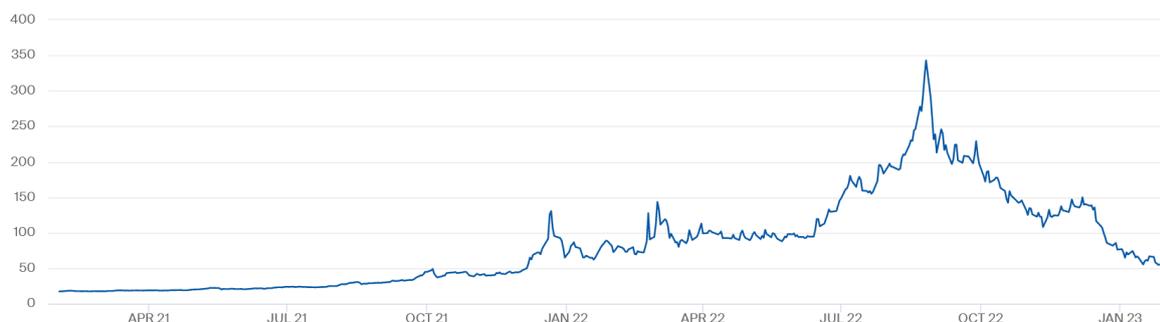
Au troisième trimestre 2022, la facture de l'Union Européenne pour l'importation de gaz a ainsi dépassé les 100 milliards d'euros, contre moins de 10 milliards par trimestre en 2020.

ICE Endex

Dutch TTF Natural Gas Futures

| CONTRACT | LAST | TIME(GMT) | % CHANGE | VOLUME |
|---|--------|----------------------|----------|--------|
|  FEB23 | 55.295 | 1/30/2023 2:49 PM | -0.235 | 9245 |

INTRADAY 3 MONTHS 1 YEAR **2 YEARS** LAST UPDATE TIME: 01-30-2023 3:01 PM GMT

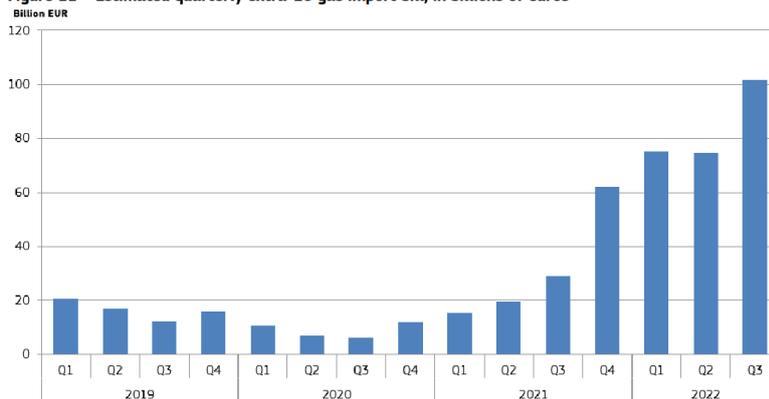


L'indice TTF pose cependant problème : la capacité des terminaux de regazéification néerlandais est limitée alors que la demande de gaz de la zone du Nord-Ouest de l'Europe a été très forte ces derniers mois, poussant les prix sur le marché TTF vers le haut, très au-delà de ce qu'on a observé en particulier en Espagne et dans la péninsule ibérique ou encore en Corée et au Japon qui sont dotés d'un indice commun. Or c'est cet indice particulier qui sert de référence à la plupart des contrats pour la fourniture de gaz par gazoducs.

C'est la raison pour laquelle figure parmi les mesures décidées au niveau européen pour limiter la hausse des prix du gaz la mise au point d'un indice alternatif courant 2023, moins sensible aux pressions spéculatives, ainsi que des mesures immédiates pour limiter la volatilité de l'indice TTF. Des mesures vont être prises également pour alléger les problèmes de liquidité rencontrés par les énergéticiens pour pouvoir opérer sur ces marchés à terme.

La Commission Européenne a fait des propositions pour instaurer un prix maximal pour l'achat de gaz par les Européens mais le sujet divise car beaucoup redoutent qu'une telle mesure n'entraîne des risques supplémentaires en matière de sécurité de nos approvisionnements.

Figure 11 – Estimated quarterly extra-EU gas import bill, in billions of euros



Source: ENTSO-G, Eurostat and own data calculations for the EU weighted average of import gas prices

Découpler le gaz et l'électricité

Dans l'immédiat, il a été nécessaire d'agir pour protéger les citoyens et les entreprises de l'Union, et en particulier les plus fragiles d'entre elles et eux, des effets de la forte hausse des prix de l'énergie. Il faudra veiller cependant à ce que toutes les mesures prises en ce sens ne limitent pas les efforts indispensables pour économiser l'énergie. Ces actions sont nécessaires en particulier pour maintenir dans la durée l'unité des Européens dans l'épreuve de force que Vladimir Poutine nous impose. C'est l'objet des mesures que la Présidente de la Commission Européenne, Ursula von der Leyen, avait présenté au cours de son [discours sur l'Etat de l'Union devant le Parlement Européen](#) le 14 Septembre 2022 et [qui ont été adoptées par le Conseil le 30 Septembre](#).

La forte hausse du prix du gaz enregistrée en Europe a notamment entraîné celle du prix de l'électricité sur les marchés de gros européens puisque celui-ci est déterminé par le coût marginal de la dernière unité engagée, qui est aujourd'hui quasiment toujours une centrale à gaz. Ces problèmes sur le marché de l'électricité ont été renforcés par les difficultés rencontrées par la production hydroélectrique du fait de la sécheresse et l'arrêt de nombreux réacteurs nucléaires en France.

L'architecture actuelle du marché de l'électricité européen est obsolète : il faudra la revoir pour découpler à l'avenir les prix du gaz de ceux de l'électricité. C'est ce que les Européens ont décidé de faire au cours de l'année 2023 et la Commission Européenne a soumis des premières propositions de réforme à consultation. Dans l'attente de cette réforme, l'UE va mettre en place un plafonnement des bénéfices réalisés par les producteurs d'électricité qui utilisent des technologies à bas coût. Cette mesure devrait permettre de dégager €140 milliards pour que les Etats membres soutiennent les ménages et les entreprises qui en

ont le plus besoin. Les profits exceptionnels réalisés par les entreprises du secteur des énergies fossiles seront eux aussi mis à contribution.

Parallèlement, les Etats devront agir pour limiter la demande d'électricité et en particulier obligatoirement faire baisser de 5 % la consommation d'électricité en période de pointe. C'est une mesure essentielle pour économiser le gaz, dans la mesure où celui-ci est justement utilisé le plus souvent pour produire de l'électricité lors de ces pointes de demande.

Il est important de comprendre qu'il y a forcément un « trade off » entre prix et quantités : si les pouvoirs publics nationaux et européens interviennent pour limiter la hausse des prix de l'énergie subie par les ménages et les entreprises, cela risque de se traduire par une hausse des consommations d'énergie. Pour éviter des dérapages dans ce domaine, les mesures publiques de soutien doivent nécessairement être associées à un encadrement plus strict des quantités consommées.

5 Un challenge géopolitique pour l'Europe

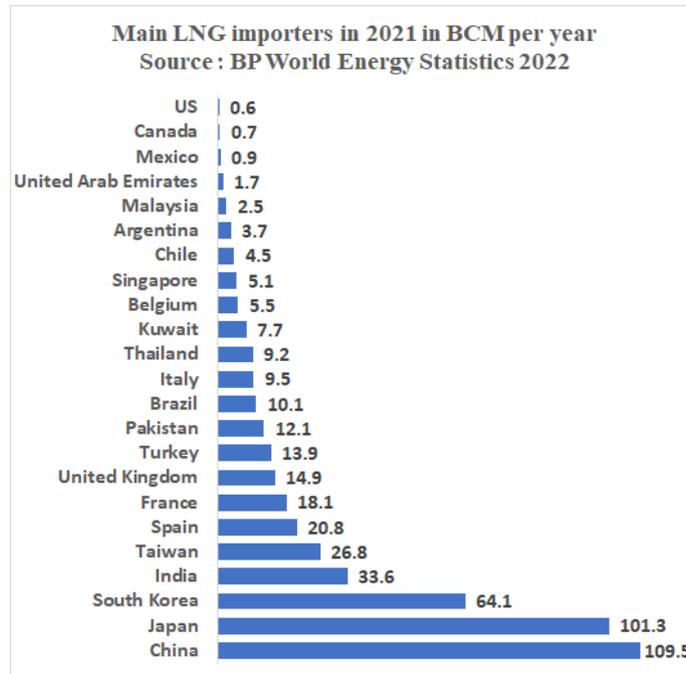
Se passer en l'espace de quelques mois du gaz russe représente un défi géopolitique majeur pour l'Europe. Il nous faut réussir à nous coordonner suffisamment étroitement pour trouver des sources de substitution sans nous concurrencer les uns et les autres. Mais, il ne faut pas sous-estimer non plus l'impact de nos propres difficultés en matière d'énergie, et particulièrement au sujet du gaz, sur les autres pays consommateurs dans le monde.

La production de GNL reste en effet assez rigide à court terme : en 2022, on estime qu'elle ne devrait progresser que de 2,1 % par rapport à 2021 et atteindre 525 BCM cette année. Sur ces 525 BCM, l'Europe devrait avoir importé 165 BCM, 60 de plus qu'en 2021, une hausse de plus d'un tiers. L'Europe représentera en 2022 31 % de la demande mondiale de GNL, 10 points de plus qu'en 2021.

En cherchant à acquérir beaucoup de GNL supplémentaire, nous courons le risque de contribuer à évincer de ce marché de nombreux pays émergents ou en développement qui ne peuvent pas suivre la hausse des prix du gaz.

Les clients non Européens du GNL, qui sont principalement asiatiques, vont voir leurs achats de GNL baisser en 2022 de l'ordre de 50 BCM, un peu plus de 10 % de leurs importations en 2021. Cela se traduit déjà pour eux par une hausse importante des prix. Les principaux importateurs comme la Chine, le Japon

ou la Corée du Sud, parviendront probablement à couvrir leurs besoins même si les prix sont élevés, mais d'autres pays du Sud comme le Pakistan ou le Bangladesh risquent d'avoir plus de difficultés à le faire.



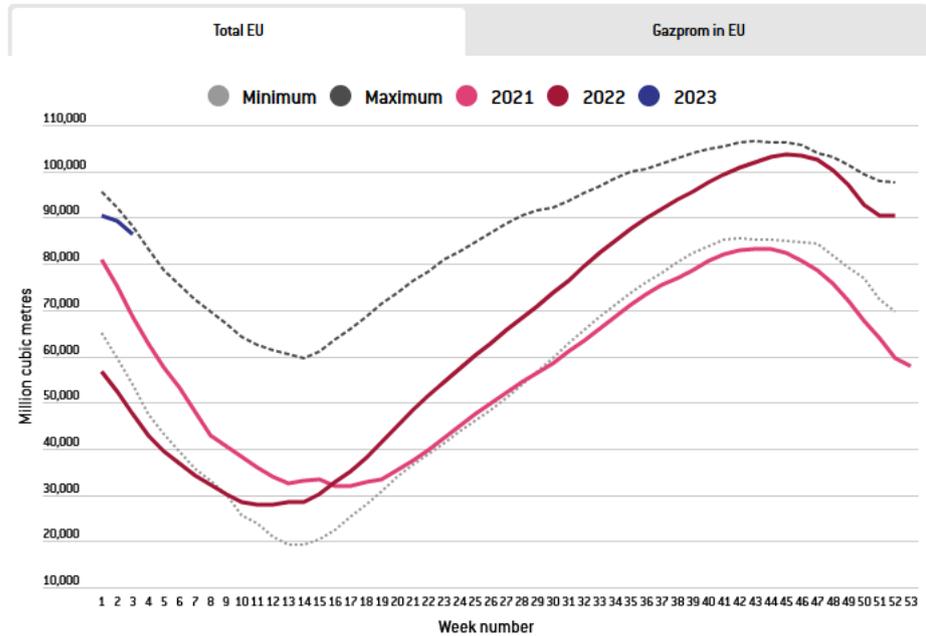
Ces derniers mois, l'UE a souvent été accusée - à tort - dans le « Global South » d'être responsables par ses sanctions de la hausse des prix des produits alimentaires. Il s'agissait d'une propagande grossière de la part de la Russie dans la mesure où nos sanctions ne visaient ni les exportations de céréales ou d'engrais russe ni leur transport ou leur paiement alors que le blocage des exportations ukrainiennes par la Mer noire par la flotte russe avait créé de fortes tensions sur le marché des céréales, un obstacle en partie levé par l'accord d'Istanbul négocié sous l'égide des Nations Unies et de la Turquie.

Si les prix du GNL et du pétrole devaient rester durablement aussi élevés qu'aujourd'hui, nous risquons cependant d'être confrontés à l'avenir au même genre de reproches au sujet des prix de l'énergie. Cette dimension géopolitique est une des principales raisons pour laquelle notre effort doit impérativement porter en priorité sur la [baisse de notre consommation de gaz comme l'Union Européenne s'est engagée à le faire en Aout dernier](#).

::

Figure 7: EU27 Gas Storage

Last updated: 24/01/2023 (updated every Tuesday/Wednesday)



Source: AGSI: <https://agsi.gje.eu/#/>

Note: Minimum and Maximum values are calculated from the period 2015-2020.

Note: On 15 December 2021 we improved the methodology for the aggregation of Gazprom storage and revised the data accordingly. On 6 July 2022 we added previously missing data for Jemgum (EWE) SSD to the Gazprom aggregate.

En conclusion, la nécessité de mettre un terme très rapidement à la forte dépendance de l'UE à l'égard du gaz russe a soumis incontestablement l'Europe à une épreuve difficile. Nous ne pouvons la surmonter que de façon solidaire, sans recréer de nouvelles dépendances, en accélérant la transition énergétique ambitieuse prévue par le Green Deal. Si nous y parvenons, nous aurons à la fois accru la résilience et l'autonomie stratégique de l'Union Européenne et servi la lutte contre le changement climatique, renforçant ainsi la position de l'Europe dans le monde.

Hommage à Pierre Defraigne, un grand européen

Sortir l'Europe de son inertie

Avec Pierre Defraigne, Ollivier Bodin et Catherine Vieilledent

Conférence du 8 février 2022

- Georges VLANDAS

Nous organisons cette conférence à partir d'une intervention de Pierre Defraigne, sur le sujet suivant : sortir l'Europe de son inertie. Pierre Defraigne est un ancien collègue, il fut directeur général honoraire à la Commission, et directeur du Centre Madariaga - Collège d'Europe, et a déjà participé à plusieurs conférences organisées par la revue GRASPE.

Pour nous aider à entamer la discussion, nous aurons également des interventions d'Ollivier Bodin, l'un des fondateurs de l'association Greentervention, et membre du comité de la rédaction de la revue GRASPE, et de Catherine Vieilledent, secrétaire générale du groupe UEF groupe Europe, et aussi membre du comité de rédaction de la revue GRASPE.

Comment l'Europe peut-elle avancer ? L'Europe est une entité, un projet, issu de la Seconde Guerre mondiale, en réponse au fascisme. Elle s'est construite pas à pas, notamment au niveau des crises, elle a obéi à une logique d'intégration fonctionnelle. Un projet entraînant un autre, aujourd'hui se pose la question de l'autonomie militaire, technologique, financière et monétaire. Elle doit trouver un nouvel équilibre au niveau de l'environnement et du partage équitable des ressources, mais le point de vue de Pierre Defraigne est qu'au-delà de ces avancées, l'Europe devrait retrouver un projet civilisationnel, culturel et politique, sans lequel les avancées précitées ne pourront pas vraiment aboutir.

Je passe dans un premier temps la parole à Pierre Defraigne que je remercie encore bien vivement de son aide à cette réflexion que nous poursuivrons, avec la revue GRASPE, sur la construction européenne et l'avenir de la fonction publique. Après son intervention, je donnerai la parole à Olivier et Catherine, puis aux participants pour des questions et remarques.

- Pierre DEFRAIGNE

Merci. Je suis vraiment touché que mes anciens collègues m'appellent à réfléchir avec eux.

Il s'agit ici d'un phénomène dont nous devons prendre toute l'ampleur : l'Europe est en état d'inertie. Cette inertie, en soi, est un péril, parce que l'Europe ne progresse que face à des crises. Bien sûr, elle n'est pas inactive, tout le monde a à l'esprit le plan de relance. Il est modeste. Le plan vert, à ses débuts, et avec beaucoup d'ambiguïté, est sans doute aussi et surtout la coordination des politiques et l'intégration, la cohésion, de nos économies et de nos sociétés. Ces succès réels, sont parfois exagérés dans la communication, qui devient souvent en réalité de la propagande émise par Bruxelles et cache l'ampleur de trois défis que nous avons à affronter. Le premier, c'est évidemment le climat et la perte de biodiversité ; le deuxième c'est la recomposition du jeu géopolitique après la chute de l'URSS, après la globalisation, la montée de la Chine en puissance, et les velléités russes de retrouver un rôle d'influence. Enfin, peut-être le défi plus important : celui de la cohésion interne de l'Europe, et la solidarité véritable, parce qu'on existe dehors que si on a un projet vis-à-vis du monde. Les trois questions que je pose sont des questions vitales pour la planète, pour l'humanité, et bien évidemment pour l'Europe.

Tout d'abord, le premier défi : le dérèglement du climat. Plusieurs d'entre vous sont des experts de cette question, et élargissent le propos à la perte de biodiversité. C'est la survie de la planète qui est en jeu, et naturellement d'abord celle de l'humanité, plus fragile encore que la planète. Il s'agit de construire, au niveau universel, un bien public impliquant tous les acteurs nationaux et les grands acteurs économiques pour que nous retrouvions un équilibre entre le mode de vie occidental avancé que nous expérimentons tant bien que mal, et la viabilité de la planète. En fait, l'enjeu ici est de réconcilier l'Homme et la nature. On ne développe pas une civilisation aux dépens de son environnement physique. Les deux interfèrent et les deux sont fragilisés s'il n'y a pas une quête d'harmonie.

Le deuxième défi, c'est évidemment la recomposition du paysage géopolitique. Là, c'est plus compliqué. Depuis la chute de l'URSS, nous avons eu un épisode de tentative de *Pax Americana* avec une hégémonie américaine pour le monde qui n'a pas tenue, elle s'est écroulée et a laissé un vide qui au fond se remplit vite. Il y a les nostalgiques du passé, comme Poutine qui essaye de se reconstituer en puissance qui compte pour le monde et dans le monde alors qu'il n'en a pas les ressources, la Russie est devenue économiquement un petit pays. L'autre vide, c'est évidemment la tension permanente inscrite dans l'Histoire, et dans d'autres faits anthropologiques plus marquants encore : la tension au Moyen-Orient où se joue à la fois le pétrole et la quête de l'énergie dans la région, entre la Turquie, l'Iran, Israël bien sûr, et l'Arabie Saoudite.

Le plus important, c'est la montée en puissance de la Chine qui va devenir la première économie du monde, et qui le devient avec une méthode à elle qui n'a jamais été expérimentée, qui combine autoritarisme politique et jeux du marché, et un marché international. C'est très important pour la Chine de rester articulée dans l'économie globale. Elle est née de l'économie globale. Plusieurs facteurs ont bien sûr concouru au relèvement prodigieux de la Chine, mais au départ, c'est la révolution numérique qui encourage la globalisation et l'opportunité que les Chinois vont exploiter pour s'insérer dans la chaîne globale de production. D'abord, au stade tout à fait primaire de la surindustrialisation pour notre compte. Les Chinois, contre toutes les théories des économistes, montrent une capacité unique d'inventer un système, qui ne nous plaît pas et contre lequel nous avons toutes raisons de nous opposer : il est à l'opposé de nous valeur ; mais en même temps il est assez conforme à nos intérêts. Nous avons un intérêt à ce que la Chine réussisse et non pas échoue, ceux qui jouent la carte de l'échec de la Chine signent le suicide de la planète. On ne va pas retrouver une norme de viabilité, pour l'environnement, le climat, la biodiversité, sans associer pas la plus grande économie, la plus grande société du monde. C'est donc un tableau géopolitique très neuf dans lequel l'Europe n'a pas sa place.

L'Europe a la dimension, elle a les idées, elle a des valeurs, elle a des principes, elle a les postures pour expliquer au monde comment organiser l'ensemble, mais elle n'a pas la puissance. Elle n'a pas la souveraineté, elle n'utilise pas ses ressources parce qu'elle n'a pas atteint, c'est mon troisième défi, un niveau d'intégration qui fait sens, qui ne soit pas simplement une juxtaposition, mais aussi une hiérarchisation des économies à l'intérieur d'un ensemble. De ce point de vue-là, on peut dire

que l'Europe, le marché intérieur, est un échec. Le marché intérieur, au lieu de faire converger des économies très différentes, a en réalité donné une rivalité entre pays, une dimension très subtile, mais très réelle. Le plus évident, c'est évidemment entre la France et l'Allemagne. Je crois qu'on oublie que dans l'Histoire originelle de l'Europe il y a l'idée de faire revenir l'Allemagne dans le jeu pour soutenir la pression soviétique, et hâter la reconstruction d'une économie très importante, il y a aussi l'idée de rendre à la France un statut parmi les vainqueurs, parmi les membres permanents du Conseil de sécurité, et ainsi d'une défaite, transformer la guerre en succès. L'homme qui permet ce formidable ajustement des mentalités est évidemment le Général de Gaulle. Dans la réalité, nous avons laissé s'établir à la faveur du marché intérieur tel qu'il a été conçu et mis en œuvre avec notamment tous ses trous, une rivalité qui bénéficie à celui qui a le plus investi dans la reconstruction et la modernisation, et qui est l'Allemagne. L'Allemagne l'emporte aujourd'hui, on le voit sur le taux de désindustrialisation ou sur le surendettement je parle de la France, nous avons ici une hiérarchie fondamentale à la tête de l'Europe. C'est une hiérarchie déséquilibrée, qui s'avance à pas feutrés. Elle s'avance masquée, mais elle est présente à tous les Conseils européens, à toutes les rencontres bilatérales, et malgré les apparences qui sont un jeu permanent de l'Europe, c'est assez curieusement le rôle que l'on confie à deux pays qui en réalité n'ont pas réglé le problème de leur intégration et de leur participation à une œuvre collective, dont ils seraient bien sûr des piliers, mais pas nécessairement des *leaders*.

Je crois que ce sont les trois défis que l'Europe maîtrise très mal aujourd'hui : le climat, la géopolitique, et sa cohésion interne. Alors, que faut-il faire ? Vous le savez tous ou à peu près aussi bien que moi et vous êtes frappés, débordés, submergés par l'ampleur de la tâche compte tenu du manque de conscience européenne née depuis 70 ans. Nous avons fait des progrès institutionnels et bureaucratiques énormes, mais le vent ne souffle pas, l'esprit n'y est pas. La conscience européenne n'est pas là, les Européens n'ont pas le sentiment qu'ils vont pouvoir former un ensemble suffisamment solidaire et intégré pour peser dans le monde. Il ne s'agit pas de peser à la manière des autres grands, il s'agit de peser à notre façon, qui est foncièrement l'exploitation de nos formidables ressources civilisationnelles, pourvu que nous arrivions à retrouver le fil rouge de la civilisation européenne, qui ne peut être qu'une civilisation humaniste et qui est en train de devenir une civilisation fonctionnelle, opérationnelle. Une civilisation où le sens fait défaut et donc, l'Union, le ciment, est très difficile à établir pour avoir une conscience européenne. Cette conscience, nous ne la

trouvons pas non plus dans les personnes : les *leaders* européens sont souvent des *leaders* improvisés, ce ne sont pas des Jean Monnet ni des Robert Schuman... ce sont les gens qui, à un moment donné de leur carrière, jugent intéressant d'occuper un poste européen, mais ils n'ont pas cette force, cette foi, cette capacité de conviction pour montrer aux Européens ce qui les unit par rapport à la merveilleuse et riche diversité de nos cultures qui elles, restent des cultures propres dans une civilisation qui les unifie par l'esprit.

Il y a là un défaut dans l'opinion, dans le *leadership* et il y a là simplement et surtout, parce qu'il faudra y remédier, les problèmes techniques inévitables. Le fait que l'Europe n'ait pas de politique énergétique depuis La CECA et Euratom est absurde. C'est grotesque au niveau de la compétitivité des pays entre eux, et parce qu'elle s'expose à des dangers géopolitiques, des dépendances très différentes. L'Europe a fondé un euro sur une aberration pour les économistes de la vieille génération — dont je suis —. C'est la possibilité d'une continuité tout à fait logique entre la politique de la Banque centrale et la politique budgétaire des États ou, mieux encore, de l'Union européenne. Il y a un décalage, dû au fait que les taux d'inflation, les taux de chômage ne sont pas les mêmes, mais le taux d'intérêt est le même, le taux de change extérieur est le même. Il y a une incohérence profonde de la zone euro qui ne se développe plus. La zone euro aide aux transactions, elle facilite le commerce interne, mais elle ne pèse pas dans la formation de la décision monétaire internationale. Elle est en second rang et de très loin, derrière le dollar qui conserve un privilège exorbitant dont parlait Giscard D'Estaing.

On manque d'un impôt européen. La question mériterait un exposé et je l'ai à votre disposition, mais pour moi la clé de l'unité, c'est l'impôt pour financer la défense européenne. C'est indissociable. On ne peut pas assumer une tâche d'existence vitale sans mettre ensemble toutes les ressources. Or, l'Europe a organisé la fraude fiscale. La concurrence d'abord, et la fraude ensuite. Elle le fait avec le concours de tous les États. Bien sûr, il y a d'abord le Grand-Duché de Luxembourg, qui a explosé dans son PIB par sa vocation de place financière. Il y a évidemment l'Irlande qui s'est donnée à l'Amérique, il y a Malte, Chypre, qui sont des pays douteux dans leur comportement vis-à-vis des paradis fiscaux or Europe, mais qui servent de plaques tournantes à l'évasion fiscale et à la perte d'impôt, un impôt qui n'est pas acquis aux États et qui n'est pas acquis à l'Union européenne. Nous nous sommes laissés prendre au jeu de l'Amérique, et lorsque Jo Biden arrive avec l'idée qu'on va discuter de cela, il y a longtemps que le dossier est

ouvert. Il est ouvert, mais avec les pays de l'OCDE, et au niveau de l'OCDE, les États-Unis ont le droit de veto sur les décisions notamment de fiscalité, et ils fixent unilatéralement le taux à 14 % pour l'ensemble, soi-disant pour que tout le monde paie quelque chose. En réalité, cela prive l'Europe d'un impôt qui logiquement devrait atteindre une vingtaine de pour cent. Cette défaillance devant l'impôt, c'est vraiment le signe que l'Europe ne s'engage pas. Elle ne s'engage pas dans la voie de l'intégration économique et même, je l'ai dit, géopolitique.

Il y a cette remédiation à faire et la remédiation peut-être la plus importante est d'aboutir à un accord enfin sur la hiérarchie des normes, sur le fait que la loi européenne domine, s'impose aux autres. Encore faut-il que cette loi européenne soit possible. Or, les grands changements aujourd'hui sont bloqués par le veto. L'unanimité est quelque chose qui tue l'Europe et à quoi pallient nos fonctionnaires, nos diplomates. L'Europe est un exercice permanent de négociation et de compromis bureaucratique, et avec ça nous n'allons pas aller très loin.

Je mentionnerai la défense : je n'ai jamais cessé de le faire depuis 30 ans, je crois que défense ne veut pas dire armée européenne. Elle veut dire autonomie vis-à-vis de notre protecteur. C'est clair que nous resterons affiliés à l'Amérique, encore faut-il changer le rapport de force avec l'Amérique. L'Amérique pèse trop sur le destin de l'Europe. Elle lui impose des technologies, des changements culturels, des valeurs, qui ne sont pas les nôtres et même parfois contre lesquels nous luttons. Tout ce qu'il se passe au niveau de la violence sociale et raciale aux États-Unis nous fait horreur. Le populisme à la Trump révèle un échec profond de la démocratie américaine et fait de l'Amérique un partenaire, à la fois puissant et utile à l'intérieur de l'OTAN, mais très dangereux parce que nous n'avons pas la capacité de lui tenir tête, d'imprimer notre marque à l'évolution de l'alliance Atlantique. Nous voyons ces jours-ci le témoignage de cette dépendance : nous voyons l'Europe court-circuitée dans ses intérêts vitaux, énergétiques et géopolitiques par les dialogues directs avec les États-Unis et les autres puissances, notamment la Chine, parce que l'idée folle d'une partie de l'Amérique reste de démontrer aux Chinois que leur système n'est pas viable, qu'ils n'atteindront jamais l'hégémonie mondiale qu'ils recherchent, et les Américains revendiquent le droit et la puissance pour empêcher cette revanche de l'Asie sur l'Europe parce que fondamentalement c'est de cela qu'il s'agit. Nous pouvons qualifier tous ces processus de façon plus sophistiquée, mais c'est ce qu'il se passe.

Pour conclure, nous vivons quelque chose à quoi je crois que nous n'avons jamais réfléchi. L'Europe a créé les foyers de la

modernité : la démocratie, la science, le progrès technologique. Elle s'est attribuée ainsi un *leadership* sur le monde, qui a été prolongé par l'alliance américaine et l'élargissement à l'ensemble de l'hémisphère occidental, mais il y a un piège, que nous n'arrivons pas, jusqu'ici, à cerner : c'est un piège qui appartient aux philosophes, aux théologiens, aux penseurs, qui est celui de l'emprise de la technologie sur la démocratie. C'est la technologie, avec le numérique et la biodiversité, qui imprime sa marque à la société, et en fait ce qu'elle est en train de devenir. C'est une société individualiste, matérialiste, qui n'a pas le goût du sens, de la perspective, de la recherche de grands projets communs. Les bureaucrates européens sont d'une espèce à laquelle je me suis honoré d'appartenir à un moment, mais qui a une tendance excessive à la connaissance technique et aux solutions pratiques. Elle est dans le détail, elle est dans le petit compromis, elle n'est pas dans la vision. Je pense que la Commission ferait bien de se secouer un peu les épaules, et susciter en son sein, mais surtout avec l'extérieur parce qu'il faut être libres dans l'expression, pour parler de ces questions des rapports entre la technologie, le capitalisme et la démocratie.

Nous ne réfléchissons plus assez, nous sommes trop tournés vers le divertissement, vers l'égoïsme, vers presque le narcissisme, nous sommes une société qui est en train de perdre son âme, et l'Europe a l'histoire d'une civilisation qui plonge ses racines dans ce que nous avons fait de meilleur en Grèce ou en Palestine et avec les Romains bien évidemment. Retrouvons ce fil rouge, trouvons les mots, trouvons les hommes, les dirigeants politiques qui en font l'enjeu de leur vie, qui sont prêts à mourir pour l'Europe, pas à faire carrière, mais à jouer leur va-tout et je pense qu'à ce moment-là nous avons des chances d'être à la hauteur de ceux qui nous ont précédés.

- Ollivier BODIN

Je suis tout à fait d'accord avec les trois défis, qui sont étroitement interconnectés. Pour régler le problème du climat, pour affronter le défi des transformations structurelles que le changement climatique nous pose, la protection de la biodiversité et plus généralement d'ailleurs le fait que les ressources naturelles sont limitées et que nous devons passer dans une économie circulaire, nous devons renforcer la cohésion. Cela ne sera fera pas autrement parce que les changements climatiques et l'effondrement de la biodiversité impactent les pays de façon extrêmement différente et les couches sociales de façon différente, il faut repenser le modèle social et le modèle de cohésion entre les pays.

Le deuxième point, que Pierre a tout à fait justement souligné : sans la Chine, nous ne maîtriserons pas le changement climatique. Je remercie tous les jours presque, que la Chine soit un grand pays monolithique, et ne soit pas parsemée en dix ou quinze pays différents, parce que cela nous permet d'espérer que la Chine internalise les dégâts qu'elle fait sur le climat, et en soit donc la première victime. C'est cela qui va nous sauver, en réalité : le fait que la Chine soit un seul pays. Si c'était dix pays différents, à 100 millions de personnes, je pense qu'on n'y arriverait pas. Mais là, on va y arriver. Les trois sont donc liés. Ils sont tellement liés que récemment, il y a eu un appel d'un certain nombre de personnalités françaises et européennes, dont Philippe Lamberts et d'autres, pour transformer le pacte de stabilité et de croissance en pacte de résilience et de solidarité. Pour bien montrer que les deux sont liés : la lutte contre le changement climatique, faire une économie résiliente en Europe, suppose qu'on ait aussi une économie solidaire.

Pierre a dit que le marché intérieur était un échec, et il a expliqué un certain nombre de raisons, mais une dimension manque. Il a mentionné le fait qu'il manque l'union fiscale et l'union budgétaire. Pas mal d'instruments se sont ajoutés, dont l'instrument SURE pour atténuer les risques liés aux chômages, qui a permis pendant la pandémie d'aider un certain nombre de pays, de maintenir un certain nombre de gens au travail, On a aussi la facilité, le mécanisme européen de stabilité qui a fonctionné en son temps... on a commencé à bricoler, mais ce qui manque c'est l'union sociale, que Pierre n'a pas mentionnée. Il faut dans une union monétaire un certain nombre de transferts sociaux quasi automatique comme il y a *Medicare* aux États-Unis, qui font les socles. Si un choc économique touche les plus vulnérables dans un pays, l'économie doit être compensée par un budget de solidarité européen. On serait alors dans un moment beaucoup plus important. Cette union sociale avec des transferts sociaux automatiques est ce qui a sauvé le fédéralisme aux États-Unis au moment de Roosevelt, beaucoup plus que les grands projets. Il ne faut pas oublier cela. Un revenu minimum européen, ou peut-être un revenu permanent européen pour les plus vulnérables, x euros par personne, serait quelque chose d'extrêmement important. C'est peut-être un peu utopique, mais je crois que ce serait le seul moyen économiquement et socialement de stabiliser. On a souhaité le 30^e anniversaire du traité de Maastricht, qui n'a pas particulièrement bonne presse en Europe surtout dans les pays du Sud, dans de nombreuses couches de populations, y compris parce qu'il a engendré le pacte de stabilité qui a été conclu 5 ans après, en 1997.

Les 10 et 11 mars, un sommet européen va traiter ces questions, notamment celle des financements de la transition écologique et de la question de la réforme du pacte de stabilité. Il y a deux enjeux principaux. L'enjeu du « combien » : quelles vont être les modifications du pacte ou des règles budgétaires qui vont permettre de financer la transition écologique ? En ce moment, les chiffres et les besoins d'investissements dans la transition écologique sont tels que dans les règles actuelles du pacte, ce ne sera pas possible de les financer. Il va donc falloir que les chefs d'État demandent à leurs ministres des finances de trouver une solution financière à l'intérieur des budgets nationaux, probablement une augmentation du budget de facilité centrale, éventuellement la prolongation de la facilité de résilience et relance, pour une augmentation des montants disponibles.

Il y a un autre aspect, qui me fait beaucoup plus de soucis dans cette affaire : la qualité des dépenses publiques. Il s'agit de la façon dont cet argent supplémentaire va pouvoir être utilisé pour favoriser la transition écologique. J'ai découvert récemment avec stupéfaction que les méthodes de gestion qu'on aurait pu croire déjà en place dans tous les ministères des Finances, par exemple des évaluations d'impacts environnementaux, des fléchages de dépenses pertes, qui permettent d'identifier quelles sont les dépenses qui vont contribuer à la transition, ou le fléchage des dépenses brutes... Dans la quasi-totalité des pays, les méthodes de gouvernance ne sont pas là. À côté de la libération de moyens financiers, il va également falloir peut-être une règle d'or verte où on pourra décider de sortir certaines dépenses du calcul du déficit etc..., et il va y avoir un combat sur la façon dont cet argent va pouvoir être utilisé, avec un gros risque de *greenwashing*. Le véritable enjeu politique de cette réforme du pacte de stabilité qui est devant nous, de cette réforme des règles budgétaires, n'est pas tant sur le montant que sur les dépenses qui seront privilégiées à cette occasion.

Pour conclure, il ne s'agit pas seulement de favoriser la transition écologique, il s'agit de le faire dans la justice. Là aussi, il va falloir en effet être extrêmement vigilant sur l'organisation des politiques publiques, des politiques sectorielles, qui vont être mises en place, et de l'articulation entre le cadre européen et les politiques nationales qui vont être sous-jacentes. Cette coopération entre le niveau européen et le niveau national va être essentielle pour la réussite du projet. Dans ce sens-là, je suis un peu plus optimiste que Pierre parce que si les Européens s'approprient progressivement ce défi climatique comme le grand défi culturel auquel ils vont devoir être confrontés au cours des prochaines années, ils vont nécessairement comprendre que le niveau européen et le niveau

national doivent être articulés l'un avec l'autre pour régler les problèmes.

- Catherine Vieilledent

Je voulais d'abord remercier Pierre pour son intervention assez sauvage, sa fustigation des bureaucrates de Bruxelles, mais aussi des constats assez justes.

Ces constats font parfois un peu mal, comme celui-ci : « la conscience européenne n'y est pas ». Je ne souscrirais pas à 100 % à ce diagnostic féroce, mais on peut y raccrocher quand on constate notamment la lenteur avec laquelle l'Union européenne avance. On a quand même une impatience quand on est vigilant sur les questions européennes. Tout à l'heure, Olivier mentionnait le traité de Maastricht qui détermine notre cadre de gouvernance monétaire, à défaut d'économie. Cela fait quand même plus de 25 ans, et la lenteur avec laquelle nous nous ressaisissons d'une construction qui était certainement imparfaite est un peu agaçante.

Dans le même temps, les menaces — ce ne sont même plus des défis — géopolitiques s'accumulent. Pierre les a évoquées avec pas mal de détails, en allant jusqu'à dire que l'Europe n'a pas sa place dans l'environnement géopolitique actuel, ce qui ne peut que nous inquiéter. J'avais pris dans un premier temps connaissance d'un article récent de Pierre en me disant qu'il ne nous facilitait pas beaucoup la vie. Les références au mode de vie étaient déjà quelque chose de complexe, parfois polémique comme on le sait, et l'expression de « bataille civilisationnelle », là aussi, m'a interpellé. Le terme « civilisation » a été utilisé notamment par des présidents américains d'une manière guerrière, plutôt qu'une invitation à réfléchir.

La substance de l'intervention de Pierre est là, et je suis rassurée, même si j'avoue avoir un peu coincé sur ces deux termes. Puisqu'on ne peut pas rester simplement sur ce diagnostic féroce — qui est juste peut-être à 75 %, ce serait encore à décider — quelles sont les pistes que l'on peut trouver pour sortir de cette inertie ? Alors, comme je dis qu'il y a quand même urgence, est-ce qu'il faut renvoyer à la démocratie européenne, est-ce qu'il faut faire appel au Parlement européen, est-ce qu'il faut réformer les traités ? Vous avez très bien dit : l'unanimité tue l'Europe. Comment sortir de cette impasse ? Comment lever cela ? Qu'est-ce que vous percevez, peut-être, du niveau politique autant que de la boîte à outils institutionnels, comme possibles avancées, même si la conquête du sens est un combat encore à mener ? Il y a quand même des gens qui portent des visions en Europe actuellement. Ils ne sont pas nombreux.

- Pierre Defraigne

Il est évident que je suis d'accord avec Ollivier. Je le remercie de compléter ma réflexion par des éléments d'actualité, échéances qui vont à la fois démontrer qu'on est capable de faire un peu, mais pas assez, et trop tard. C'est ma vision des choses, tant qu'on ne change pas la mécanique et l'état d'esprit en Europe, nous serons toujours avec une Europe qui fonctionnera avec retard.

La deuxième chose, Catherine, je voudrais ne pas être pris mal : une bataille civilisationnelle, pour moi, ce n'est pas vraiment un conflit avec les autres. Je pense que la bataille civilisationnelle de l'Europe se joue vis-à-vis d'elle-même, c'est-à-dire vis-à-vis du progrès de l'Homme dans toutes ses dimensions et que notre rôle n'est pas d'imposer, de dicter, de sanctionner, les évolutions civilisationnelles de nos compatriotes et plus encore des pays tiers. Là, je suis plutôt d'avis qu'il y a plusieurs voies, et plusieurs manières d'être humaniste. Nous n'en avons pas le monopole et nous sommes invités aussi au travail de réflexion sur la réalité parce que notre humanisme à nous est souvent un humanisme de circonstance et de passage. L'humanisme, c'est quelque chose qui se vit dans la rue, dans le quotidien, dans la famille, dans l'entreprise, c'est quelque chose qui rend impossible des abus comme les maisons de retraite en France où on déshumanise les gens sur une grande échelle, pour de l'argent. Nous devons là-dessus devenir beaucoup plus vigilants, exigeants, et faire la part de ce que le marché peut faire légitimement, utilement, et de ce qui relève finalement de la solidarité publique.

Questions

Je suis consultant externe pour la DG santé à la Commission, donc je ne suis pas fonctionnaire. Je travaille depuis six ans maintenant sur différents projets au niveau informatique. Ce qui me surprend après six ans — je fais le bilan, j'ai 67 ans — c'est de voir des centaines, voire des milliers de personnes, travailler sur des projets en ayant une vision très pointue dans les moindres détails, mais que nous manquons d'une vision globale. Où est la vision, où est le partage de connaissance, et l'émotion ? On ne discute jamais des grands projets de la Commission. Je crois que c'est une occasion manquée, parce que ce sont des personnes qui passent quelques années de leur vie, qui prêle leur concours, leur expérience, et ces points que vous évoquez ne sont jamais partagés, discutés, il s'agit de discussions vraiment essentiellement techniques, pointues, je crois qu'il y a beaucoup à faire.

Pierre disait effectivement qu'il nous manque le goût du sens, un grand projet commun. Je me demande quand même si cette question climatique, qu'on la prenne sous l'angle de la biodiversité ou du changement climatique, n'est pas le début du frémissement d'un grand projet commun ? C'est vrai qu'on n'est pas dans un grand pays comme la Chine, on n'internalise pas les impacts, pourtant on est tous touchés par ces différents impacts. Par exemple quand il y a des inondations en Belgique, elles sont aussi vécues en Allemagne. Quand il y a des feux de forêt au Portugal, c'est aussi un problème pour la Suède. Est-ce que ce problème climatique n'est pas aussi une chance pour ce frémissement, ce goût du projet européen ?

1.

- Pierre DEFRAIGNE

Certainement. Je crois que c'est le catalyseur qui va déclencher le processus. Devons-nous y répondre en panique par des petites mesures, ou par des mesures autoritaires, qui sont difficiles à accepter pour les gens — avec raison — ? Ou est-ce que nous faisons le changement d'une mentalité de prédateur en co-créateurs du monde ? C'est ce qui nous est demandé aujourd'hui, devant des changements de l'importance de la débâcle des banquises ou de l'évaporation du permafrost, est une occasion extraordinaire de redessiner des solidarités même géopolitiques nouvelles, mais le fond de la question reste toujours le rapport de la personne à son environnement. Je crois que nous devons bien nous conduire, et peser la part des choses et ne pas, surtout, créer une société à deux vitesses où il y aura le jet privé et les gilets jaunes.

- Catherine VIEILLEDENT

À propos de ce qui se passe dans les maisons de retraite, qui n'est pas récent, sur Internet il y a deux jours circulait une publicité annonçant le taux de rentabilité des investissements dans les foyers de personnes âgées : plus de 6 %. Donc il y a un certain cynisme et je doute qu'il faille un seul outil pour inverser des tendances assez mortifères. Je pense que le combat doit durer et être renouvelé, sur tous les plans. Le climat en est un magnifique cas, mais je crois que la question des services à la personne, de l'épaisseur de nos sociétés va requérir une vigilance de tous les instants. Le combat du climat va se mener sur 30 ans. Il faudra des actes de résistance répétés, continus, dans tous les sens. C'est ainsi qu'on inversera les choses. L'affaire n'est pas gagnée d'avance. J'ai noté par ailleurs que Pierre n'abordait pas la question des solutions. J'ai lancé quelques pistes. L'action syndicale fait partie des forces fragiles qui visent à ré-humaniser le monde du travail, par exemple. Mais le combat est assez inégal, surtout pendant le Covid.

- Ollivier BODIN

Je pense qu'on n'a probablement plus beaucoup de temps. Pour le moment l'économie, et cela rejoint ce qui vient d'être dit, est encastrée dans le système financier. Il faut ré-encastrer l'économie dans la Terre. Il faut atterrir quelque part, sur la planète. Je pense vraiment que le système, actuellement, fonctionne sur un principe de rentabilité maximum et donc encastre toutes les décisions mêmes sociales, sociétales, dans cette logique. Cela rejoint un peu ce que je disais tout à l'heure sur l'absence, dans les ministères des Finances, de capacité de penser la transition écologique. C'est un document de la Commission. La DG ECFIN a fait un sondage des méthodes d'évaluation environnementales des budgets dans les états membres, c'est absolument effrayant. Les maisons de retraite, mais aussi les universités, travaillent maintenant sur des projets, et doivent devenir rentables en soi, la recherche fondamentale disparaît. Tout ceci est encastré dans un système de pensée économique. Bien entendu, j'ai été longtemps fonctionnaire à la Commission, ce paradigme, cette mentalité, a aussi influencé la façon dont les fonctionnaires de la Commission pensent le monde. C'est ce qu'on appelle la bureaucratie néolibérale. En réalité, le néolibéralisme tel qu'il est a besoin d'un appareil bureaucratique extrêmement étendu, il doit normaliser, normaliser, normaliser... c'est ce qui a été dit tout à l'heure, je pense, cette volonté d'harmoniser sans sens. Le sens est dans la normalisation, il n'est plus ce vers quoi on tend. Je pense qu'il y a beaucoup à faire, la génération de fonctionnaires qui arrive devra s'en rendre compte et faire passer ce message qu'il faut donner un sens, qui n'est pas dans la technocratisation, dans la bureaucratisation néolibérale, dans l'harmonisation, il faut le chercher ailleurs.

Je voulais vous entendre réagir à une réflexion : la Chine ne croit pas au changement climatique. Si nous avons suivi d'ailleurs les informations, ils ont récemment interdit l'abattage des arbres en Chine et c'est pour cela qu'il y a des tensions sur le marché du bois et en particulier du chêne français, les entreprises françaises ont même du mal à se fournir en chêne parce que les prix ont explosé, parce qu'ils ne peuvent plus utiliser leur propre bois et ils l'importent. La seule manière de lutter contre le changement climatique ne serait-elle pas d'être bon économiquement ? Sinon ils viendront, ils achèteront les forêts, et ils les raseront. Je me demande si l'avenir n'est pas dans la capacité à soutenir les deux tensions, c'est-à-dire que la protection du climat doit se faire aussi dans le cadre d'un progrès économique parce que sinon, cela va être difficile de faire face à la puissance économique chinoise.

Dans le passé, l'Union européenne s'était donnée de grands buts avec la stratégie de Lisbonne. En 2000, on s'est dit qu'on allait devenir l'économie la plus compétitive, puis en 2010 on a fixé les objectifs, et de nouveau au bout de 10 ans, et en plus on aurait combattu la pauvreté en Europe. Nous avons réussi à atteindre certains des indicateurs fixés dans la stratégie Europe 2020, en revanche au niveau du combat contre la pauvreté, je crois que tous les États membres ont raté cet objectif. La pauvreté dans leurs États membres, mais aussi pour préparer le futur en investissant dans la recherche et l'innovation. On s'était donné le but d'investir au moins 3 % du PIB dans la recherche, et je crois qu'à part deux-trois pays — les plus gros, comme la France et l'Allemagne — la plupart sont restés largement en dessous durant toute la période. Alors, à quoi est-ce que cela sert de se donner toujours des grandes stratégies si cela ne mène à rien ? Ou est-ce qu'il ne faut pas simplement, vraiment dire qu'on va mettre ces stratégies ou ces visions à 10 ans, et prendre une approche tout à fait différente ?

- Georges VLANDAS

Dans le texte que tu as écrit, Pierre, il y a l'interrogation suivante : la compatibilité entre la fixation des objectifs, notamment au niveau du climat, et la logique d'un système économique qui cherche la valorisation du capital en premier. Dans quelle mesure est-il possible de faire un effort visant en plus grande cohésion et harmonie entre la nature et l'économie, l'homme et l'économie, et ce besoin impérieux du système de fonctionner sur la base de la valorisation du capital ?

- Pierre DEFRAIGNE

Le dernier mot doit revenir à la démocratie. Aujourd'hui, la démocratie est sous influence. Elle est même parfois manipulée. Elle a des représentants véritablement formatés, qui expriment les vues des grands groupes qui jouent un rôle déterminant dans le monde, un rôle du capitalisme hyper financier et hyper technologique, les deux sont liés. Il faut retrouver la maîtrise et commencer par dire : quelle est la part du marché ? Je prends l'exemple des EHPAD. Pourquoi permettre au marché de faire de l'argent par le service aux personnes, avec comme ressource principale, j'insiste sur cette nuance, la main-d'œuvre, forcément, peu qualifiée. On retourne dans un système d'exploitation et je crois que c'est un déséquilibre intolérable pour la démocratie. On perd sur les deux tableaux. Au nom de l'importance du capital, on sacrifie les intérêts à la fois des usagers et des travailleurs, au demeurant très peu organisés, là je rejoins Catherine sur la question des syndicats qui peuvent être le pilier de la démocratie sociale, et le jour où on aura une Europe sociale est le jour où on aura véritablement des syndicats

européens, des vrais, qui se battent ensemble. Il me semble que la question que tu soulèves est vraiment la question centrale, qui est de remettre le marché à sa place. Et pour le reste, de former des gens à la démocratie. Nous avons trop laissé les gens s'égarer dans la culture très superficielle, une culture de divertissement, où l'actualité, et la fausseté de l'information, jouent un rôle beaucoup trop important. Il faut revenir à l'école, l'école est la base de tout.

- Ollivier BODIN

A propos de la question sur le rôle de la finance dans l'environnement, je disais tout à l'heure qu'il fallait désencastrier l'économie des systèmes financiers. Le problème c'est qu'en ce moment, il y a des tendances fortes à vouloir encastrier la planète dans le système financier, donner un prix à la nature, faire une économie verte plus ou moins bien faite, imaginer qu'on va pouvoir utiliser le marché financier pour faire de la finance verte. Nous sommes beaucoup à être sceptiques. Je crois en effet que la lutte pour le changement climatique, la biodiversité, doit passer par des bornes de coopération entre des gens et non pas au travers des marchés financiers.

- Catherine VIEILLEDENT

Pour être quand même positif, on peut se dire qu'il y a une histoire récente qui est l'après-crise financière, l'après-crise grecque, et qu'on est peut-être en train de se ressaisir d'un autre paradigme, mais tout cela est très fragile. Je pense qu'on est sorti des grands scénarios de futurologie dont on changeait la date périodiquement, c'est-à-dire le renvoi l'avenir à l'infini. On est peut-être en train de se mettre face à nos responsabilités en tant qu'Européens. Ce temps-là est venu, il y aura beaucoup de forces pour renvoyer le problème à plus tard ou le renvoyer à d'autres, mais je me demande si l'Europe peut encore aspirer à être une voie médiane entre un modèle outre-Atlantique et un modèle asiatique, n'est-ce pas perdu ? Quand même certaines leçons de l'Histoire récente ont été entendues ou du moins certains ont fait cet effort. Il faudrait insister pour qu'on ne les oublie pas, et qu'on approfondisse.

- Georges VLANDAS

Je préfère rester sur une question ouverte, aussi bien Anne Gervaise que moi-même nous avons compris la disponibilité de Pierre sur la question de la fiscalité, qu'il était disponible. On se retrouvera très prochainement. En tout cas merci Olivier d'être avec nous, merci à Pierre de cette passionnante intervention, merci à tous les collègues d'avoir participé à ce débat. Je remercie enfin Anne Gervaise dont l'engagement a permis la présente conférence.

Le droit de la santé au travail en France : quelles tendances et quelles perspectives ?

Conférence du 28 juin 2022 avec Franck Héas

Franck Héas est Professeur de droit privé à la Faculté de droit et des sciences politiques de Nantes, membre du laboratoire Droit et Changement Social et spécialiste de santé au travail.

Le webinaire animé par Georges Vlandas, éditeur de la revue GRASPE, inaugure un cycle de conférences sur le thème de la santé au travail et ses implications en termes de sécurité, prévention et de protection de la santé. Il aborde ici les évolutions récentes en France et les questions qui se posent au niveau de la représentation du personnel, du rôle du management et des enjeux environnementaux

- Franck Héas

Je vais aborder ce sujet de la santé au travail à travers plusieurs questions, c'est pourquoi le titre de mon intervention est assez large. J'aborderai au préalable la question sous mon propre angle de vue de juriste spécialiste de droit du travail, qui s'applique dans l'entreprise privée. Néanmoins, de nombreux textes, logiques ou mécanismes juridiques sont communs au privé et au public, donc j'espère que vous y trouverez quelques points d'ancrage sur vos terrains professionnels et de réflexion.

Ce que l'on partage aussi lorsqu'on traite de ces questions de santé au travail, c'est la certitude, l'évidence — je pense que je n'ai pas à vous convaincre là-dessus — de la prégnance des questions de santé au travail, quels que soient les modes d'organisation du travail. On va parler de télétravail, mais même au regard des questions de mondialisation de l'activité, d'organisations innovantes, d'aspirations individuelles, ou de

montée en puissance aussi des technologies, quelle que soit la problématique professionnelle, il y a derrière une problématique de santé au travail. D'ailleurs, des études pointent concrètement ces problématiques de santé et l'impact du travail sur la santé des individus. Une étude du ministère du Travail en France a tenté de matérialiser, de concrétiser, cette réalité des risques psychosociaux, donc une atteinte particulière à la santé mentale des salariés, mais dans toute sa diversité.

Je voudrais aussi insister sur mon angle franco-français. L'idée est d'apporter un éclairage sur ces problématiques et sur ces questionnements qui touchent à la santé au travail par le biais du droit de la santé au travail en France, même s'ils peuvent faire l'objet d'un prisme d'analyse beaucoup plus élargi. Mon assise sur le droit français du travail, puisque c'est mon champ de spécialité, n'est qu'un prétexte pour poser un certain nombre d'enjeux en matière de santé au travail.

Dernier préalable : mon approche juridico-juridique. Je ne m'excuse pas d'être juriste, mais je le précise. C'est un point important. Pour avoir discuté de problématiques de santé au travail avec des médecins, des ergonomes, des psychologues, beaucoup d'autres professionnels de ces questions : le droit est souvent perçu comme simplement un élément de contexte réglementaire, au mieux un facteur important de cadrage technique, mais rarement pour ce qu'il est, selon moi, à savoir un déterminant la santé au travail. Le droit n'est pas une matière figée, c'est une matière dynamique, les mutations et les évolutions qui impactent le droit du travail et le droit de la santé au travail ont une incidence très importante en matière de santé au travail. Voilà pourquoi je pense, et j'espère vous aussi, que le droit est véritablement un élément de compréhension très important de ces problématiques de santé au travail.

Les préalables étant posés, je voudrais aussi, en titre d'introduction, signifier comment le droit de la santé au travail a évolué en France, et je pense que cette observation se retrouve dans d'autres systèmes nationaux. Il y a trois temps : ce ne sont pas des temps qui se succèdent les uns après les autres, ce sont plutôt des niveaux qui se surajoutent, des strates qui se superposent, et qui font dans leur ensemble, aujourd'hui, ce droit de la santé au travail. Ces trois niveaux correspondent à des objectifs, des finalités, qui se cumulent.

Le premier niveau, la base, c'est la sécurité. C'est ce qu'on appelle : « droit de l'hygiène et de la sécurité », le droit de l'organisation de la sécurité au travail, le fondamental en matière de droit de la santé au travail. Ce droit de la santé au

travail a d'abord été un droit de l'organisation de la sécurité matérielle concrète, organisationnelle, dans l'entreprise, ce qu'on appelle l'hygiène et la sécurité. C'est tout l'héritage des législations du 19ème siècle, au moment de l'essor de l'industrie et des activités de manufactures.

Le deuxième niveau est une logique nouvelle qui est venue alimenter le droit de la santé au travail : une exigence de prévention. En Europe, la directive de 1989 est l'élément temporel qui permet de dater cette évolution du droit de la santé au travail vers l'inclusion d'une logique de prévention. On retrouve d'autres textes en France, avant puis après, comme dans d'autres États membres de l'Union européenne, mais cette exigence demeure, au-delà d'organiser concrètement la sécurité, d'un droit qui vise aussi à anticiper, à éviter la réalisation des risques professionnels. C'est quelque chose de différent de la simple sécurité organisationnelle, c'est ce que j'appelle une sécurité préventive.

Il y a ensuite un troisième niveau, une troisième finalité de santé, qui fait que le droit de la santé au travail est aussi toujours un droit de la sécurité, un droit de la prévention, mais aussi un droit qui vise à assurer la protection de la santé de la personne, et là on a une sécurité personnelle. Le droit de la santé au travail intègre, de plus en plus, des logiques qui visent à assurer la santé de l'individu en tant que personne. C'est une logique supplémentaire, qui vient se surajouter aux fondamentaux du droit de la santé au travail. Voilà comment a évolué, comment est constitué le droit de la santé au travail en trois axes qui se cumulent : sécurité, prévention, santé.

Cet élargissement du droit de la santé au travail comporte un certain nombre de conséquences. Je ne vais pas parler de toutes ces conséquences, je vais seulement en évoquer quelques-unes, et nous reviendrons peut-être sur d'autres par la suite dans nos échanges.

La première conséquence, dont j'ai parlé, est la considération de la personne. L'idée est que le travailleur, lorsqu'il franchit les portes de son entreprise ou de la collectivité qui l'emploie, ne perd pas sa qualité de personne, et qu'au travail sont intégrées des problématiques qui visent aussi à assurer la protection de sa santé en tant que personne, pas seulement en tant que travailleur.

La deuxième conséquence de ces évolutions est la montée en puissance de la négociation collective. Là-dessus j'ai moins de points de comparaison par rapport aux autres États membres, mais en France, il est très net que ce droit de la santé au travail a

une volonté de se nourrir de plus en plus de la négociation collective, du moins dans les objectifs. Dans la pratique, cela fonctionne un peu moins, néanmoins il y a une volonté de construire le droit de la santé au travail via la négociation collective.

Ensuite, l'approche globale et la diversification des risques : on connaît Bhopal Seveso en France, Rouen, Toulouse, *etc.* il y a un certain nombre d'exemples malheureux dans l'histoire industrielle française, européenne, qui montre qu'un risque industriel, lorsqu'il se réalise, révèle aussi des risques technologiques, et entraîne des risques professionnels, des risques de santé publique, et des risques environnementaux.

Toute cette connexion, cette diversification des risques, fait l'élargissement du droit de la santé au travail, et impose aussi d'avoir une approche globale de la santé, qui est à la fois la santé au travail, la santé de l'individu, sa santé personnelle, mais aussi la santé environnementale.

Avec toutes ces conséquences : considérations de la personne, montée en puissance de la négociation collective, diversification des risques, approche globale de la santé, nous assistons depuis une quarantaine d'années à une extension du champ du droit de la santé au travail assez importante. C'est important d'avoir cela en tête pour comprendre les différentes questions et les différents enjeux.

Je ne vais pas en faire une démonstration complète, mais je vais poser trois enjeux qui me semblent importants dans ces mutations, et puis dans ces perspectives en même temps du droit de la santé en France, et peut-être au niveau européen et ailleurs, par-delà les frontières européennes. La première question est celle des liens entre santé publique et santé au travail. La deuxième, la question du développement durable : cette question du « verdissement » des relations de travail, je sais que certains contestent l'expression, je l'utilise par facilité, il y a quelques observations importantes à faire là-dessus du point de vue du droit français. Puis un troisième élément, c'est le lien entre prévention et organisation du travail, parce que des enjeux s'y posent.

Le premier point : la question du lien, de l'interconnexion, entre la santé au travail et la santé publique. Cela participe de cette logique d'extension du champ de la santé au travail où le travailleur ne perd pas sa qualité de personne lorsqu'il franchit les portes de l'entreprise. Dans la santé au travail, il y a des enjeux de santé publique, et dans les problématiques de santé

publique, il y a inévitablement des enjeux de santé au travail. Pour illustrer cela, je vais prendre les deux bouts : santé publique et santé au travail. Faisons un pas de côté et jetons un regard sur le droit de la santé publique. Dans le Code de la santé publique en France, l'article 1411-1 est intéressant. Depuis une loi de 2016, le Code la santé publique fonde la politique nationale de santé, donc la santé publique, sur la logique d'exposome. L'exposome, en droit de la santé, est un concept nouveau qui nous vient de l'épidémiologie et s'oppose ou se met en juxtaposition avec le génome. De nombreux facteurs génétiques expliquent le destin de santé de chaque individu, mais un certain nombre de facteurs externes aux gènes, extérieurs à la personne, vont aussi avoir une influence. Le Code la santé publique prend en compte cette diversité des facteurs auxquels nous sommes tous exposés, « l'exposome », qui sont notamment l'environnement, les conditions de vie, les conditions de l'éducation, et les conditions de travail, comme étant des facteurs déterminants de la santé. Cette logique d'exposome intègre la diversité des facteurs qui influent sur la santé, et parmi eux précisément l'activité professionnelle et le travail. Du point de vue de la santé publique, on voit que l'exposome fait du travail un déterminant de la santé. Il y a donc une ouverture du droit de la santé publique aux problématiques professionnelles, à la santé au travail.

De l'autre côté, dans le droit de la santé au travail en France, on a aussi une ouverture aux problématiques de santé publique. La question de la santé au travail devient de plus en plus une question de santé publique. Je vais vous présenter deux illustrations issues d'un exemple qui date un petit peu. D'abord une disposition du Code du travail en matière de télétravail. On a beaucoup parlé de télétravail depuis la COVID, mais depuis 2012 le Code du travail en France prévoit que le télétravail peut être organisé en cas de circonstances exceptionnelles et notamment d'épidémie. Si une épidémie survient, il est possible d'organiser le télétravail dans l'entreprise. C'est une logique de santé publique qui interfère dans le fonctionnement de l'entreprise. Cette ouverture à la santé publique a été renforcée également par une loi plus récente : la loi du 2 août 2021 en France, sur la prévention santé au travail, qui élargit les missions des services de prévention et de santé au travail, ce qu'on appelle « les services de médecine du travail ». Dorénavant en France, le Code du travail assigne aux services de médecine du travail, de prévention et de santé au travail, un rôle de santé publique, en lien précisément avec les stratégies nationales de santé. C'est ainsi que le Code du travail l'indique, cela veut dire que la logique de santé au travail dans l'entreprise, de prévention, doit intégrer une logique de santé publique. Il y a

d'autres illustrations, avec par exemple ce qu'on appelle « médecins praticiens correspondants ». Dorénavant en France, des médecins généralistes de santé, des médecins de famille, vont pouvoir être associés au fonctionnement des services de santé au travail. Il y a de moins en moins de médecins du travail, donc il faut bien les trouver quelque part, mais tout cela illustre aussi les connexions entre santé au travail et santé publique.

Deuxième point : la question de la place des enjeux environnementaux dans le droit du travail. Depuis quelques années en France, un certain nombre de textes sont intervenus pour renforcer cette dimension environnementale du droit du travail, par le biais de la santé au travail. La loi de 2013 a posé des dispositifs en matière d'alerte, d'informations, de droits des représentants du personnel sur les questions environnementales, puis la loi du 22 août 2021, qui élargit les prérogatives des représentants du personnel en matière de développement durable. En France, cette question du verdissement des relations de travail, du droit du travail, entre dans le droit du travail par la question de la santé au travail, mais principalement par la question des relations collectives de travail : les représentants du personnel, l'information consultation, etc.

Il y a des avancées, mais elles sont limitées. Je fais juste une petite parenthèse pour illustrer ces enjeux de développement durable en matière de relations de travail : il y a une dizaine d'années, c'est ce qui a déclenché chez moi un attrait pour ces connexions entre le droit du travail et le droit de l'environnement, j'ai reçu un coup de fil du directeur d'une association d'aide à la personne. Ce sont des structures — en l'occurrence c'est une association — qui emploient des salariés en contrat de travail, et les met à disposition chez des clients pour de l'aide aux devoirs, au ménage, aux soins, aux personnes âgées, ou pour des activités de jardinage. Ce directeur m'appelle un jour, assez agacé, en me parlant d'un de ses salariés, affecté aux activités de jardinage, qui l'a informé que dorénavant, il n'emploierait plus pour désherber un célèbre produit dont les effets sur la santé et sur l'environnement ont été établis, prouvés et sanctionnés, qui s'est avéré très toxique pour l'environnement et les personnes. Le directeur me dit que cela le met en porte à faux vis-à-vis des clients, que le salarié n'a pas le droit de faire cela, etc. Il ne m'a peut-être pas parlé de licenciement, mais il était assez motivé pour une procédure disciplinaire. Qu'y a-t-il dans le règlement intérieur, qu'elles sont les obligations du salarié ? Le salarié peut-il refuser de suivre les directives de son employeur sur la base de considérations environnementales ? C'est la question juridique derrière, question essentielle. Dans le Code du travail, il n'y a pas d'ouverture, pas de réponse. En

revanche, en faisant un petit pas de côté sur le droit du travail, le droit de l'environnement, on peut trouver des éléments de réponse à cette anecdote et à ce problème que ce directeur d'association m'avait posé. Je maintiens qu'il y a des avancées en droit du travail sur l'intégration de la protection de l'environnement sur le terrain collectif, sur les relations individuelles ; il y a des manques, mais il y a quelques leviers d'action.

Un premier levier d'action pour davantage verdir les relations de travail — le droit français du travail n'est pas avancé là-dessus, donc c'est vraiment une réflexion prospective. Une idée est de s'appuyer sur la généralité, l'élasticité des exigences de prévention. Les dispositions du Code du travail en matière de prévention qui résultent de la directive de 1929 utilisent un vocabulaire et des formulations assez larges, assez souples, avec notamment l'obligation patronale de prévention, les PGP — les Principes Généraux de Prévention —, et seraient susceptibles d'intégrer dans cette démarche générale de prévention, je ne dis pas des risques professionnels, mais l'ensemble des risques susceptibles de résulter de l'activité de l'entreprise, et donc les risques environnementaux. On pourrait éventuellement, et en France c'est le cas, orienter davantage les dispositifs concrets de prévention vers une protection accrue de l'environnement : le document unique d'évaluation des risques, le règlement intérieur. En France, des entreprises — très minoritaires — intègrent déjà dans leur document unique d'évaluation des risques professionnels les enjeux environnementaux, qui identifient le risque environnemental comme étant un risque de l'entreprise, et posent des actions de prévention en réaction aux attentes qui peuvent être portées à l'environnement. Ce n'est pas explicite, mais il y a de mon point de vue un levier d'action. Gardez toujours à l'esprit la petite anecdote que je vous ai mentionnée tout à l'heure.

L'autre levier d'action est de faire un pas de côté lorsqu'on fait du droit du travail, vers le droit de l'environnement. Je ne suis pas du tout un spécialiste, mais je m'appuie uniquement sur le droit français de l'environnement, qui contient un certain nombre d'exigences, là encore générales, qui mettent à la charge des personnes, quelles qu'elles soient, quels que soient leur activité, leur cadre d'action, la structure dans laquelle elles interviennent, un devoir général de préservation de l'environnement. C'était dans la charte de l'environnement de 2005, c'est dorénavant dans le Code l'environnement. Chacun doit veiller à la protection de l'environnement, quoi qu'il fasse. En corollaire de ce devoir général de préservation de l'environnement, on a aussi depuis 2016 un principe de

responsabilité environnementale inscrit au Code civil français. Toute personne est responsable du préjudice écologique qu'elle cause et dans ce cas-là elle est tenue de le réparer. Le droit du travail est peut-être insuffisamment avancé sur le terrain individuel pour intégrer avec force et vigueur les enjeux environnementaux, mais de mon point de vue une interprétation extensive des principes de prévention, et puis un recours aux principes du droit de l'environnement, pourrait permettre de pallier la situation que j'évoquais tout à l'heure, et donc le salarié qui refuse d'exécuter les prescriptions patronales, mais pour la raison et dans la perspective de ne pas porter atteinte à l'environnement, est-il fautif? À priori, non. Il l'est d'autant moins si rien n'est prévu dans le règlement intérieur, mais on peut imaginer aussi que le règlement intérieur prévoit que dans le cadre de leurs activités, les salariés de l'entreprise ne vont pas porter atteinte à l'environnement. Voilà quelques idées qui ne sont pas encore complètement stabilisées juridiquement, mais qui permettent de faire un peu de prospective, de répondre à la situation problématique que j'évoquais et de voir comment, au-delà des questions collectives de travail, il est possible sur la relation individuelle de travail de renforcer cette dimension environnementale.

Le dernier point que je voudrais évoquer me semble assez fort porteur de contentieux. Il s'agit du lien entre prévention et organisation du travail. Le point de départ de l'idée est qu'en matière de santé au travail, il y a un lien fort et une centralité de la question de l'organisation du travail en matière de prévention. Toute action, toute logique, toute démarche de prévention, intègre notamment dans les textes normatifs la question de l'organisation du travail. C'est pourquoi l'organisation du travail est centrale en matière de prévention — obligation de sécurité, principe général, etc. —. Le juge, la jurisprudence, sur la base de cette centralité de l'organisation du travail en matière de prévention, a développé en France une jurisprudence depuis une quinzaine d'années assez uniforme, constante et incontestable, de contrôle des organisations du travail. Sur ces questions de santé au travail, par l'entrée obligation de prévention de l'employeur — cela va bien au-delà maintenant dans la jurisprudence — les juges contrôlent les organisations du travail. Cette organisation du travail qui relève du pouvoir de direction de l'employeur n'est pas un pouvoir absolu et le juge peut contrôler cette organisation de travail. Quand je dis « contrôle », cela veut dire porter une appréciation qualitative sur l'organisation du travail, et en corollaire éventuellement sanctionner l'organisation du travail qui apparaît au juge délétère sur le plan de la santé des travailleurs. Cette logique de

contrôle de l'organisation du travail et de sanctions joue sur un certain nombre de contentieux très diversifiés.

Pour illustrer le propos, je vais juste donner quelques exemples qui amènent le juge à apprécier la question de la santé, et notamment de la santé mentale des salariés, et d'apprécier les pratiques de *management* aussi en tant que rouage de l'organisation du travail. L'idée à retenir est celle de la centralité de l'organisation du travail en matière de prévention. Sur cette idée s'appuie un contrôle par les juges des organisations du travail, qui peut aller sur la sanction et qui intègre des problématiques de santé mentale, et l'appréciation des pratiques managériales. On retrouve dans la loi en matière d'obligations générales de préventions, de principes généraux de prévention, d'action des services de prévention et de santé au travail, cette question de l'organisation du travail. Dans les textes du Code du travail en France, l'organisation du travail gouverne la prévention. Sur cette base-là, les juges ont développé une jurisprudence de contrôle. Sur la base de l'obligation patronale de sécurité et de prévention, chaque fois qu'il y a une démarche de réorganisation de l'entreprise, d'externalisation d'une activité ou de recours au *benchmark* pour évaluer les salariés, les juges vont apprécier l'organisation du travail. Je cite l'exemple du recours aux *benchmarks* parce que derrière il y a de la jurisprudence. On retrouve la même logique de contrôle des organisations du travail, donc contentieux sur l'information de consultation, ou sur le recours à l'expertise, comme dans un arrêt du 8 janvier 2020 de la Cour de cassation parce que précisément on était dans le service public, un hôpital dans lequel les représentants du personnel avaient sollicité une expertise parce que pour eux il y avait une organisation du travail qui dysfonctionnait et qui générait du stress, de l'anxiété, beaucoup de pression, mais l'employeur s'était opposé à l'expertise. Là, la Cour de cassation apprécie les dysfonctionnements de l'organisation du travail en termes de santé mentale pour justifier le recours à l'expertise. Le juge contrôle donc qualitativement l'organisation du travail. Cela illustre complètement cette logique de contrôle que j'évoquais.

Prise en compte de la santé mentale, considération de l'organisation du travail : c'est dans le contentieux sur le harcèlement moral que l'on retrouve cette logique de contrôle jurisprudentiel des organisations du travail. Ce que la Cour de cassation appelle le « harcèlement moral managérial » — ce n'est pas tout à fait dans les arrêts de la Cour de cassation, dans l'arrêt de 2009 en tout cas — est l'idée d'un harcèlement moral qui peut résulter de méthodes de gestion, d'un mode d'organisation du travail, particulièrement délétère sur la santé

des salariés. Dans ce cas-là, au regard de cette appréciation globale de l'organisation du travail, la Cour de cassation peut conclure et sanctionner l'employeur sur la base d'un harcèlement moral. Concernant le harcèlement moral, on pense tout de suite à la figure individuelle, mais cela peut aussi être détecté et ressortir de pratiques organisationnelles, managériales, précisément de l'organisation du travail ou du système de *management* et de la ligne managériale.

Dans la veine de ces contentieux dans lesquels les juges contrôlent les organisations du travail dans une logique de santé au travail, on retrouve toute une autre partie du contentieux qui précisément va apprécier la qualité du *management* : comment le *manager* se comporte-t-il, quelles sont les pratiques managériales en jeu, comment se répercutent-elles sur les salariés ? S'il peut y avoir un *management* délétère, il sera l'illustration d'une organisation du travail délétère, et là encore il pourra y avoir des sanctions. Un exemple qui date de 2017 : la Cour de cassation a sanctionné un employeur pour manquement à son obligation de sécurité, de prévention, parce qu'il avait mis en place ce que la Cour de cassation appelait un mode *management* par la peur. On avait là un *manager* qui mettait en place un certain nombre de pratiques assez directives, autoritaires et violentes, qui généraient des situations de souffrance très importantes chez les salariés. La Cour de cassation a sanctionné l'employeur, pour manquement à son obligation de sécurité. On voit donc comment la question managériale est appréciée par les juges en tant que rouage de l'organisation du travail. Ce qui est important aussi, sur ces contrôles de l'organisation du travail par les juges, c'est que le *management*, le comportement du *manager* en tant que rouage de l'organisation du travail, peut être individuellement sanctionné. Un *manager* qui porte atteinte à la santé, notamment mentale, de ses salariés, peut être licencié. Sur le plan disciplinaire, cela peut être considéré comme une faute, la Cour de cassation en France considère qu'il y a un motif disciplinaire de licenciement, et on a aussi une autre jurisprudence qui peut différemment apprécier là encore un *management* défaillant, qui porte atteinte à la santé des salariés, comme étant une insuffisance professionnelle. Cela justifierait alors le licenciement du *manager* dont la pratique porte atteinte à la santé des salariés. À travers tous ces contentieux, on voit comment les juges posent un contrôle assez avancé, assez constant et diversifié, sur les dimensions et les rouages de l'organisation du travail dans l'entreprise.

Que retenir ? L'approche globale, santé publique et santé au travail, à savoir qu'il est vain d'appréhender la santé au travail

en silo et de façon compartimentée. Il faut appréhender cette question de façon large, sur le plan juridique et puis au-delà du champ juridique. Aucun employeur, d'entreprises privées ou de collectivités publiques, ne peut aujourd'hui être indifférent à l'ensemble des risques, et notamment aux risques environnementaux que son activité peut générer, et des problématiques d'organisation, de cadre général du travail, qui peuvent être aussi source de souffrance au travail, et donc devenir une problématique de santé au travail. J'espère vous avoir convaincu que le travail est bien un déterminant comme d'autres de la santé des personnes.

QUESTIONS

- Concernant les pesticides : il faudra qu'il soit prouvé que ledit produit est effectivement nocif pour la santé, ce qui est compliqué eut-égard aux lobbies pro-pesticides.

- Franck Héas

C'est évident. On le voit sur ces produits, on en a cité un, mais il y en a bien d'autres. J'habite en Bretagne, une région où dans le secteur agricole et le secteur agroalimentaire, les pesticides ont été massivement utilisés. Il y a des problématiques de preuves et d'établissement du lien entre le produit et son caractère nocif sur la santé des personnes et sur l'environnement. Cela dépasse le cadre de mon expertise juridique, mais c'est un point qui est important. Sur cette question-là, il y a des avancées. De nombreuses maladies générées par les pesticides utilisés par les agriculteurs en France ont donné lieu à des reconnaissances de maladies professionnelles, on a dorénavant un tableau des maladies professionnelles précisément en lien avec ces pesticides utilisés dans l'agriculture. Il y a quelques avancées, le système est imparfait et incomplet, mais c'est vrai que par rapport à la remarque initiale, la question de la preuve du caractère nocif du produit est un préalable incontournable.

- Georges VLANDAS

Je voudrais insister sur deux dimensions : celle du verdissement et celle du travail à domicile.

Le verdissement, premièrement. La Commission Européenne doit procéder à une réduction des bâtiments : on passerait de 50 bâtiments à 25. Il y aurait donc un développement du travail à domicile. Cela amène un verdissement par une moindre occupation des bureaux, donc moins d'émissions, moins de

transport puisque comme il y a moins de place au bureau, le travail à domicile se développe, moins de places de parking donc développement des vélos, le chauffage baisse d'un ou deux degrés, et le refroidissement l'été diminue. Le verdissement se traduit par ces mesures-là, sans être accompagné forcément de mesures plus structurelles sur les bâtiments, des mesures comme l'isolation prendraient beaucoup plus de temps, il faudrait le développement des transports en commun qui ne dépend pas des institutions, mais des autorités belges — et là, on a le fameux problème entre Bruxelles et les autres régions en Belgique, notamment la Flandre, la part du PIB généré par Bruxelles va davantage vers les autres régions, puisque les impôts vont là où habitent les gens.

On nous présente donc ceci comme un verdissement, mais les dépenses de chauffage et d'électricité s'accroissent dans les maisons individuelles.

L'autre dimension est celle du travail au domicile. Avec le développement du travail à domicile, je ne vois pas comment l'employeur pourrait souscrire dans des conditions concrètes à ces obligations que tu mentionnes dans ton exposé : prendre soin du salarié, mettre à disposition un environnement qui convienne, vérifier son environnement. Comment toutes ces obligations que tu as décrites pourraient-elles se traduire au travail à domicile ? Ce travail à domicile est le point noir de la question de santé au travail.

Une troisième dimension est le travail digitalisé. Le travail digitalisé n'est pas maîtrisé non plus, ne fait pas l'objet de formation préalable. On y voit juste le fait que cela peut fonctionner, mais qu'est-ce qu'être multiconnecté ? Cela veut dire passer d'une activité à l'autre, souvent les collègues suivent deux réunions en même temps, et pendant qu'ils écoutent ils regardent leurs emails. Cette hyper-connectivité, quelles en sont les conséquences sur la santé ? Quelles sont les règles en vigueur ? Je ne suis pas spécialiste, mais il me semble qu'elles ne sont pas ni pensées, ni prévues. Autre point, au niveau du développement de télétravail et les formes technologiques, l'essor des messages. Un directeur qui s'occupe du développement me disait qu'il reçoit 500 messages par jour. Il lui serait impossible de tous les lire, même lire et répondre à seulement une partie lui prendrait sa journée de travail de neuf heures. Au niveau de l'envoi des messages, au niveau des règles du travail, ce n'est pas réfléchi, à mon avis il y a une absence de cadre.

Voilà les trois questions que je me pose. La relation au verdissement semble être incomplète, par exemple le fait de ne pas avoir sa place au bureau n'est pas du tout documenté, cela peut marcher ou ne pas marcher. Concernant la santé avec le travail à domicile : j'ai vu les collègues travailler dans leur cave,

dans la cuisine, il n'y a pas d'encadrement. Dernier point : comment maîtriser les effets de la digitalisation croissante sur la santé, sur la relation professionnelle ?

- Franck Héas

Avant de revenir sur les questions, il y a un autre élément que j'ai volontairement laissé de côté dans ma présentation : la question de la représentation du personnel, c'est-à-dire de ce droit collectif de la négociation. Il y aura peut-être d'autres questions là-dessus, mais c'est aussi un élément de compréhension par rapport aux questions que tu viens de poser.

Sur le verdissement : la question de réduction du nombre de bâtiments, de l'occupation des surfaces professionnelles, d'augmenter le temps de télétravail pour que les gens soient moins dans l'entreprise, fassent moins de déplacements, qu'on organise un roulement, il faut bien évidemment réfléchir aussi à ces logiques-là. Du point de vue du droit du travail, du droit de la santé au travail, de nombreuses exigences peuvent peser sur l'entreprise. C'est une chose.

Dans cette problématique beaucoup plus générale de déplacement, de logique immobilière, d'occupation des bâtiments, cela dépasse bien évidemment la seule logique santé au travail, la seule logique professionnelle et l'entreprise. C'est un acteur de santé publique, un acteur de verdissement des relations de travail, mais ce n'est pas le seul acteur et il y a de nombreux autres leviers à activer également. J'ai présenté quelques leviers d'action du point de vue du droit du travail, du droit de l'environnement, mais sans vouloir donner l'impression que ce sont des leviers exclusifs et qu'il n'en existe pas d'autres.

Ensuite, sur le développement du travail à domicile, l'hyper connexion et la déconnexion : je crois savoir qu'il y a des réflexions en cours dans la perspective d'une négociation entre les interlocuteurs sociaux au niveau communautaire, pour un futur accord des partenaires sociaux au niveau communautaire précisément sur le télétravail et la déconnexion, qui pourrait aller aussi jusqu'à une directive, enfin il y a un processus en cours.

- **Georges VLANDAS**

Concernant le télétravail, cela peut être des entreprises multinationales qui ont des bureaux décentralisés comme cette entreprise britannique *WeWork*, qui propose de louer des bureaux. Là, on peut parler du télétravail, ce sont des bureaux décentralisés, tu peux travailler des États du Golfe, de Berlin, de Bruxelles, etc. Il y a un phénomène de nomadisme, mais le

télétravail s'y fait dans des bâtiments prévus pour le travail, et donc ils peuvent faire l'objet d'un certain nombre de codifications et d'obligations relatives à la protection de la santé. En revanche, je refuse d'assimiler le télétravail effectué à partir d'un lieu prévu à cet effet avec le travail à domicile. Le travailleur à domicile utilise sa connexion, plus ou moins performante, il y a par exemple des quartiers mal connectés, et on nous dit : « c'est ton problème ». Il y a des inégalités sociales, suivant que l'on habite dans une maison avec plusieurs centaines de mètres carrés ou dans un deux pièces avec ou sans enfants, et avec ce travail à domicile on revient quasiment aux débuts du capitalisme, à ce stade où après avoir fait travailler les travailleurs à domicile, on leur a fourni des instruments. On a des collègues qui travaillent avec deux enfants malades ou qui n'ont pas de place à la crèche... donc tout ce qui se passe là est le point noir. Ce sont deux réalités différentes, ce n'est pas *WeWork*.

- **Franck Héas**

Quelle que soit la formule de télétravail, de *coworking*, de travail à domicile, etc., je crois qu'on est d'accord sur ce dont on parle. On est d'accord également sur les situations diversifiées et sur les risques pour la santé. En France, je ne sais pas si c'est le cas dans d'autres pays ou en Belgique, des études ont montré d'ailleurs notamment que sur les deux confinements, les problématiques de santé notamment mentale ont été beaucoup plus aiguës suite au deuxième confinement. Il y a peut-être eu un effet de surprise ou d'adaptation différent, mais quand la chose s'est inscrite dans la durée lors du deuxième confinement, cela a généré beaucoup plus de souffrance et de difficultés pour les personnes. Là-dessus le droit est clair : que ce soit le Code du travail en France ou la directive de 1989, l'obligation générale de prévention pèse sur l'employeur. C'est à lui d'organiser le travail de façon sécurisée pour le salarié, de donner aux salariés les moyens d'accomplir son activité professionnelle, il n'y a aucun doute, aucune incertitude, aucun état d'âme là-dessus. L'organisation sécurisée du travail, en prévenant tous les risques susceptibles de résulter de l'activité de l'entreprise, est à la charge de l'employeur. Le travail à domicile, le télétravail, le *coworking*, sont des modes d'organisation du travail, et on ne peut pas organiser le travail sans l'autorité, sans l'accord de l'employeur. S'il y a du télétravail, s'il y a du travail à domicile, s'il y a du *coworking*, il y a un moment donné un employeur qui a dirigé la chose, qui a mis en œuvre son pouvoir de direction, et quelles que soient les formes, ce sont des modes d'organisation du travail, qui relèvent du pouvoir et de la prérogative de l'employeur et qui sont donc soumis aux obligations de l'employeur en matière de prévention

des risques. Voilà la lecture que j'en fais, je la fais sans aucun état d'âme et sans aucune hésitation. Sur le plan juridique, les choses sont claires.

- **Georges VLANDAS**

Quand on en a discuté à la Commission, alors on a obtenu qu'une information soit diffusée, dont on ne connaît pas encore le contenu. Une information diffusée, sans parler du contenu, au salarié, ne vaut pas organisation de la place de travail, qui doit être garantie par l'employeur. Et là il y a un vide.

- **Franck HÉAS**

Je suis complètement affirmatif sur l'obligation de l'employeur d'organiser le travail, quel que soit le cadre. Nous sommes bien d'accord là-dessus, mais j'ai bien conscience que dire cela ne résout pas tout. Dans cette logique de travail à domicile, de télétravail, de *coworking*, on sent bien aussi le changement de logique. Lorsque le salarié est à l'entreprise, l'encadrement du travail, la logique de contrôle, est plus aisée. Lorsque le salarié n'est plus dans les locaux de l'entreprise, on passe d'une logique de contrôle direct et facilité à une logique d'autonomie, de confiance.

Autre chose, avec l'exemple que j'ai en France sur le télétravail. On a des dispositions dans le Code du travail, le législateur incite à négocier là-dessus donc on a de la matière et on peut voir comment les entreprises se sont positionnées par rapport à ce que j'appelle le télétravail d'une façon restrictive, c'est-à-dire l'exemple qu'on a tous connu avec la COVID. Pour limiter les risques de propagation du virus, les salariés ont été amenés à travailler à domicile. Depuis deux ans, on voit se développer un certain nombre d'accords collectifs, c'est-à-dire d'accords négociés sur le télétravail, très souvent d'ailleurs sur le télétravail et la déconnexion. Les deux sujets sont appréhendés en en en même temps. Dans ces accords-là, il n'y a pas grand-chose. Quand bien même la COVID est passée par là, quand bien même de nombreux travailleurs sont passés au travail à domicile et au télétravail, dans les accords *grosso modo* on a : de la mise à disposition du personnel, de la sensibilisation sur quelques bonnes pratiques comme des messages d'alerte sur le fait de faire des poses visuelles ou se lever de son siège pour marcher un petit peu, et de l'information sur l'encadrement, un bon écran, une bonne connexion, etc., mais on a très peu d'accords, y compris après la COVID, sur le télétravail et la déconnexion, qui développent des problématiques de santé au travail. J'en ai trouvé quelques-uns, mais c'est l'exception. Le sujet est appréhendé d'abord techniquement, mais sur le plan de la santé au travail, quasiment pas. Les accords qui appréhendent

le travail à domicile ou le télétravail sous l'angle de la santé sont vraiment l'exception. Ce qui est également révélateur de mon point de vue, c'est que c'est aussi très rare dans les accords sur le télétravail ou la déconnexion d'appréhender les questions de formation. C'est pour cela que je parlais tout à l'heure de passer d'une logique de contrôle à une logique de confiance. Pour que cela fonctionne, il faut que les protagonistes de l'entreprise soient formés, et je reviens aux lignes managériales : il faut que les *managers* apprennent aussi à fonctionner différemment, et pour cela il faut aussi les former. Il y a très peu de formations au *management* à distance, si je puis dire. Certains le font, mais très peu. Pour moi, c'est révélateur de ces avancées qui ne sont pas faites techniquement. Beaucoup de télétravail, de travail à domicile, mais dans l'accompagnement en matière de santé au travail et de formation, très peu de choses. J'observe du moins dans mon prisme d'analyse et d'observation — réduit, je vous l'accorde — qu'il y a peu d'avancées, peu de choses à ce niveau-là.

- **Georges VLANDAS**

Il y a peut-être quelque chose qui se passe qui n'est pas perceptible : le travail à domicile, au départ, relevait des cadres. Les cadres, souvent, travaillaient le samedi ou le dimanche, d'ailleurs encore aujourd'hui lorsque je veux être lu par les membres du cabinet ou les directeurs généraux, etc., nous avons des messages syndicaux le samedi dimanche. Le taux de lecture y est énorme, alors qu'en semaine, non. Il s'agissait d'un télétravail, ou travail à domicile de cadre. C'était occasionnel, on faisait une mission, on avait besoin de s'isoler, on s'enfermait deux jours quelque part. Maintenant que le télétravail se massifie comme travail à domicile et se justifie par les avantages que se procurent les salariés en combinant vie professionnelle et familiale, ce qui d'ailleurs pose question, le développement du travail à domicile ouvre un espace de travail qui ne peut pas être pensé, même au niveau santé. À moins de payer une pièce avec des configurations techniques précises au domicile, comment faire intrusion au domicile de quelqu'un et lui dit où il travaillera, quel sera le chauffage quelle va être la lumière, etc. ? Toute une partie présente un danger de régression. Faire venir les gens à l'usine ou l'entreprise, les assujettis certes à une logique industrielle oppressante, mais en même temps cela permet qu'il y ait des contre-pouvoirs, des réglementations et des contrôles. Par exemple en France, le comité hygiène sécurité avait un droit d'interruption du travail s'il estimait les conditions d'exercice du travail étaient dangereuses pour la santé. Rien de tel ne peut se faire à la maison. S'il y a des travaux à côté, si on a un enfant malade, etc., on doit supporter cela. Les conséquences sont supportées

par les travailleurs et sont externalisées, comme des *burn-out*, etc. Je vois un vide, parce que cela est mis en place dans la précipitation. Jusqu'ici on faisait des règles, par exemple le télétravail était réversible et volontaire dans tous les accords entre partenaires sociaux, maintenant il y a une espèce de généralisation qui n'est pas maîtrisée, qui n'est pas préparée, et qui est pensée en plus par des gens qui ne sont pas préparés à appréhender le phénomène. On est en train d'écrire sur une feuille blanche. De plus, du fait du travail hybride, maintenant lorsque des collègues sont présents dans leur bureau, ils font encore du télétravail, puisque au même moment d'autres collègues sont à la maison. De fait le télétravail permanent devient petit à petit la règle.

- **Franck HÉAS**

Je suis tout à fait d'accord. Deux autres éléments me semblent importants sur ces questions-là.

Ce que m'évoquait ta réaction sur une situation de blocage ou d'impossibilité, c'est la nécessité du conflit. Je voudrais revenir là-dessus.

Sur la question sanitaire : si le salarié est à domicile, il va y avoir un frein à ce que l'employeur, y compris pour des problématiques de protection de sa santé, ait un droit de regard sur son environnement de travail, et rentre dans son domicile, parce que c'est sa vie privée. C'est quelque chose qui est très important et qui germe derrière cette extension du champ de la santé au travail que j'ai évoqué en début de propos : la santé au travail se voit attribuer dorénavant des logiques de santé publique. Cela va dans le même sens que ces accords d'entreprise qui incitent à ce que le salarié fasse du sport, ne boive pas trop d'alcool, dorme bien, mange cinq fruits et légumes par jour, etc. Cette logique sanitaire pénètre le droit de la santé au travail, parce qu'un travailleur qui dort bien, qui fait du sport, qui ne boit pas excessivement, qui a arrêté de fumer, limite les risques de maladie et donc les risques d'être absent. On a là une logique de santé qui entre de plein fouet dans la logique de santé au travail, mais il y a là le risque que sur des questions qui relèvent plutôt de la vie privée comme le sport, le sommeil, ou les abus des uns et des autres, le regard de l'employeur, le prisme du professionnel, s'élargisse et vienne prendre possession de toutes ces problématiques. Cela donne ce que j'ai nommé une surpersonnalisation du travail, et en même temps une surprofessionnalisation de la personne. Pour moi c'est la même chose, ce sont les deux côtés de la même pièce. Une surpersonnalisation du travail : dans le champ professionnel entrent de plus en plus des questions sanitaires, donc à priori qui relèvent plutôt de ce que nous les juristes on appelle l'*intuitu*

personae, la personne, et en même temps on a une surprofessionnalisation de la personne, c'est-à-dire que même lorsque la personne a quitté son cadre professionnel, et qu'elle fait ou pas du sport, ou fait ou pas une bonne nuit de sommeil, derrière il y a une dimension professionnelle. Il y a ce risque-là d'augmentation du prisme du professionnel sur le personnel, qui est à garder à l'esprit, et qui peut-être consciemment ou inconsciemment un frein dans l'approche de ces questions. C'est un élément qui m'est venu à l'esprit là que je n'avais pas développé dans mon exposé, mais qui me permet de rebondir sur ce que tu disais.

Et puis la deuxième chose : sur les questions de travail, et là je suis vraiment large, pas seulement sur les questions de travail à domicile, de télétravail, ou pas seulement sur les questions de santé au travail, mais sur toutes les questions de travail, sur toutes les questions en débat dans l'entreprise, il faut du conflit. J'entends « conflit » au sens de Yves Clot, c'est-à-dire de la discussion, de l'échange, du partage d'expérience, de la confrontation de point de vue. Ce n'est pas le conflit affrontement, blocage. C'est un conflit « positif », dans lequel les points de vue sont discutés, confrontés, échangés. C'est ce que j'appelle « la nécessité du conflit ». Or, ce qui apparaît essentiellement en France, d'une part en renvoyant assez massivement la discussion de toutes les questions de travail et notamment de santé au travail à la négociation d'entreprise on limite le conflit, et d'autre part les instances représentatives du personnel ont été réduites, unifiées, fusionnées. Il n'y a plus qu'une seule instance, comité sociale et économique, et donc on n'a plus cette diversité, cette variété de lieux, où il est possible de discuter, de débattre, de mettre en discussion, en conflit, les questions sur le travail, ou sur la question de santé. Je pense que la question sanitaire dans ses dérives, et la question du conflit, du débat au travail, sont de vrais problèmes qui expliquent en partie les difficultés que tu évoques, à avancer sur ces questions de travail à domicile ou de télétravail.

- Avec le travail à domicile, risque-t-on qu'une maladie professionnelle ne soit pas reconnue, car l'employeur peut dire qu'on s'est blessé chez nous, et pas au travail ? Si par exemple je tombe dans les escaliers, si l'escalier présente un défaut, ce n'est donc pas la faute de l'employeur ? Est-ce que cela perd la qualité d'accident professionnel ? Ou est-ce que le fait que ce soit pendant les heures de travail qualifie que ce soit un accident du travail ? Comment déterminer, à partir du moment où on n'a pas eu un contrôle de notre intérieur, que le matériel n'est pas adéquat ? Des collègues ont des tendinites au

bras, de par la mauvaise posture, le manque d'un siège ergonomique, d'un clavier, etc., à ce stade c'est problématique parce que c'est difficile de prouver que c'est lié au travail. Où sont les frontières ? Il n'y a pas de juge ici pour venir voir la qualité de la mise en place du système.

- **Franck HÉAS**

Trois choses. Je suis désolé de mon niveau de réponse, qui va d'abord être franco-français. Je ne sais pas ce qui est prévu pour les fonctionnaires de l'Union européenne, mais en France les choses sont assez simples : un accord national interprofessionnel a été signé fin 2020, rappelant que si un accident survient sur les plages horaires prévues au télétravail par l'employeur qui organise le télétravail, puisque cela relève de son pouvoir de direction, il va être présumé accident du travail.

- **Georges Vlandas**

Chez nous, nous étions contre le fait que les plages horaires soient prédéfinies. Il y a des obligations entre 12 et 14 h, et 14 et 16 h, le reste du temps, nous organisons nous-mêmes nos 8 à 10 h de travail entre 7 h du matin et 7 h du soir. Si quelque chose arrive à 9 h, va savoir si c'est compris dans les heures officielles. Il y a un flou.

- **Franck HÉAS**

Là-dessus, si c'est en dehors des horaires prévus pour le travail à domicile ou le télétravail, il peut en effet y avoir un vide et une difficulté.

- **Georges VLANDAS**

Il y a une espèce de flottement, dans une construction complètement flexible par objectif du travail, mis à part des temps contraints qui sont des temps de réunion, où il y a une obligation de venir, en dehors nous venons ou nous ne venons pas. Nous pouvons même commencer la journée au domicile pour éviter les embouteillages et venir après au bureau. Dans ce flou c'est difficile, sauf si l'employeur accepte à priori.

- **Franck HÉAS**

Je suis d'accord, cela peut être flou. Le premier niveau de réponse est que si l'accident survient au domicile sur les horaires prévus de travail, cela sera présumé accident du travail. Deuxième niveau de réponse : en droit notamment en droit français, ce qui caractérise l'accident du travail, c'est le lien avec l'emploi. Dès lors qu'il y a un lien avec l'emploi, il y a un accident du travail. La Cour de cassation est très vigilante là-dessus et a été amenée à préciser des choses à propos de

circonstances dramatiques, qui ne touchent pas au télétravail, mais à la question des suicides de salariés. Dans cette logique, il y a accident du travail si un lien est établi avec l'emploi. La Cour de cassation a été amenée à considérer comme accident du travail un suicide de salarié en dehors du lieu et du temps du travail, parce que le salarié avait posé un certain nombre d'alertes et notamment laissé un courrier, comme quoi il commettait l'acte fatal, malheureux, en lien avec des problématiques de travail. Et à l'inverse, la Cour de cassation a pu considérer comme n'étant pas un accident du travail le suicide d'un salarié dépressif qui était suivi médicalement et qui avait un traitement médicamenteux pour cela sur son temps et sur son lieu de travail. Là, il apparaissait qu'il n'y avait pas de lien avec le travail. Ce qui est déterminant sur la notion d'accident du travail en droit est le lien avec le travail. C'est moins ce qu'on appelait auparavant « l'aire d'autorité de l'employeur », c'est-à-dire qu'un événement accidentel qui survient au temps et lieu de travail, c'est de l'accident du travail. Eh bien non, ce n'est pas automatique, parce qu'il peut y avoir un accident du travail qui a lieu au temps et au lieu de travail, mais qui n'est pas en lien avec l'emploi.

Derrière la question accident du travail, les mots « maladies professionnelles » ont aussi été mentionnés. Je voudrais dire quelques mots là-dessus. Les maladies professionnelles sont listées, préétablies, et il faut qu'il y ait un certificat médical qui atteste que le salarié a une maladie, une tendinite calcifiante par exemple, et qu'il a exercé des activités susceptibles de générer la maladie en question. On est bien d'accord qu'une maladie, c'est la logique de l'exposome, peut avoir plusieurs facteurs explicatifs, plusieurs déterminants. S'agissant des maladies professionnelles, il suffit qu'il puisse être établi que la maladie soit notamment due à l'activité professionnelle. Il peut y avoir une prise en charge de maladie professionnelle dont il peut apparaître que d'autres facteurs que le travail ont pu causer la maladie en question. C'est un débat très ancien, la loi en France sur les maladies professionnelles date de 1919. Si vous reprenez les débats parlementaires à l'époque, certains députés qui représentaient plutôt le patronat, notamment un professeur de droit auquel je pense, s'opposaient au système des maladies professionnelles concernant par exemple un salarié victime de saturnisme, la maladie du plomb, ou autre chose, car les ouvriers sont souvent alcooliques et que leur hygiène de vie génère aussi des maladies. Ils disaient donc qu'on ne va pas mettre en place un système de maladies professionnelles pour les ouvriers, parce que d'autres facteurs expliquent aussi la survenance de la maladie. C'était au début du 20ème siècle, mais derrière il y a un peu tout cela lorsque vous me dites : le salarié en travail à

domicile souffre d'une maladie parce qu'il est mal équipé, etc. S'il apparaît que cette maladie est en lien avec son activité professionnelle, alors de mon point de vue juridiquement il est possible de la reconnaître en maladie professionnelle, même s'il y a d'autres facteurs. Une maladie professionnelle n'est pas une maladie causée uniquement par le travail.

- Concernant la surcharge du travail digital : y a-t-il un droit, une obligation des employeurs, dans le cadre du volet prévention dont l'entreprise devrait tenir compte, pour définir la surcharge en relation avec la surcharge du travail digital ?

- **Franck HÉAS**

Premièrement, je vais répondre là encore : généralité, élasticité, de l'obligation générale de prévention qui pèse sur l'employeur. La deuxième chose, ce sont tous les enjeux de la déconnexion. Il est possible aussi comme certaines entreprises françaises, ou beaucoup d'entreprises allemandes dans le secteur automobile, de mettre en place des dispositifs qui ferment les serveurs entre 19 h 30-20 h le soir et 7 h le matin, ou le week-end, de telle sorte que les mails ne parviennent pas. On peut aussi avoir des accords collectifs, qui prévoient des plages de sollicitations des salariés par mail, et qu'un salarié qui ne répond pas à un mail en pleine nuit ou sur un jour férié n'est aucunement fautif. Ce sont des dispositifs pour réguler et prévenir ces problématiques de charge.

Je voudrais ajouter un complément : le terme « charge » peut aussi être subjectif, en droit français cette question de la charge de travail — pas de la charge électronique ou digitale — est rentrée dans la jurisprudence de la Cour de cassation et ensuite dans le Code du travail, à propos des salariés qui sont au forfait jour. Dans ce dispositif, des salariés travaillent pour un nombre de jours sur l'année, mais sur la journée de travail on ne compte pas les heures. Ils ont droit à leur repos quotidien, hebdomadaire, aux congés payés, etc., mais ils ne sont pas tenus par les durées maximales de travail. On voit bien que c'est un dispositif d'organisation qui incite à augmenter le temps de travail sur la journée, et donc à augmenter la charge de travail. La Cour de cassation est intervenue, c'est intéressant sur la portée des dispositions en matière de santé au travail. C'était en 2011-2012, le Code du travail réglementait les forfaits jours, mais les réglementait techniquement, en disant : il faut une close dans le travail, un accord d'entreprise, mais il faut que les représentants du personnel aient été consultés. C'est tout. Voilà les conditions de validité du forfait jour. La Cour de cassation est intervenue, et a invalidé un certain nombre de conventions

forfait jour, lorsqu'elle a considéré que la charge de travail pouvait être excessive, qu'il n'y avait pas de déconnexion suffisante, et que donc le mécanisme d'organisation du temps de travail sur un forfait jour pouvait porter atteinte à la santé des salariés. Ensuite, le législateur est intervenu, et donc a inscrit comme condition de validité du forfait jour ces exigences de santé et notamment de suivi de la charge de travail et de déconnexion. C'est intéressant par rapport à ce sur quoi on échange : dans le Code du travail français, la charge de travail et la déconnexion ont été intégrées dans la loi, dans le dispositif des forfaits jours, c'est-à-dire dans une logique de protection de la santé.

- **Georges VLANDAS**

C'est un sujet immense, dont on a aperçu des principes fondateurs grâce à ton talent d'exposé. Nous allons poursuivre cette réflexion et peut-être remettre cela avec une deuxième conférence si tu en es d'accord.

Quel futur pour la gouvernance de l'Union européenne ?

Discussion du 22/08/2022 avec Sandro Gozzi et Olivier Costa

Tremeur Denigot est le fondateur de Cosmocène et membre du comité de rédaction de Graspe. [Cosmocène](#) est un médium et un espace d'échange et de réflexion. Les sujets abordés comme les débats qui s'y tiennent sont parfois théoriques, ou portent sur l'actualité européenne plus immédiate.

Cosmocène

Tremeur Denigot : Pour cette nouvelle édition de *Cosmocène*, nous allons parler aujourd'hui d'un sujet important et assez délicat : celui de la gouvernance de l'Union européenne. Je dis que c'est un sujet délicat parce qu'il est assez récurrent dans la construction européenne, on y revient donc avec une certaine régularité mais toujours en général avec une certaine forme d'agitation et de crainte. C'est peut-être le cas aujourd'hui, car on sent justement cette agitation du côté de Bruxelles, et du côté aussi des capitales des États membres. Mais je voudrais tout d'abord remercier et présenter mes deux invités.

Olivier Costa, vous êtes directeur de recherche au CNRS, CEVIPOF, et directeur des études politiques au collège d'Europe, grand spécialiste des institutions de l'Union et du Parlement en particulier, et vous venez de remettre à la demande de l'AFCO (la Commission des affaires constitutionnelles du Parlement européen), un rapport très important et très intéressant sur les perspectives en termes de gouvernance pour l'Union européenne, j'invite tous ceux qui nous suivent à lire ce document, qui non seulement avance des propositions, mais qui revient aussi sur l'histoire des différentes méthodes à l'œuvre quand il s'agit de gouvernance européenne.

Sandro Gozzi, vous êtes député européen, élu sur la liste Renaissance en France tout en étant Italien, ancien secrétaire d'État aux affaires européennes italien, membre précisément de

l'AFCO (la Commission des affaires constitutionnelles du Parlement européen), et également secrétaire général du Parti Démocrate européen, et *last but not least*, président de l'Union des fédéralistes européens, l'UEF. C'est toujours très long de présenter Sandro !

La **Conférence sur l'avenir de l'Union européenne** vient donc de se clore, en mai de cette année. Parmi les recommandations faites par cette conférence et par les citoyens eux-mêmes, il y a des recommandations relatives à la gouvernance européenne. Je disais précédemment qu'Olivier avait remis un rapport à la Commission AFCO, alors il se trouve que la Commission AFCO le même mois, en juin, vous et vos collègues Sandro, avez voté une motion pour une résolution relative à la Convention pour la révision des traités dans laquelle il y a des propositions très concrètes sur les réformes institutionnelles à introduire. Je termine sur la présidence du Conseil de l'Union européenne qui vient de commencer, qui est celle qui est menée par la République tchèque, or parmi les premières choses qu'a faites cette République tchèque en prenant la présidence tournante de l'Union européenne, cela a été de proposer un questionnaire aux États membres pour les sonder sur leur degré d'ouverture vis-à-vis de la question de la réforme de la gouvernance, et pas nécessairement de la réforme des traités, mais je pense que nous allons revenir sur cette question.

On va structurer ce court débat en trois moments. Nous allons d'abord nous poser la question de savoir pourquoi faut-il changer la gouvernance européenne, et pourquoi maintenant. Dans un deuxième temps, nous rentrerons dans le détail des réformes envisagées, puis dans un troisième temps, nous aborderons la question de la méthode à privilégier pour permettre la mise en place de ces changements qu'il va nous falloir introduire. On va commencer avec vous, Olivier, en revenant sur cette question du pourquoi et du pourquoi maintenant ? À vous la parole.

Olivier Costa

Merci pour l'invitation, c'est toujours un plaisir de participer à *Cosmocène* et de discuter avec Sandro Gozzi.

Il faut rappeler que l'intégration européenne a toujours été, pour utiliser un terme de jargon, fonctionnelle. C'est un système institutionnel original, chargé de servir des objectifs précis et de conduire des politiques, et on peut dire que d'une certaine manière les institutions ont toujours été secondaires. La priorité a été donnée au pragmatisme, à l'efficacité, une espèce de politique par les résultats. Il fallait intégrer l'Europe pour éviter

la guerre, intégrer l'Europe pour nourrir la prospérité, etc. Les institutions se sont toujours adaptées à ces objectifs, n'ont jamais été au centre du dispositif et n'ont jamais été pensées comme on les pense au niveau national ou quand on rédige une Constitution : on pense peut-être d'abord aux institutions, et ensuite aux politiques. Ces institutions ont néanmoins évolué au fil de l'histoire de l'intégration européenne, tout simplement parce que les besoins de légitimation évoluent. On ne peut pas gérer de la même manière des questions de défense ou des questions de politiques sociales et des questions de commerce, ou de normes techniques. C'est la raison pour laquelle l'Union a connu de nombreuses évolutions, notamment dans deux directions : celle du renforcement du Parlement européen à laquelle on assiste depuis 1979 avec la première élection directe du Parlement européen, mais aussi le renforcement de ce qu'on peut appeler la méthode intergouvernementale, qui met l'accent sur les négociations entre les États membres au sein du Conseil et du Conseil européen. On a en fait deux évolutions, qui sont un peu contradictoires dans les termes, puisqu'on peut penser que le renforcement du Parlement européen est plus fédéral, tandis que le renforcement du Conseil européen est plus intergouvernemental, mais les deux évolutions apportent un surcroît de légitimation. Si on a plus d'implication des élus européens avec plus de pouvoir pour le Parlement européen, c'est utile pour décider de grands choix de société. Quand on décide de choisir plus de croissance économique ou plus de protection de l'environnement, il faut le faire sur un mode politique. Ce ne sont pas les experts de la Commission qui peuvent en décider. De la même manière, si on décide de traiter les questions régaliennes, des questions de monnaies, de défense, d'immigration, de sécurité, il faut impliquer les représentants des États pour que ce soit acceptable, puisque ce sont des compétences qui sont encore au centre de la souveraineté des États. On a donc ces deux évolutions qui sont venues apporter un surcroît de légitimation, et en même temps — c'est là que les choses sont un peu complexes — la méthode communautaire, celle qui a été inventée dans les années 50, qui est fondée sur le rôle central de Commission. Elle est notamment toujours là pour gérer les politiques les plus fondamentales, mais on pourrait dire qu'elle est grignotée des deux côtés : d'un côté par le Parlement européen, et d'un autre côté par le Conseil européen.

Cosmocène

Merci Olivier, sur la question de l'inter gouvernementalisme et du rôle joué par les sherpas, Sandro parle souvent de « *sherpacratie* », il aura sans doute l'occasion d'y revenir.

Sandro, à vous la parole, sur la question du pourquoi et du pourquoi maintenant ?

Sandro Gozzi

Je suis tout à fait d'accord avec l'analyse d'Olivier Costa. Je me retrouve dans son analyse du développement institutionnel, des objectifs politiques et de la gouvernance européenne telle que nous l'avons connue jusqu'à ce jour. Je voudrais essayer de décrire un peu le contexte politique et géopolitique dans lequel nous nous trouvons, parce que je trouve que c'est là la raison pour laquelle nous devons revoir la gouvernance européenne. Cela va compléter avec une autre perspective ce qu'Olivier Costa vient de nous dire.

La remise en cause de la gouvernance dépend des objectifs que nous voulons atteindre. Là, je suis tout à fait en ligne avec Olivier. Pourquoi doit-on aujourd'hui remettre en cause la gouvernance ? Justement parce que nous avons de nouveaux objectifs qui demandent une nouvelle forme d'efficacité et de légitimité. On parle de la nécessité de construire une Europe militaire, on parle de puissance européenne. C'est un changement fondamental, parce qu'après la Seconde Guerre mondiale, ce qui avait été créé était un antidote à l'usage de la puissance nationale, voire nationaliste, qui avait mené à deux guerres mondiales. La puissance était donc quelque chose dont les Européens se méfiaient. Ils avaient un peu délégué du reste la sécurité lourde, la *hard security*, aux Américains, dans le contexte de l'OTAN. Aujourd'hui, nous les Européens voulons être une puissance. Pour être une puissance, il faut revoir la gouvernance. Nous voulons être une puissance militaire, numérique, industrielle, écologique, pour ne citer que quatre grands objectifs que nous voulons poursuivre. Pour cela, il faut revoir la gouvernance, on n'atteindra pas ces objectifs avec la méthode communautaire classique avec un rôle central de la Commission, ni avec le rôle du Parlement européen tel qu'il est aujourd'hui, ni avec la méthode entre gouvernements qui en plus n'est pas entre *leaders* politiques, mais entre *sherpas*, entre conseillers du prince, derrière les coulisses. Cette *sherpacratie* que je dénonce à plusieurs reprises ne peut pas être la base, la méthode de la gouvernance pour construire une puissance militaire qui va demander des choix fondamentaux, de vie ou de mort, de la mission militaire européenne. Il est donc clair qu'il faut travailler pour une gouvernance qui augmente l'efficacité, parce que pour répondre aux défis écologique, industriel, militaire, il faut être plus efficace, et à l'intérieur de cette efficacité la notion de rapidité de la décision n'est pas le seul aspect, mais c'est un aspect fondamental, et de l'autre côté il faut être plus légitime. Voilà pourquoi la gouvernance doit

évoluer du côté du Parlement européen, des forces politiques, de la démocratie transnationale.

Tremeur Denigot

Merci. Effectivement, on comprend que le moment est particulier, d'ailleurs le rapport d'Olivier revient sur cette question des crises, et le fait que l'Europe se fait au travers de ces crises. Si nous voulons une souveraineté européenne, évidemment il faut donner les moyens à cette souveraineté de s'exprimer et une réforme institutionnelle semble donc s'imposer.

Concentrons-nous désormais sur la question beaucoup plus concrète du « quoi ». Beaucoup d'éléments sont à considérer quand il s'agit de considérer la réforme de la gouvernance européenne, certains sont sans doute plus importants que d'autres. C'est ce que je vous demande d'expliquer : quelles sont, selon vous, les priorités à avoir quand il s'agit de réformes institutionnelles à venir ? Olivier, on commence avec vous.

Olivier Costa

Je pense qu'il faut une clarification. Il faut réformer les traités qui sont devenus trop complexes, trop ambigus, c'est un peu le jeu : on réforme les traités comme on peut, on arrive à des compromis qui ne sont pas forcément idéaux, et l'idée est qu'à moyen terme, on arrive à clarifier les choses, qu'elles se décantent et qu'on essaye d'y mettre un petit peu d'ordre. Il faut y mettre de l'ordre pour deux raisons : pour pouvoir mieux légitimer L'Union européenne aux yeux des citoyens qui n'y comprennent pas grand-chose, et à raison, parce que l'architecture est trop complexe, et parce qu'il y a de nouveaux objectifs qui se dessinent, que Sandro Gozi vient de nous présenter. Il y a plusieurs priorités.

La première, c'est de ne pas casser l'Union européenne dans ce qu'elle peut avoir d'efficace aujourd'hui. Toute réforme trop ambitieuse ou trop radicale pourrait amener à un blocage irréversible des institutions européennes. C'est un constat largement partagé à Bruxelles, les gens qui savent comment fonctionne l'Union européenne se gardent bien de proposer des choses trop radicales parce que c'est un équilibre très délicat à maintenir entre beaucoup de points de vue et d'institutions.

Ensuite, plus concrètement, il faut faire trois choses : d'abord, sauver la méthode communautaire qui a fait la preuve de son efficacité. Elle est affectée depuis quelques années, comme l'a dit Sandro, par ce processus de concentration de la décision au Conseil européen, ou dans l'entourage des chefs d'État et de

gouvernement, si on peut considérer que les chefs d'État et de gouvernement sont légitimes pour prendre des décisions, en revanche, leurs conseillers, leurs sherpas, n'ont aucune légitimité pour ce faire. Il y a une vraie dérive inacceptable depuis une dizaine d'années. Deuxième objectif : il faut renforcer les pouvoirs du Parlement européen, mais être prudents en la matière, car je ne pense pas qu'on puisse faire fonctionner l'Union européenne dans l'état actuel des choses comme une vraie fédération, le degré d'intégration de l'Union européenne n'est pas suffisamment fort pour que les gens acceptent qu'on ait un jeu politique simple comme on peut l'avoir à l'échelle nationale. Troisième objectif : il faut lutter contre une renationalisation des politiques européennes. À chaque fois qu'on n'a pas d'accord au sein du Conseil européen, il y a un peu la tentation de dire « renvoyons ça au niveau européen ». Le pragmatisme doit régner en la matière, il faut tenir compte de la nature de chaque politique et du degré d'intégration souhaitable pour chaque politique. On retrouve cela d'ailleurs dans les fédérations : dans chaque fédération, on a un partage des compétences entre le niveau de la fédération et celui des états, qui est différent en fonction de l'histoire du pays, des attentes des citoyens, et parfois de la culture et du niveau fédéral, parfois du niveau des entités fédérées. Je crois qu'à l'échelle européenne il faut se garder de tout simplisme.

Il y a là trois lignes : il faut conserver un rôle central de la Commission pour la gestion des principales politiques et du budget, il faut sanctuariser cela. Il faut ensuite accroître le rôle du Parlement européen pour toutes les décisions qui appellent des choix de société et des choix politiques. Quand on décide d'interdire ou pas le glyphosate, ce n'est pas une décision technique, c'est un choix politique : est-ce qu'on veut une agriculture plus productiviste ou une agriculture plus respectueuse de la nature ? On ne peut pas faire les deux à la fois, à un moment donné il faut faire un choix politique. C'est là que le Parlement européen doit être convoqué. Enfin, il faut conserver un rôle central pour le Conseil européen, mais seulement pour ce qui concerne les politiques régaliennes, c'est-à-dire les politiques qu'on ne peut pas imaginer pour l'instant sur un mode fédéral : la défense, la sécurité, certains aspects de l'euro, l'émigration, l'élargissement de l'Union européenne. Là, il est important que le Conseil européen garde son rôle et je ne crois pas à la généralisation de la majorité qualifiée au sein du Conseil européen. C'est une idée qui circule beaucoup, l'idée qu'il faut en cesser avec l'unanimité au sein du Conseil européen. Pour certaines politiques certainement, mais pas pour tout. Sur le sujet par exemple des rapports de l'Union européenne avec la Russie : il vaut mieux avoir une décision

avec un plus petit dénominateur commun, difficile à négocier et qui ne sera pas très ambitieuse, mais sera unanimement soutenu par les 27, qu'une décision prise à la majorité qualifiée avec des États mis en minorité qui vont immédiatement contester publiquement ces décisions et dire : « on a été mis en minorité, on n'est pas du tout d'accord, ceci ne nous engage pas ».

Il faut faire preuve de prudence dans la réforme, c'est toujours tentant de penser qu'on va tout réécrire, tout changer ou clarifier, mais je crois vraiment à la nécessité d'être respectueux des attentes et des différents points de vue des uns et des autres, et faire évoluer les institutions en douceur, comme cela a été le cas depuis 70 ans.

Tremeur Denigot

Je suis personnellement très sensible à cet argument, qui d'ailleurs est très largement partagé, Olivier. C'est toujours le risque, quand on met les mains dans la boîte de Pandore, d'arriver à un effet contraire à celui qui était escompté, et avoir *in fine* un fonctionnement peut-être moins bon que celui qu'on avait en partant. C'est un véritable sujet.

Sur la majorité qualifiée, je pense que Sandro vous allez voir des choses à dire puisque cela fait partie des propositions avancées par le Parlement, même si on comprend qu'il y a des sujets différents, le domaine fiscal par exemple est certainement différent du domaine de la politique étrangère.

Sandro Gozzi

Je crois qu'il faut modifier les traités pour atteindre les deux objectifs dont j'ai parlé, renforcer les deux dimensions de l'efficacité et de la démocratie.

Du point de vue de l'efficacité, il y a une méthode qui a bien fonctionné : la méthode communautaire dont Olivier parlait, dans laquelle on approuve ensemble les « lois » européennes — on ne les appelle pas « lois » —, avec une décision partagée entre les ministres et les députés européens. Ce sont les décisions qu'on a prises, et c'est une méthode efficace. On peut la rendre encore plus efficace en travaillant sur la procédure législative, en accélérant, en facilitant la possibilité de décider en quelques mois dans la première lecture, comme on l'appelle. C'est une méthode dans laquelle les ministres qui ont une légitimité claire, nationale, décident à la majorité qualifiée, et les parlementaires européens décident à la majorité absolue. Cette méthode fonctionne, et je crois que nous devons la généraliser.

Le seul domaine dans lequel je crois que cette méthode ne peut pas fonctionner, c'est concernant l'élargissement. À partir du

moment où l'on décide d'avoir plusieurs peuples dans un État membre de l'Union européenne, il faut que tous les membres existants du club soient d'accord pour en accueillir un nouveau. Cela a du sens parce que c'est une décision fondatrice : avec qui voulons-nous vivre ensemble ? Personne ne devrait être mis en minorité dans la décision d'élargir notre communauté.

Pour le reste, des raisons d'efficacité et de rapidité devraient nous pousser à aller vers un système à la majorité. Cela veut dire aussi étendre le rôle du Parlement européen, parce que nous savons qu'il y a encore des domaines dans lesquels le Parlement européen est simplement consulté. Ceci ne répond pas à l'autre besoin, celui d'augmenter la dimension démocratique. Pour augmenter la dimension démocratique, il faut que le Parlement européen, qui est l'expression des citoyens de l'Union européenne, puisse légiférer dans tous les domaines dans lesquels l'Union européenne légifère. Il ne peut pas y avoir une loi européenne adoptée sans l'approbation du Parlement européen. C'est un des éléments qui décourage les citoyens, qui rend l'Union illisible et éloignée.

Cela va de pair avec une nouvelle dimension politique transnationale : nous devons travailler beaucoup plus pour construire une dimension transnationale européenne aussi de la politique. Aujourd'hui la politique se développe à 99 % uniquement dans une dimension nationale. Même aux élections européennes, on a surtout des débats nationaux. Nous devons construire une dimension véritablement européenne de l'espace politique, de la compétition politique, des partis politiques véritablement européens, parce que c'est ce qui manque, c'est le gros trou entre la forme qu'on a — qui est une forme déjà démocratique même si je veux la développer — et la substance, qui n'est pas une substance de politique réellement vécue et perçue au niveau européen. Ces deux blocs vont ensemble : le premier bloc demande des révisions des traités, et pour le deuxième bloc, les parlementaires européens doivent avoir aussi un droit d'initiative législative. Ils vont peut-être l'exercer seulement une ou deux fois par an, mais dans des domaines fondamentaux, les représentants du peuple doivent pouvoir donner directement la voix au peuple. Si les citoyens veulent une agriculture soutenable, écologique, pour prendre l'exemple d'Olivier, et si la Commission ne présente pas de proposition, nous devons dire : « non au glyphosate, oui à ce modèle d'agriculture qu'on va introduire avec cette loi ». C'est ce qu'il faut faire.

La question du Conseil européen est liée aussi à ce que je disais sur la *sherpacratie*. Il y a eu une dérive du Conseil européen. Le

Conseil européen était là pour déterminer les grands choix stratégiques fondamentaux, les grandes orientations politiques, les grands choix géopolitiques. Il était là pour dessiner un contexte général, politique, à l'intérieur duquel les parlementaires et les ministres devaient travailler et donner suite à ces choix stratégiques en adoptant des lois, en développant de nouveaux programmes pour les citoyens européens, pour les PME, pour les étudiants, en travaillant sur les budgets, etc. Il y a eu une dérive, liée aussi à la concurrence entre le président du Conseil européen et la présidente de la Commission européenne, mais ce n'est pas seulement lié aux personnalités de Charles Michel ou Ursula von der Leyen, c'était comme ça déjà à l'époque de Herman Van Rompuy et José Manuel Durao Barroso : vous avez une tentative du Conseil européen de s'attribuer des pouvoirs, de s'auto-donner les droits d'agir dans des domaines qui devraient être ceux du Parlement, de la Commission et du Conseil des ministres.

C'est pour cela qu'aujourd'hui la question se pose : le Conseil européen devrait-il décider à la majorité ou l'unanimité ? Finalement, c'est une fausse question : et si le Conseil européen revenait plutôt à son rôle ? Le Conseil européen a un peu absorbé les pouvoirs additionnels qui dans la conception du système européen devaient être octroyés au Conseil des ministres et au Parlement européen, à ce moment-là il faut poser aussi la question : le droit de *veto* au Conseil européen est-il encore justifié ? Si on veut sanctionner pour violation de droit un pays, est-ce qu'on peut accepter qu'au Conseil européen quelqu'un puisse mettre le *veto* pour ce pays ? Je dis cela aussi pour une question d'habitude : j'ai vécu les négociations européennes dans toutes les institutions, parce que j'étais à la Commission dans le cabinet des deux présidents de la Commission, j'ai été au gouvernement donc j'ai négocié au Conseil des ministres, je suis parlementaire européen, et j'étais au comité des régions comme conseiller d'un président des régions, donc j'ai vu cela. Et je vous assure que souvent, même quand on décide à la majorité, finalement les gens sont consensuels. La différence est que quand on sait qu'on décide à l'unanimité, quand chacun sait qu'il a le droit de *veto*, la négociation est beaucoup moins constructive. En revanche quand on sait que tôt ou tard, on pourrait décider de décider à la majorité qualifiée, tout le monde même les plus réticents, ont une attitude beaucoup plus constructive parce qu'ils veulent arriver à une décision acceptable pour tout le monde et ne veulent pas être minorisés, marginalisés dans la négociation. C'est pour cela que tout en comprenant les arguments pour lesquels on peut dire que sur certaines questions on devrait garder le consensus, je pense que dans la pratique on obtient le

consensus beaucoup plus facilement si chacun sait que tôt ou tard on pourrait décider la majorité qualifiée.

Tremeur Denigot

Merci Sandro. Vous êtes revenu sur les points suivants : une codécision systématique, un droit d'initiative pour le Parlement, et un recours à la majorité qualifiée au Conseil. J'en profite pour rappeler aux auditeurs, parce que les questions institutionnelles sont quand même complexes, sur la question du Conseil européen, institutionnalisé depuis Lisbonne, on a désormais un carré institutionnel et non plus un triangle. Le Conseil européen a effectivement pris un poids considérable, même d'ailleurs dans la discussion des points de détails, en laissant le Conseil de l'Union européenne, qui était supposé partager la codécision avec le Parlement, devenir parfois une forme de chambre d'enregistrement, ce qui est un véritable problème.

Ces questions de toute façon sont très dans le détail, on pourrait évoquer beaucoup d'autres choses, je sais qu'Olivier Costa, et j'invite encore une fois à lire son rapport, insistait beaucoup sur la fonction du *spitzenkandidat* dont nous n'avons pas encore parlé, qui est aussi pour lui un point symboliquement extrêmement important pour aborder la question institutionnelle.

Mais je vous propose de terminer sur la question du « comment ». On a compris que pour vous deux il est nécessaire de s'en remettre à un changement de la gouvernance, on a compris quels étaient les leviers sur lesquels vous recommandiez d'appuyer, alors demandons-nous : comment ? A-t-on besoin, pour faire ce que vous suggérez, de changer les traités ou de ne pas les changer ? Quelle est la méthode, en somme, qu'il va nous falloir adopter pour faire en sorte que ces changements puissent être implémentés ?

Olivier Costa

Je pense qu'il faut une révision des traités, si notamment on veut aller dans le sens de Sandro Gozi, avec lequel je suis d'accord dans les grandes lignes.

Cependant, réformer les traités n'est pas évident, et il y a deux erreurs à éviter : la première erreur serait d'utiliser la voie classique de la réforme, celle que prévoit les traités, à savoir faire une Convention qui serait suivie d'une conférence intergouvernementale et d'une négociation au Conseil européen, sans débat public. Si on fait ainsi, on n'y arrivera pas. Il n'y aura pas de consensus au Conseil européen où il faut l'unanimité, ou alors on va avoir des échecs au stade de la ratification comme on l'a eu pour presque tous les traités depuis 30 ans. Deuxième

écueil à éviter : réformer les institutions sans réformer les politiques. Si on fait cela, comme on l'a fait pour la constitution européenne au début des années 2000, on va se planter aussi. On réforme les institutions non pas parce qu'elles sont mauvaises, mais parce que l'Union européenne doit faire plus de choses, avoir des objectifs plus ambitieux, et pour ceci il faut avoir des institutions différentes. C'est ce qu'on avait fait pour l'acte unique européen, c'est ce qu'on a fait pour le traité de Maastricht, et c'est ce qu'on n'a malheureusement pas fait pour le traité constitutionnel, où on disait qu'il fallait juste réformer les institutions pour les réformer, et les gens ne l'ont pas compris.

Il faut donc changer d'approche et tirer bénéfice des travaux de la conférence sur l'avenir de l'Union, comme l'a indiqué déjà le Parlement européen dans sa résolution du mois de juin, parce qu'il y a beaucoup de choses dans ces conclusions et qu'elles ont été largement alimentées par la réflexion des panels de citoyens. On avait quatre panels de 200 citoyens tirés au sort qui ont apporté du grain à moudre aux institutions. Le Parlement européen a commencé à suivre cette voie, l'idée est de s'appuyer sur les conclusions de la conférence sur l'avenir de l'Union européenne, et de lier aussi les questions institutionnelles et les questions de politiques publiques. Je verrai bien la séquence suivante : première étape, on a eu la conférence, on a un certain nombre d'idées sur la table ; deuxième étape, une convention de révision des traités qui aboutirait à une proposition de nouveaux traités, mais là on ne passe pas directement au Conseil européen ou à la ratification, on fait de ce nouveau traité le sujet de la campagne pour les élections européennes de 2024. On organise la campagne pour les élections de 2024 autour des propositions qui sont sur la table à l'issue de cette réflexion, dans l'espoir d'avoir en 2024 une coalition au Parlement européen de partis qui soutiennent l'idée d'avoir un nouveau traité, d'avoir une réforme des institutions, à ce moment-là le Conseil européen pourra formaliser réellement les choses et dire : « voilà le nouveau traité ». On pourra alors lancer la ratification, mais la ratification se fera dans la dynamique des élections européennes de 2024 avec une forme de légitimité pour ce nouveau traité qu'on n'avait pas en 2004, quand on a essayé de ratifier le traité constitutionnel européen, et cela permettrait de surmonter les résistances, les *vetos* nationaux auxquels on risque de se heurter si on procède autrement.

Tremeur Denigot

Il faudra évidemment éviter à tout prix le mot constitution, si cette loi fondamentale était discutée dans ce contexte évidemment cela permettrait, mieux que n'importe quel autre

sujet, d'eupéaniser une bonne fois pour toutes le débat à l'occasion des élections européennes. Cela exigerait cependant que les partis aussi soient de la partie, qu'ils jouent le jeu, mais c'est une proposition que nous avons bien notée. Sandro ?

Sandro Gozzi

Je continue avec mon binôme démocratie/efficacité. Je me retrouve du point de vue des deux éléments de ce binôme dans la proposition d'Olivier.

Il faut modifier les traités pour faire c'est qu'on a dit qu'il faut faire : pour élargir les domaines dans lesquels le Parlement décide les lois européennes, comme les ministres dans les conseils, pour reconnaître un véritable droit d'initiative législative au Parlement européen, pour rendre plus efficace la décision dans des domaines tels que la défense, pour renforcer et stabiliser les compétences de l'Union européenne dans le domaine de la santé, pour faciliter la décision et l'organisation d'une véritable autonomie dans le domaine de l'énergie, pour ne prendre que quelques exemples qui sont au cœur du débat, et aussi pour répondre aux préoccupations de nos citoyens sur le prix de l'essence, la question des sanctions contre la Russie, etc.

Il faut modifier les traités, en sachant qu'on a déjà commencé en fait. On a déjà entamé ce processus. Finalement, la conférence sur l'avenir de l'Europe était une partie d'un processus de réinvention de l'Union européenne, qui devait être ouverte aussi à d'éventuelles révisions des traités. Dès le départ nous l'avons conçue ainsi. Les gouvernements au sein du Conseil sont plus ambigus, mais du point de vue du Parlement européen et surtout du point de vue des citoyens, la conférence était un exercice démocratique libre, dans lequel il fallait que les meilleures idées pour améliorer l'Europe puissent émerger.

Pour moi, le processus a été entamé. Il faut le poursuivre. D'où le sens de notre résolution qui demande d'activer formellement la procédure de révision des traités, qui devrait passer par une Convention, et je pense à l'autre élément de mon binôme : la démocratie. Comme il est difficile de penser que cette révision des traités puisse être achevée avant mai 2024, je crois que c'est une très bonne idée si on voit qu'on ne peut pas achever la réforme avant, de stabiliser un projet de réforme de l'Union européenne, et le soumettre au débat public à travers les élections européennes. Là, il y a l'autre dimension politique et démocratique. Il faut que ceci soit fait avec d'autres innovations politiques majeures. Il faut que les citoyens puissent discuter de quel projet européen ils souhaitent. Est-ce qu'ils veulent cette Europe qui, avec la révision des traités, pourrait devenir plus efficace et plus démocratique ? Ils devraient aussi pouvoir

décider de la tête de l'exécutif européen. Donc ils devraient aussi pouvoir élire directement la candidate ou le candidat à la présidence de la Commission européenne, qui à terme devrait devenir président de l'Union européenne.

À terme, il faudrait que les fonctions des présidents de Commission et Conseil soient fusionnées, mais pour 2024 déjà, les citoyens européens devraient pouvoir élire directement la femme ou l'homme qu'ils estiment la plus adéquate ou le plus adéquat pour être le président de l'institution qui détient la plupart du domaine du pouvoir exécutif, à savoir la Commission européenne. Mais cela ne doit pas être une fiction. Ce doit être une réalité, et pour que ce soit une réalité il faut que cette présidente ou ce président soit à la tête d'une liste qui existe vraiment, parce que cette idée de *Spitzenkandidat* que seulement nous trois comprenons, à savoir avoir un candidat tête de liste à la présidence de la Commission européenne a un sens concret pour nos citoyens seulement s'il y a la liste qui le propose. Nous avons déjà adopté cette réforme au Parlement européen, nous avons réformé la loi électorale européenne, maintenant le Conseil doit décider cette nouvelle loi électorale européenne que nous avons proposée. C'est une loi électorale qui a beaucoup d'innovations, mais qui pour la première fois donne la possibilité d'élire 28 députés européens à travers des listes transnationales, à savoir la même liste, le même projet politique, les mêmes 28 femmes et hommes qui se présentent dans tout l'ensemble de l'Union européenne. Le ou la numéro un de cette liste devra être le candidat ou la candidate à la présidence de la Commission européenne. On doublerait donc le pouvoir de choix démocratique des citoyens européens qui auraient : un bulletin national, le bulletin avec lequel je suis élu du fait que les résidents en France ont décidé d'élire Renaissance par exemple, et un deuxième bulletin. Dans le deuxième bulletin, on aurait par exemple Olivier Costa, candidat à la présidence de la Commission européenne de la liste collège d'Europe de Bruges, et quand je vote la liste Collège d'Europe de Bruges, je sais qu'Olivier Costa sera président de la Commission européenne. Avec cet arrangement technique, on résout plein de questions posées dans je ne sais combien de thèses de doctorat de Science Po. Il est clair qu'à partir du moment où mes voisins ont deux bulletins, ils vont lire et se demander qui est Olivier Costa s'ils ne le connaissent pas, et se dire. Mais j'aime ce candidat ! Il sera mon candidat à la présidence. C'est clair donc qu'avec les deux bulletins qui vont arriver dans les mains de 400 Millions d'électeurs, ou 380 je crois, on va combler une bonne partie du manque d'informations, du manque de compréhension, du problème de la distance entre les institutions européennes et les citoyens. Si vous pensez aux élections de 2024 où on va discuter

des réformes des traités, on va choisir directement par choix démocratique le nouveau président de la Commission européenne et en plus on jette les bases de véritables partis politiques européens dans une dimension européenne de la politique. On aurait fait un pas en avant majeur dans la direction de l'Europe citoyenne que nous voulons.

Tremeur Denigot

Merci, Sandro. Récapitulons : *Spitzenkandidat*, une élection, deux votes. Voyons donc si les mois ou les années qui viennent avant les prochaines élections permettront de trouver une solution à ces questions, et si les États membres et les partis politiques seront de la partie, c'est toujours une interrogation, notamment dans votre pays Sandro, car on regarde de très près ce qui est en train de se passer.

Je tiens à vous remercier pour cet excellent débat, je pense qu'on va se revoir parce que de toute façon la question est très loin d'être résolue encore et elle va très certainement grossir en importance dans les mois qui vont venir.

Merci à tous les deux et à un prochain rendez-vous.

De l'open space au télétravail

A la recherche du collectif : quelles pistes pour retrouver la dimension sociale du travail ?

Ce compte-rendu est celui de la quatrième et dernière conférence de Fanny Lederlin sur ce thème. Les trois premières conférences ont été publiées dans les numéros précédents du GRASPE (n° 42, 43, 44).

Fanny LEDERLIN

Au cours de la première séance, nous avons parlé des évolutions idéologiques et structurelles du néolibéralisme. Durant la deuxième, nous avons vu les fondamentaux selon lesquels le travail façonne notre condition existentielle et n'est pas simplement lié au bien-être personnel, mais à l'apport existentiel qu'il peut avoir dans nos vies à chacun et les conséquences du télétravail sur ces dimensions-là. Au cours de la dernière séance, nous avons évoqué des modalités, des problématiques plus concrètes liées au télétravail et notamment aux nouvelles inégalités qu'il pouvait provoquer, et nous avons essayé d'identifier des pistes pour y répondre.

Cette séance-ci est prospective, nous allons réfléchir à la recherche d'un autre travail que je pourrais appeler un écotravail, l'inverse du néotravail : un travail à la fois écologique, dans le sens où il permettrait de rompre avec le productivisme à l'œuvre aujourd'hui, et dont nous savons qu'il est la cause de la dégradation de notre rapport à la nature, mais aussi dans un sens plus large, plus existentiel. Cet écotravail permettrait un meilleur rapport à notre monde vécu, aux autres, à nous-mêmes et au monde.

Pour rappel le néotravail, quant à lui, conduit à l'atomisation sociale des travailleurs - nous avons parlé de la nomadisation, mais aussi de la sous-traitance -, produit de nouvelles inégalités au travail - sexuelles et générationnelles notamment - et aboutit à la « tâcheronisation » des travailleurs. Tout cela s'inscrit dans le contexte sociétal d'une société de la performance où le sujet performant n'a presque plus besoin de chef pour être exploité, mais devient son propre petit chef intérieur, son propre petit tyran qui le conduit à multiplier les tâches préprogrammées et à

ne jamais cesser de travailler, y compris dans sa sphère domestique comme nous l'avons vu pour le télétravail.

Comment veiller à ce que le travail - qui peut prendre des formes différentes dont celle du télétravail - ne nous empêche pas de nous soucier du monde commun, à la fois fait de notre rapport à la nature et de notre rapport aux autres, à nous-mêmes, comment ces modalités de travail nous permettraient-elles de nous soucier de ce monde commun et de nous épanouir d'une manière beaucoup plus viable et durable ?

Je vous propose pour cela de nous attaquer à deux questions : comment remettre du collectif au travail ? Nous avons vu que c'était essentiellement ce collectif qui était abîmé, contesté par les nouvelles modalités de travail et notamment le télétravail; et comment concrètement faire l'expérience d'un travail écologique au sens large, préservant à la fois le milieu ambiant et le monde vécu ?

REMETTRE DU COLLECTIF AU TRAVAIL

Plus profondément, nous pouvons nous demander : qu'est-ce qu'un collectif ? Qu'est-ce qu'une organisation sociale ?

Repartons du constat de l'essor du travail indépendant. Nous avons vu que ce travail indépendant pouvait être plus ou moins instrumentalisé, masqué, utilisé notamment par les nouveaux acteurs de l'économie que sont les plateformes digitales. Néanmoins, il existe aujourd'hui de la part d'un nombre grandissant de salariés un désir de s'établir comme indépendant, de s'émanciper de la relation salariale, de reprendre le contrôle sur leur agenda, leur hiérarchie, leur activité elle-même et donc de travailler de manière indépendante. Bien sûr, on pourrait se dire que ce désir s'inscrit dans cette tendance sociétale au zapping: de la même manière que l'on désire peut-être se mettre en indépendant au travail, on peut aussi souhaiter des relations sociales, amoureuses beaucoup moins durables, moins instituées, plus libres ; il existe une forme de *consommation* du travail comme il en existe une forme dans la vie sociale. Plutôt que de contester ce phénomène, nous pouvons en tenir compte comme de notre réalité actuelle et nous demander quels sont les problèmes, les sujets, que va poser l'essor de ce travail indépendant.

Ce travail indépendant va-t-il remettre en cause la notion même d'entreprise, de salariat, donc également le système de protection sociale héritée de la libération - qui s'appuie sur ces

entreprises, sur ce salariat et sur les cotisations salariales, patronales, qu'il permet de collecter - ?

Cette question n'est pas aujourd'hui complètement d'actualité dans la mesure où le salariat concerne toujours 9 actifs sur 10 en France - dans le même ordre d'idée pour tous les pays européens -, j'adresse donc une tendance minoritaire, mais intéressante à identifier dans une séance de prospective, car il me semble qu'elle est amenée à devenir assez vite majoritaire. Le statut de travailleur indépendant doit normalement permettre au travailleur de développer sa propre clientèle, d'allouer son temps de travail comme bon lui semble, etc. Nous savons qu'un travailleur indépendant chez Deliveroo ou Uber ne dispose pas de son temps comme il devrait en disposer en tant que travailleur indépendant, il existe donc un détournement de ce statut. Les juristes sont en train de travailler à repenser ce statut et peut-être à le requalifier sous la forme de portage, par exemple, ou d'intérim, ce pourrait être une manière de clarifier ces fonctions d'indépendance.

En admettant que le statut d'indépendant continue de se développer : une fois que ce statut sera protégé, comment le réarticuler avec la notion de collectif au travail ? La première piste possible est déjà une réalité pour certains travailleurs : le regroupement des galaxies d'indépendants. Ces conglomerats permettent à plusieurs indépendants de partager un espace ou des outils de travail, mais parfois aussi des ressources notamment juridiques pour mieux défendre leurs droits. C'est une première chose et on pourrait se dire qu'à l'avenir, si l'enjeu est de défendre la protection sociale telle qu'elle existe aujourd'hui et est structurée autour des entreprises, on pourrait imaginer à l'avenir que ce soit dans le cadre de ces conglomerats que l'on puisse organiser une collecte d'impôts, des cotisations sociales qui donneraient droit ensuite à une protection collective.

La deuxième piste serait la création d'espaces de *coworking* publics intégrés au tissu urbain, qui pourraient devenir de nouvelles unités de travail dans lesquelles seraient mis en commun du matériel, mais également un projet social commun entre les travailleurs qui pourraient organiser de nouvelles solidarités.

Ces pistes de réflexion ne permettent pas de totalement reconfigurer un lieu de travail collectif, et le lieu d'une organisation sociale du travail plutôt que simplement de production. La production peut être collectivisée de la part de travailleurs indépendants dans un espace de *coworking*, mais comment dans ces espaces éventuels pourrait naître à nouveau

l'idée d'une solidarité, d'une organisation, d'une action sociale collective de la part des travailleurs ? Je n'ai pas la réponse à cette question aujourd'hui, si ce n'est qu'il me semble que cela peut devenir un enjeu en termes de design : si l'on doit être amené après la pandémie à repenser les espaces de travail pour que les salariés - s'ils le restent, ou les travailleurs indépendants s'ils décident de collectiviser leurs lieux de travail - puissent travailler ensemble, l'enjeu consistera sans doute moins à générer du bien-être ou à créer une espèce d'espace ludique (c'est l'approche des GAFAM) qu'à concevoir des lieux de socialisation.

Comment concevoir des lieux où peut naître l'action collective, des lieux pensés davantage comme des espaces publics, peut-être, que comme des entreprises privées ? C'est une piste de réflexion, je me doute bien qu'elle va soulever des questions, il me semble aujourd'hui qu'elle pourrait être extrêmement fertile.

Une question transverse à ce que nous avons abordé jusqu'à présent est celle du sens au travail. Une organisation sociale n'existe en effet pleinement que si elle donne du sens. Or, le grand problème apparu dans les entreprises au cours des dernières décennies, et ce bien avant l'émergence du télétravail qui serait bien en peine d'y répondre tout seul aujourd'hui, c'est cette question de l'épuisement du sens au travail. Elle peut naître d'une absence de sens - de nombreuses études ont montré que des travailleurs ne trouvaient plus d'intérêt à leurs tâches quotidiennes - mais aussi de la saturation du sens au travail, point très intéressant de la sociologue Danièle Linhart.

A force de demander au travailleur de s'engager corps et âme pour leur entreprise, de faire preuve d'initiative, d'aller au-delà de la mise à disposition de leur savoir-faire pour proposer également leur savoir-être, autrement dit leur personne toute entière, à force de sursolliciter, de surhumaniser le management au travail, Danièle Linhart constate que les entreprises ont finalement saturé le sens en entreprise et l'ont essoré, ce qui expliquerait cette perte de sens, de repères, et ce sentiment d'inutilité que ressentent tant de travailleurs aujourd'hui, notamment les travailleurs de bureau.

En France, depuis une ou deux années, il est possible pour les entreprises d'exprimer leur raison d'être au-delà de leurs raisons économiques. Elles peuvent se présenter comme des « entreprises à mission », c'est le terme juridique, voulant dire qu'à côté de leurs objectifs économiques, elles se proposent de poursuivre une mission d'ordre sociétale. C'est le cas d'une entreprise comme Danone, devenue l'année dernière une

entreprise à mission, sa mission étant de « nourrir le monde », ce qui s'apparente finalement à un projet politique. Ce mode de fonctionnement va de pair avec un management qui sollicite les travailleurs en leur demandant de s'engager au nom de cette mission comme un citoyen pourrait le faire ; donc on leur demande d'aller bien plus loin dans leur loyauté à l'égard de l'entreprise que simplement de bien faire leur travail : ils doivent aussi épouser cette mission de l'entreprise. Il se trouve que Danone a annoncé il y a quinze jours le licenciement massif de milliers de salariés en France, à la suite de l'épidémie de Covid.

Ces deux informations mises côte à côte, l'institution pour Danone du statut d'entreprise à mission et juste derrière l'annonce du licenciement massif de salariés, peuvent nous amener à nous demander quel est l'enjeu, le résultat de cette sursollicitation du sens au travail, de sa surproclamation, et quel effet cela peut avoir sur des travailleurs à qui on a demandé pendant des années de s'engager pour une grande cause (en effet les entreprises utilisent presque cette rhétorique des associations), pour ensuite se rendre compte que l'entreprise a une logique économique qui prédomine largement sur celle de l'enjeu sociétal. Nous ne pourrions pas trouver comment remettre du collectif au travail si nous ne nous attachons pas à réfléchir à cette disparition du sens au travail, que ce soit par sa dilution ou par sa saturation.

Pour redonner du sens au travail, il serait bon aussi de donner plus d'autonomie au salarié. On a vu avec le télétravail qu'on avait peut-être l'opportunité de donner plus d'autonomie au salarié, mais on a vu aussi que pesait sur le télétravail un danger : celui d'un contrôle non pas présentiel, mais à la tâche, notamment par le développement de technologies permettant de mettre des capteurs, des mouchards dans les logiciels utilisés par les travailleurs. L'autonomie est certainement une voie par laquelle remettre du sens (et donc du collectif) au travail, mais cela ne va pas sans écueil.

Enfin, dernière manière de remettre du sens au travail et de créer les conditions pour que l'organisation prenne du sens et que la notion de collectif rejaillisse : peut-être cesser de n'avoir comme critères d'évaluation du travail que des critères quantitatifs - cette logique du calcul, ces indicateurs chiffrés qui sont aujourd'hui à l'œuvre, « tâcheronisent » les travailleurs et défont complètement le lien qu'ils peuvent avoir avec le sens de leur travail - pour proposer des critères plus qualitatifs.

Avant d'en terminer avec cette question du sens, peut-être pourrait-on aujourd'hui réfléchir aussi à la question du langage en entreprise. Cela peut paraître abstrait de passer du collectif au sens puis du sens au langage : pour moi, ces trois options sont extrêmement liées. Il ne peut pas y avoir de sentiment d'appartenance à une entreprise, de sentiment de participer à un projet commun si la question du sens n'est pas évidente pour les travailleurs, et la question du sens est intimement liée au langage, à la manière dont nous adressons les sujets dans l'entreprise. Une phrase de Montaigne illustre cette idée-là : « Nous ne sommes liés, nous ne tenons les uns aux autres que par le langage. »

Le langage est beaucoup plus qu'un moyen de communication, beaucoup plus que simplement l'aspect formel par lequel nous transmettons des informations, c'est la voie par laquelle nous donnons du sens et pouvons éventuellement faire surgir des collectifs au travail. Or, ce langage est considérablement abîmé par les modalités contemporaines de travail. Il existe de plus en plus à l'heure actuelle l'émergence d'une sorte de langue managériale, d'un jargon d'entreprise absolument abscons, constitué de sortes de tours de passe-passe sémantiques.

Depuis quelques décennies, on a remplacé par exemple le mot « ouvrier » par le mot « opérateur » ou « pilote d'installation », voire « conducteur d'automatisme ». De la même manière, le mot « qualification » qui était extrêmement usité pour parler des compétences professionnelles est remplacé par le terme « potentiel ». Le terme de « collectif » lui-même est remplacé par l'idée « d'unité », ou de « cellule ». Comment peut-on prétendre remettre du collectif au travail si on ne peut même pas adresser le terme de « collectif » et si, lorsque l'on fait partie d'une équipe de travail, on considère que nous faisons partie d'une « cellule » ou d'une « unité », termes qui nous ramènent à cette logique du calcul ou à une idée atomisée du travail, dans la mesure où les cellules n'auraient plus rien à voir les unes avec les autres ? La notion de chef également, qui pose un rapport de pouvoir existant au travail comme dans toutes les structures humaines, est remplacée par la notion d'« animateur » ou de « n+1 ». Même les plans de licenciements ne sont plus nommés ainsi, mais « plans sociaux », ou « plans de sauvegarde de l'emploi ».

Par l'émergence de ce jargon managérial, d'entreprise, on assiste à une sorte de dilution du sens derrière des termes qui ont pour objectif de minimiser les rapports de force quand ils existent, ou d'invisibiliser des situations désagréables. On assiste aussi à l'émergence d'une langue abstraite,

technocratique, par exemple le recours dans les sociétés francophones à des termes anglais. La société France Télécom a eu un procès très important l'été dernier mettant essentiellement en scène cette question de la dégradation du langage néomanagérial. Dans la société, le programme qui visait à licencier des milliers et des milliers de salariés était appelé « Next » ou « Time to move », ces termes sonnent assez sexy à l'oreille des Français et évitent d'aborder clairement le sujet du programme en question.

Le recours à l'usage du « bullshit » est également un détournement du langage très particulier qui ne consiste pas à mentir, mais à plaquer sur des situations des mots qui n'ont aucun rapport avec elles. Quand on utilise le « bullshit », ce n'est pas la réalité qui compte, mais ce que le discours dit de l'orateur. On le voit beaucoup dans le discours des politiques, c'est aussi une forme de dégradation du langage qui s'instaure considérablement dans les entreprises depuis des décennies.

Il n'y aura pas de renouveau des collectifs au travail, du sens au travail, si nous ne nous attaquons pas prioritairement à la façon dont nous parlons au travail. C'est à chacun de nous de s'emparer de ce sujet en refusant justement de parler un jargon stéréotypé auquel parfois nous ne comprenons rien nous-mêmes, de demander que ce soit reformulé quand quelqu'un nous adresse une mission sous ce langage-là. En reprenant possession d'un langage subjectif, nous avons le moyen de commencer à établir un autre rapport au travail, une autre forme de travail et c'est le premier pas vers l'écotravail.

L'ÉCOTRAVAIL

Si on devait résumer ce que serait un écotravail, ce serait un travail non productiviste, dans le sens où il n'épuiserait plus la nature, mais aussi responsable : un travail existentiellement satisfaisant.

Comment lutter contre le productivisme ? On ne va pas se lancer entre nous dans une réflexion révolutionnaire sur le soulèvement contre le capitalisme, qui peut être évidemment une voie pour lutter contre le productivisme, mais ce n'est pas notre objectif aujourd'hui. Si on ne se situe pas dans une perspective révolutionnaire, il me semble qu'il y a deux voies pour essayer de réfléchir à un travail non productiviste : la première, c'est de réfléchir à la question du temps, la façon dont nous allouons notre temps au travail ; la deuxième, c'est de se poser la question de l'œuvre et là je vais revenir sur un point de définition pour distinguer l'œuvre de la marchandise.

Prenons d'abord la question du temps : de la même manière que nous avons vu que la question du sens au travail était un petit peu une « méta-question » habillant l'ensemble de celles que nous avons abordées jusqu'à présent, la question du temps a l'air centrale dans tout ce que nous avons pu évoquer au niveau des différentes modalités du travail au XXI^e siècle. Le point commun finalement entre tous les travaux du soin (les caissières, les agents d'entretien, toutes ces professions non télétravaillables), mais aussi les travaux du clic (micro-travail, travail digital, travail pour les plateformes, et le télétravail), est le découpage quantitatif du temps transformé en espace. Lorsque l'on fait l'expérience en tant que livreur à vélo des ordres algorithmiques que nous donne l'application par laquelle nous travaillons ; lorsqu'une agente d'entretien est sommée de terminer la pièce qu'elle nettoie dans le temps imparti également par l'algorithme qui la rappelle à l'ordre si elle prend trop de temps pour son travail, ou lorsqu'en tant que télétravailleur nous nous organisons avec un agenda partagé comme Outlook ou Google, en découpant notre journée de télétravail en des micro-réunions, des points d'étapes, des visioconférences, etc., nous avons un rapport spatial au temps. Ce temps est découpé, préprogrammé, par d'autres que nous quand il s'agit des algorithmes qui dictent le temps de travail, et par nous-mêmes lorsque nous sommes télétravailleurs : nous sommes obligés, pour faire un point d'étape avec notre collègue, d'avoir fixé dans l'agenda à l'avance une réunion de 30 minutes puisque, n'étant pas en présentiel, nous ne pouvons pas savoir s'il est disponible à ce moment-là. C'est la même mécanique de « tâcheronisation », de programmation à l'avance de notre temps et de découpage en deux dimensions du temps qui nous fait manquer cette troisième dimension beaucoup plus subjective, de dilatation, beaucoup plus existentielle, que nous pouvons vivre dans d'autres situations. Le grand danger des nouvelles modalités de travail, dont fait partie le télétravail, et qui s'appuient notamment sur les technologies qui permettent d'organiser le temps est la disparition du temps subjectif et sa substitution par une programmation qui automatise nos journées et est une forme d'aliénation pour les travailleurs.

Comment dépasser cela ? J'avoue qu'aujourd'hui, je dispose de peu de pistes. A part les micro-indisciplines évoquées dans les précédentes séances, la question de la flânerie que l'on pourrait réactualiser aujourd'hui, j'ai identifié quand même une notion sur laquelle travaillent les juristes : l'idée de vie personnelle, qui serait une sorte de réserve d'autonomie du salarié y compris dans le cadre d'une relation de subordination à son employeur. Mais comment faire vivre cette vie personnelle quand on sait que la journée de travail est dictée par l'agenda rempli à

l'avance ou par l'algorithme qui explique au travailleur comment faire ses tâches ? La question reste entière. Tout cela est lié au productivisme puisque plus le temps est segmenté, « tâcheronisé », programmé, plus il est productiviste dans le sens où il s'inscrit dans cette logique quantitative de rapport à la nature et au travail.

Deuxième point : la question de l'œuvre. Hannah Arendt, dans « La condition de l'homme moderne », distingue ce qu'elle appelle le travail, au sens de marchandise, Labor, de l'œuvre, Work. Ce qu'elle appelle « œuvre », ce sont les activités par lesquelles les humains fabriquent le monde, littéralement, en produisant des artéfacts : une habitation, une maison, une route, etc. Tous ces éléments nous permettent de fabriquer un monde plus durable que nous-mêmes, dans lequel nous pouvons faire autre chose que survivre, c'est ce qui distingue le monde de la nature.

L'œuvre quant à elle s'oppose selon elle au travail, labor : activité cyclique consistant à se nourrir, nettoyer sa maison, s'occuper de ses enfants, etc. On pourrait dire aujourd'hui que les travailleurs du soin s'inscrivent plutôt dans l'idée de travail et que les artisans, les ingénieurs, s'inscrivent davantage dans une logique d'œuvre.

Il me semble que nous nous inscrivons aujourd'hui tous (travailleurs du secteur public, privé, des services, de l'industrie) dans la dimension de travail, et que nous avons perdu le contact avec l'œuvre. Notre travail étant dicté, « tâcheronisé », atomisé, il n'a plus la durabilité, il ne nous permet plus la maîtrise que suppose la notion d'œuvre. Si nous voulions faire émerger un autre travail, il nous faudrait renouer avec elle. Comment retrouver l'œuvre dans le travail ?

LA VOIE DU BRICOLAGE

Pour terminer, une voie me semble prometteuse, ce n'est pour l'instant qu'une esquisse sur laquelle je vais continuer à travailler: le « bricolage », sous une acception métaphorique. Il ne s'agit pas de faire de tout travail un travail manuel, mais d'essayer de comprendre comment, dans la logique du bricolage, on pourrait passer d'un rapport de travail à la tâche à un rapport du tâtonnement, du respect des matériaux qui nous entourent, mais aussi des gens qui nous entourent, de notre propre organisme, de notre propre rapport au temps.

Le bricolage est une voie concrète par laquelle nous pourrions transformer à la fois nos processus de production, nos modes

d'organisation, notre façon d'appréhender la matière et jusqu'à notre manière de considérer le travail et les travailleurs dont nous faisons partie. A l'inverse du processus propre au productivisme qui fixe une fin et des moyens pour y parvenir - tout ce qui concerne la logique de programmation du découpage en micro-tâches de Taylor à nos jours -, le bricolage permettrait de faire émerger une action libre, où le but visé comme effet prévisible ouvrirait toujours la possibilité dans les circonstances de détourner le travailleur de ce but ; contrairement à un processus avec un commencement défini, un plan de production et une fin fixée à l'avance. C'est le propre du productivisme et de la marchandise : tel objet, présentant telle caractéristique, produit dans telle quantité, à tel rythme. Le bricolage permettrait de prêter attention et d'assembler des éléments déjà existants pour faire apparaître des formes nouvelles et parfois inattendues, autrement dit il laisserait de la place pour une forme de spontanéité au travail.

Le bricolage se présente selon moi comme un mode de production et d'organisation qui permettrait de sortir du rapport de maîtrise et d'exploitation de la nature par les hommes pour y substituer un rapport de coexistence et de libre association. Bricoler, ce serait préférer le tâtonnement à la tâche, la coopération qui permet toujours la discussion et les débats à l'exécution d'ordres chiffrés dans une logique de calcul et l'improvisation créative au programme abstrait. Cela peut paraître utopique aujourd'hui, et évidemment on ne peut pas débarquer au bureau demain ou décider depuis chez soi en télétravail de travailler comme un bricoleur, mais c'est un concept aujourd'hui théorique qui me semble pouvoir constituer la base d'une réflexion future pour revoir notre rapport à l'organisation du travail, aux modalités de travail, et essayer d'inventer une voie alternative à celle dont nous avons vu qu'elle comportait de nombreux écueils.

Pour conclure, je voudrais juste vous citer une phrase que j'aime beaucoup de Sénèque dans l'une de ses Lettres à Lucilius :
« Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles »

Georges VLANDAS

Pour que l'utopie ne soit pas qu'un ailleurs, coupé des réalités, elle doit se poser en réponse concrète aux problèmes qui se posent aujourd'hui.

QUESTIONS

Question : les secteurs du vivre-ensemble (cantines, crèches...) sont aujourd'hui mis entre les mains de prestataires de services, agences, ou sous le statut d'autoentrepreneurs, même dans nos institutions publiques où ces postes étaient avant tenus par des fonctionnaires jouissant d'une garantie d'emploi et des avantages du salariat. Tout le jargon actuel est une stratégie qui consiste par le mensonge à montrer sous un meilleur jour un concept d'atomisation, de dépouillement du travailleur de ses droits.

Fanny LEDERLIN

C'est la notion de sous-traitance, les prestataires de service se multiplient effectivement au sein des organisations. Cela s'inscrit dans un mouvement structurel du capitalisme - très clairement étudié et démontré par un certain nombre d'économistes ou de sociologues, de philosophes du travail - consistant à externaliser les activités qui ne sont pas directement productives, rentables.

Ce mouvement touche toutes les entreprises, toutes les organisations : les activités telles que le nettoyage (la première activité sous-traitée dans les organisations), les cantines, conciergeries, mais aussi les services informatiques de plus en plus, et d'une façon plus large toutes les externalités que produit l'organisation et dont elle ne veut pas avoir la charge. Par exemple, lorsqu'une entreprise pollue, elle charge à d'autres - collectivité publique, association de riverains - le soin de nettoyer ce qu'elle a abîmé. Tout cela participe, selon moi, d'un même mouvement que le sociologue contemporain Grégoire Chamayou appelle: « l'économie de la décharge ».

Aujourd'hui, la sous-traitance d'activités de nettoyage, par exemple, le recours à des prestataires de service, s'inscrit totalement dans cette idée d'économie de la décharge où les organisations se déresponsabilisent de tout ce qui n'est pas directement rentable et n'a pas directement de valeur. Le clou du phénomène est que les entreprises prestataires de service vont demander aux travailleurs employés dans ce cadre-là - les sous-traitants qui appartiennent à ce sous-travail invisibilisé, moins payé, moins protégé par le droit de s'établir en autoentrepreneur. Il n'est pas rare qu'on demande à une femme de ménage, à un agent d'entretien, de s'établir en autoentrepreneur ; comme s'il était travailleur indépendant et pouvait prétendre être son propre patron alors qu'il exécute une tâche dictée par un employeur, et en plus il est mal payé pour le faire. Cette mécanique cache une forme de scandale, au-delà de la dualisation du travail de nombreuses injustices vivent à travers

ce phénomène, c'est pour moi l'un des très gros sujets du travail contemporains.

La logique du langage néomanagérial, cette novlangue bullshit ou langue de bois, a pour but de subjuguier les travailleurs et d'instaurer une rhétorique d'enfumage pour invisibiliser les rapports de force, mais aussi de masquer le fait que le droit du travail va être manipulé, de ne pas dire clairement que l'entreprise va opérer une réduction drastique de sa masse salariale quand elle le fait effectivement.

Ce langage-là a pour vocation de tromper, c'est pourquoi il est très important que chaque travailleur, chacun de nous quotidiennement, s'attache à ne pas l'accepter, à ne pas parler ce jargon, car il arrive à tout le monde en entreprise de se surprendre à utiliser cette langue-là qui n'est pas la nôtre, à utiliser ces mots-là en réunion, parce que c'est une habitude, cela fait sérieux, expert. Ne pas parler cette langue-là est un acte de résistance, c'est un effort quotidien que j'invite à faire.

Question : l'internationalisation du travail pose de nouveaux rapports problématiques : nous n'avons pas tous la même culture managériale. Qu'est-ce qu'un emploi ? Qu'est-ce qu'une entreprise ? Comment s'organise-t-elle non pas dans une structure localisée, mais dans un ensemble plus vaste mondialisé entre managers n'ayant ni la même langue ni la même culture que les gens avec lesquels ils travaillent ?

Fanny LEDERLIN

Au-delà de cette novlangue existe une sorte de confusion ou de rapport au langage imprécis quand on travaille dans des langues différentes. Les entreprises ont essayé d'identifier la notion de collectif sous l'angle de l'uniformité. Par de nombreux ressorts comme ce jargon stéréotypé ou l'affectation très codifiée des réunions de travail, on essaye de faire vivre un collectif uniforme, dans l'idée d'unité. Peut-être qu'une voie pour travailler autrement consisterait, plutôt que d'aller chercher cette uniformité dans le collectif, à aller chercher la pluralité des points de vue et même de la langue : les travailleurs, même dans des langues étrangères, pourraient utiliser un langage singulier en précisant ce qu'ils entendent par tel ou tel terme.

Cela prend du temps et ne s'inscrit pas dans une logique productiviste, mais dans une logique de bricolage qui consiste justement à bidouiller avec des mots qui existent, sont étranges, ont parfois plusieurs significations et qu'il s'agit de mettre en commun, de partager, de traduire, tous ces échanges disparus à force d'être lissés par des modalités de travail, un langage, un rapport au temps stéréotypé, lissé, uniformisé c'est-à-dire « tâcheronisé », mot qui correspond à tous ces phénomènes.

Réfléchir à cette pluralité comme lieu du collectif plutôt que d'aller chercher le collectif dans l'unité et l'uniformisation est une autre piste pour faire émerger un écotravail, qui ne soit pas dégradant mais au contraire enrichissant ; aller chercher dans le désir d'indépendance pourrait être une opportunité à saisir pour faire émerger cette pluralité.

Question : pour sortir d'une logique de calcul, de cette manière de mesurer le travail par des indicateurs chiffrés purement quantitatifs, quels seraient les indicateurs plus qualitatifs ?

Fanny LEDERLIN

C'est beaucoup plus intangible, mais il s'agit de tout ce qui permet de sortir d'un rapport « tâcheronisé » du travail, ce que nous venons d'évoquer (comme la question du rapport au langage, de la capacité à faire vivre la pluralité dans le collectif) pourrait être autant d'indicateurs qualitatifs du travail.

Ce n'est pas simple de formaliser, de mesurer qu'une réunion a été beaucoup plus riche, parce qu'on a pris le temps de débattre des mots, de se mettre d'accord, de discuter, plutôt que de tout de suite regarder l'ordre du jour et de cocher l'ensemble des tâches que nous avons à faire ensemble dans cette réunion.

Georges VLANDAS

J'ai quelques observations :

D'abord, la question de l'indépendance des travailleurs. Il faut tenir compte du contexte. Au départ, il y avait une indépendance du travailleur qui choisissait lui-même la façon de travailler, selon des critères qui lui étaient propres, l'ampleur du travail, la zone qui était couverte. Puis le travail est destiné petit à petit à un marché qui progressivement impose sa propre logique de la concurrence, de la compétition. C'est le mouvement qui historiquement on passe de l'artisans, au travailleur à domicile de moins en moins indépendant qui est conduite à travailler dans les manufactures.

À partir du moment où aujourd'hui le télétravailleur ne dispose pas forcément d'un outil de travail, n'écoule pas de marchandises, ni des services mais travaille pour une entreprise, une entité, les finalités du travail et la manière de travailler sont imposées par cette entité extérieure à nous, avec l'illusion que nous choisissons nous-mêmes : c'est un leurre, en fait c'est la contrainte externe qui détermine les choix.

Sur la question de l'externalisation, il y a deux types dans la fonction publique :

Celle du nettoyage, de la cantine - chez nous toutes ne le sont pas, mais la plupart - qui ne sont pas faites parce que ce n'est pas rentable en interne, mais parce que ce n'est pas au maximum rentable. L'externalisation introduit la rationalité de l'efficacité

et du productivisme qui s'imposent au travailleur de l'extérieur. Le client détermine et on s'adapte au désir des clients, parce qu'on n'a pas le choix, le client est roi, le marché est roi. Il y a des contraintes budgétaires, même dans la fonction publique - elle ne se les impose pas d'elle-même - : les États membres viennent de décider qu'il y aura près de 3 milliards d'économies sur les 7 ans en matière de gestion. L'externalité permet non pas de faire du profit parce qu'il n'y en avait pas antérieurement, mais d'en faire plus.

Une autre externalité n'est pas privée, mais publique : les agences d'exécution, voire certaines agences de régulation. On crée des entités externes au cœur du système, parce que précisément on peut y faire travailler des agents publics, aux contrats dégradés, moins pérennes et sur des échelles de rémunération moindres. Suite aux contraintes externes et aux problèmes qu'a eus la Commission au siècle dernier, liés à une externalisation privée non maîtrisée, on s'est mis à internaliser l'externalisation, à la fois pour faire des économies en créant des catégories sous d'autres échelles de rémunération, comme celles des agents contractuels et on flexibilise le travail en multipliant les contrats à durée déterminée. Je voudrais aussi revenir à une autre dimension : tout cela se fait dans un contexte de rigueur pour ne pas utiliser d'autres mots - Orwell nous rappelle qu'il faudrait mettre les noms sur les réalités - un contexte d'austérité et de changements de la façon dont on travaille.

Les institutions européennes étaient des institutions de missions par excellence : cela se voyait à la façon dont on travaillait, le fait même qu'on participait à l'élaboration des projets de développement financés par les fonds structurels où on garantissait l'additionnalité, le partenariat, etc. et nous étions dans le processus décisionnel non pas pour décider à la place des entités externes ce qu'elles devaient faire, ce qui était le mieux pour elles, mais pour garantir que des finalités environnementales ou sociales soient intégrées.

Petit à petit, nous sommes passés vers des institutions de gestion, les missions sont toujours là. À partir du moment où il y a des sociétés de gestion, la question de l'efficacité, de la standardisation, de check-lists que nos collègues des agences exécutives connaissent où il ne s'agit plus forcément de réfléchir au contenu du travail mais plutôt de voir si l'argent a été dépensé, y compris dans le détail.

A ce type d'évolution du métier correspond aussi la possibilité de télétravailler plus massivement et à partir du moment où il y a un télétravail il y a aussi un contrôle et les tâches peuvent être divisées, « tâcheronisées ».

Personnellement, ce que je retire du télétravail c'est la possibilité d'une liberté. A partir du moment où le télétravail n'est pas structurel - donc obligatoire avec tout ce qui s'ensuit

en termes de contrôle, de « tâcheronisation », etc. - il peut être significatif, fondé sur des projets et à des moments décidés par une équipe de travail, dans une logique commune, où on discute et où on se retrouve.

Si le télétravail est utilisé plus massivement dans le contexte d'une flexibilité au plus près des réalités du travail, cela peut être extrêmement positif. Nous le vivons ici en ayant des collègues qu'il est plus facile de voir maintenant qu'avant pour les conférences quand il était difficile d'être en présentiel. L'avenir a une flexibilité et une mixité, des formes hybrides.

Le télétravail structurel a des conséquences en termes de contrôle, de « tâcheronisation », nous n'allons pas être laissés libres chez nous, cela suppose des conséquences comme la disparition de la séparation entre le privé et le professionnel. Des formes de contrôle et de « tâcheronisation » nous seront forcément proposées et les conséquences suivront : il n'y aura plus la possibilité de revenir à des bureaux - même sans bureaux individuels, dans notre syndicat par exemple nous avons décidé de privilégier de manière permanente le travail hybride : des postes de travail dans une grande salle de réunion pour faire venir des gens, c'est une décision collective, et nous avons gardé des bureaux individuels pour ceux qui le souhaitent -. La pandémie aboutira au fait que, par exemple, il y aura six places de travail pour dix personnes à cause de la contrainte économique. Tout ce qu'il se passe en ce moment n'est pas désincarné, tout cela se pose à des moments historiques déterminés, dans un contexte politique, budgétaire, et si on développe le télétravail et que l'employeur offre un ordinateur à la maison, il n'offrira pas également un bureau au boulot.

Il faut aussi s'interroger sur certains penchants que nous avons indépendamment de la pandémie, de délaisser le collectif, de considérer la mission du travail comme secondaire, au profit uniquement de la tâche : « Je dois faire 10 remboursements par jour, c'est utile, je le fais et je m'en vais ; de Grèce, de Bucarest, de Paris, peu importe : plus vite je m'en débarrasse, mieux c'est. » Mais où est la mission, le sens du travail ? Quelle est la finalité du travail et comment nous, fonction publique, pouvons prétendre bénéficier d'un statut et d'une créativité alors que finalement on peut être conduit à désirer un travail plus dégradé ? C'est l'enjeu que je vois aujourd'hui. La discussion doit continuer, c'est une réflexion à mi-parcours.

Question : pour aller vers cet écotravail, ne faut-il pas changer de paradigme économique ? Nous sommes dans un paradigme économique « de guerre » : le système met tout le monde en guerre, la collaboration n'est possible que pour tirer sur le même ennemi. L'être humain est en conflit avec tous les autres, mais

aussi avec la Terre tout entière, toutes les autres espèces et ressources.

Fanny LEDERLIN

C'est une question stratégique : sortir de ce paradigme économique de guerre - je souscris à votre image -, auquel on peut ajouter l'idée de concurrence. C'est vraiment le paradigme néolibéral actuel : une guerre de tous contre tous, la mise en concurrence des travailleurs entre eux, une privation de la nature. J'ai deux éléments de réponse :

La première, c'est que l'humanité est au pied du mur ; la crise écologique aujourd'hui prend des proportions dramatiques et ce qui semblait être une perspective futuriste il y a encore une trentaine d'années, aujourd'hui apparaît comme une perspective de court terme. D'ici une à trois décennies, le réchauffement climatique aura dépassé les 2°, nous savons que nous sommes en train de détruire considérablement la biodiversité. Par la force des choses, le système capitaliste tel qu'il existe aujourd'hui va être remis en cause. Ce système-là a des ressources extrêmement puissantes et a témoigné par le passé d'une capacité à se transformer, à se métamorphoser face à chacun des défis que lui a posé l'Histoire : à chaque nouvelle ère industrielle il a transformé son modèle d'organisation, ses modalités de travail. On peut donc se dire que ce capitalisme productiviste saura s'adapter, c'est tout ce qui est en train d'être réfléchi au niveau de la green economy, des technologies vertes qui se veulent des solutions qui, à mon avis, ne remettent pas en cause ce paradigme que vous évoquez.

Les difficultés et la crise écologique seront-elles suffisamment violentes pour mettre à bas le système tel qu'il existe ? Je l'ignore, ma voix n'est pas révolutionnaire au sens des révolutions du XXe siècle, je n'en appelle pas à une révolution à l'échelle planétaire et je ne crois pas que les conditions historiques n'y soient réunies.

En revanche, je crois beaucoup à la force de la multitude, donc chacun de nous peut sans doute résister à son niveau, en décidant de ne plus parler le jargon de l'entreprise, de sortir du découpage de la temporalité auquel le condamne son agenda électronique, d'avoir un rapport à sa mission beaucoup plus large que celui d'une micro-tâche et donc en résistant à l'injonction de multiplier les tâches, en s'octroyant des moments de micro-indisciplines, des moments pour questionner sa hiérarchie sur le sens de son travail.

De la même manière que les bancs de poissons finissent par venir à bout des plus gros poissons de l'océan, peut-être saurons-nous nous en tirer par cette résistance multiple.

L'expansion de la « hâte » au travail

Avec Serge VOLKOFF, statisticien et ergonomiste, spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé

Conférence du 27 octobre 2021

Serge Volkoff est un statisticien et ergonomiste, spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé. Il a été directeur de recherche au Centre d'Etudes de l'Emploi. Cette conférence précède celle du même auteur, consacrée au thème du « vieillissement au travail » parue dans le numéro 45 de la revue Graspe. La conférence est animée par Georges Vlandas, éditeur de la revue Graspe.

- Serge VOLKOFF

J'ai eu deux parcours professionnels, qui se sont enchaînés et qui ont finalement de la continuité entre eux : dans une première partie de ma carrière, j'étais au ministère français du Travail, en charge des études et statistiques sur les conditions de travail. Nous avons monté avec un collègue le système de statistique français sur le sujet, puis nous avons aussi participé à des opérations analogues au niveau européen avec la fondation de Dublin. Cela m'a amené à me rapprocher beaucoup du milieu des ergonomistes, qui sont des spécialistes très précieux de ces questions de conditions de travail, au point de finalement décider de quitter le ministère, me rapprocher de l'ergonomie et du monde de l'université et de la recherche, et de fonder il y a maintenant une trentaine d'années un centre de recherche dédié aux questions de relation âge santé travail expérience, dont nous reparlerons surtout lors de ma prochaine conférence.

Aujourd'hui, je vais me servir de mes deux casquettes de statisticien et d'ergonomiste pour une présentation de quelques tendances dans l'évolution des conditions de travail, avec un phénomène qui, à mon avis, et je ne suis pas du tout le seul, est un peu central et que l'on peut baptiser : « l'intensification du

travail », qui mérite qu'on en montre les diverses facettes parce que cela ne consiste pas seulement à exiger des gens qu'ils travaillent plus vite. C'est plus complexe que cela, et c'est important à mon avis de comprendre cette structure-là, ce modèle de la hâte, de l'intensification du travail.

J'ai mis des guillemets dans le titre à « hâte », parce que ce phénomène a un peu à voir avec la signification du mot hâte dans le langage courant, mais mérite d'être décortiqué, précisé. Je pars d'une évolution qui a été annoncée dans un livre important du sociologue Luc Boltanski et de l'enseignante chercheuse en sciences de gestion Ève Chiapello, paru il y a un peu plus de 20 ans - *Le nouvel esprit du capitalisme*, et il y a un gros chapitre où ils essayent de montrer les orientations de la littérature et de la presse managériale dans les années 90. Cette presse tourne autour de l'idée d'une entreprise de plus en plus réactive.

J'en ai extrait un certain nombre de phrases :

« Le temps des adjudants est passé » (Michel Crozier, 1989) : Crozier annonçait qu'on allait en finir peu à peu avec les rapports de commandement dans les entreprises et les administrations pour aller vers un rôle du chef ou du dirigeant, ou du *manager* quel qu'il soit, qui est beaucoup plus de pointer l'avenir.

« Pointe l'avenir du doigt, c'est un donneur de souffle. » (Crozier et Serieyx, 1994) : autrement dit, le très bon dirigeant n'est plus un très bon spécialiste de ce qu'il se fait tout de suite dans le service ou l'atelier, l'établissement, dont il a la charge, c'est celui qui a le regard tourné vers demain et qui est capable de donner à voir ce que lui voit ou prévoit à l'ensemble de la collectivité de travail.

C'était bien résumé par un titre chatoyant d'un ouvrage qui était un *best-seller* de la littérature managériale des années 90 aux États-Unis de Rosabeth Moss Kanter, dont le titre anglais est *When giants learn to dance*, et le titre français est moins racoleur, mais tout aussi positif : *L'entreprise en éveil*, amenant cette idée qu'une entreprise est là avant tout pour essayer de remplir des objectifs de réactivité. Dans la même période, l'économiste français Philippe Askenazy a sorti un certain nombre d'ouvrages et d'articles où il parle de ce qu'il appelle : « le productivisme réactif ».

« Au sommet d'une pyramide inversée, on trouvera les clients » (Tapscott et Carson, 1994) : le but est en fait d'ajuster, de plus en plus en temps réel, ce qu'on produit à une demande — peut-

être suscitée par soi-même d'ailleurs, mais c'est un autre sujet —, en tout cas adapter ce que l'on produit, que ce soit un produit ou un service, à une demande, éventuellement immédiate, et d'adapter à la production les moyens de travail et donc les effectifs, au plus juste pour faire un produit au plus juste. C'est de plus en plus ainsi, ce sont donc les clients qui dirigent, clients au sens large : cela peut être une entreprise cliente, un service qui demande qu'on lui fournisse un certain nombre de documents, etc.

« Travailler en permanence à l'usine sera un cas limite » (Morin, 1994) : dans ce contexte-là, que se passe-t-il pour les personnes au travail ? Ils vont être de plus en plus mobiles, mouvants, leur lieu de travail sera de moins en moins stable, on le voit : on travaille dans les transports, chez soi, chez des clients...

« Renonçons au partage entre l'homme professionnel et l'homme privé » (Serieyx, 1993) : ensuite, cela sera au point qu'il va y avoir des platebandes recouvertes entre la vie privée et la vie professionnelle, c'est en effet un phénomène qu'on rencontre de plus en plus. Cela a pu être renforcé là par la pandémie et le développement du télétravail, mais c'était déjà une tendance à l'œuvre depuis longtemps, on travaille de plus en plus chez soi en dehors des heures, on rentre à temps pour s'occuper des enfants et on retravaille le soir, par exemple, on est aussi éventuellement de plus en plus autorisé à passer un coup de fil chez soi, ou pour régler un problème personnel depuis son lieu de travail, c'est l'autre versant de cette confusion.

« Celui qui saura maîtriser la plus grande variété de situations professionnelles et s'intégrer sans revendications dans des équipes de configurations diverses aura un avantage incontestable dans sa progression professionnelle » : (Meryem Le Saget, 1994) ce bilan caractérisait le bon travailleur de demain. Ce n'est pas celui qui est un grand pro du travail qu'il fait actuellement, c'est celui qui est prêt la semaine prochaine, le mois prochain ou dans quelques mois, à faire autre chose. Pour plagier notre président de la République, je dirais : « Celui qui sait traverser la rue ».

Nous sommes dans ce contexte, présenté par la plupart de ces auteurs comme positif. On allait aller vers un monde du travail avec davantage de dynamisme, d'autonomie, de variété, d'occasions d'apprendre. Voilà ce qu'on en disait principalement sur les conséquences sur le travail.

Un ouvrage collectif coordonné et introduit par un grand journaliste économique des années 90, Jean Boissonnat : *Le travail dans 20 ans* — on est maintenant un peu plus de 20 ans plus tard — traitait, tout d’abord, de la dématérialisation : « l’identité professionnelle, surtout celle des ouvriers et employés, tend à s’effacer derrière une dématérialisation des activités », cela incluait une image d’un corps au travail qui serait moins sollicité — je ne vais pas trop insister là-dessus puisque vous êtes dans un univers surtout administratif —, mais ce n’est pas ce qui s’est produit.

Les enquêtes sur les conditions de travail répétées toutes les quelques années, dont j’ai dit tout à l’heure que je les ai initiées, mais qui ont été largement reprises et enrichies par d’autres depuis, confirment que par exemple le pourcentage de personnes exposées à des postures difficiles dans leur travail ou à des vibrations, des secousses, etc. a pas mal augmenté dans le dernier quart du XXe siècle et est resté stable, à un niveau assez élevé, depuis. Donc, la dématérialisation n’a pas eu cet effet d’un recul de la pénibilité physique. Cet ouvrage disait aussi : « Le travail à la chaîne [on l’annonçait en voie de disparition] n’a pas disparu, nous sommes encore entre deux mondes », sous-entendu : « encore quelques années et cela disparaîtra ». En réalité, le travail à la chaîne concerne une minorité des salariés et même des ouvriers, mais c’est un pourcentage stable. Stable, parce que cela a diminué dans certains secteurs où les effectifs ont eux-mêmes diminué, c’est le cas du textile et de l’habillement pour la France, par exemple, mais cela s’est beaucoup développé ailleurs, par exemple dans la filière viande (la volaille, etc.) : on a vu apparaître des chaînes là où il n’y avait pas les capacités technologiques pour faire du travail à la chaîne il y a quelques dizaines d’années. C’était une prévision un peu trop optimiste.

Et ensuite, dans le même ouvrage : « en raison des interventions faites de plus en plus en temps réel [c’est indéniable et je vais y revenir tout le long de cet exposé], les procédures de contrôle hiérarchique à cette occasion-là perdent leur valeur et utilité » ; on rejoint la phrase de Crozier tout à l’heure : « le temps des adjudants est passé », et cela n’est pas exact. Quand on regarde dans les enquêtes conditions de travail, ce que les gens indiquent des contraintes de rythme auxquelles il faut qu’ils obéissent, les contrôles de surveillance de la hiérarchie entre autres concernent une proportion croissante de salariés. Cette hiérarchie est peut-être plus loin, à distance, peut-être se fonde-t-elle principalement sur des indicateurs et moins sur des échanges directs, peut-être les surveillances sont-elles effectuées par moins d’encadrants, et c’est exact, il y a une tendance lente, mais progressive à la diminution du nombre d’encadrants, mais en

attendant leur présence de surveillance, de contrôle, d'incitation à ne pas traîner en route, est tout à fait prégnante.

En fait, moins qu'une mutation, nous avons eu un empilement de modèles : Moins qu'un remplacement de modèle par un autre, un empilement d'un certain nombre de contraintes a eu lieu. Les contraintes industrielles, c'est-à-dire des normes, des délais assez stricts, éventuellement des choses répétées, répétitives, en grand nombre, comme il peut y en avoir aussi dans des univers de bureau, tendent maintenant à se déployer aussi dans les commerces, les services, hôpitaux, administrations, etc.

Pour ne prendre qu'un exemple: les portiques à l'entrée des magasins dans les grands centres commerciaux. Vous savez que ces portiques surveillent les voleurs, évitent que les gens ne partent sans payer, mais vous ne savez peut-être pas qu'en réalité l'usage principal de ces portiques est de compter les clients entrants, ce qui permet de calculer derrière un ratio de performance du vendeur. Il n'est pas responsable du nombre de gens qui entrent dans la boutique, c'est la qualité et l'attrait de la marque, l'affluence dans le centre commercial ; en revanche, à nombre d'entrants donnés, il faut qu'il fasse un chiffre de vente, donc il est contrôlé, évalué, et ses propres primes, peut-être sa garantie d'emploi, peut-être sa carrière, en dépendent ; ce que le client, généralement, ne sait pas. C'est typiquement une contrainte industrielle qui arrive dans un monde commercial puisque pour le client le vendeur est là juste pour interagir avec lui. Dans un milieu comme le vôtre et celui des fonctions publiques en général, c'est tout ce qui est, en France, la rationalisation de la gestion des politiques publiques, avec toute une batterie d'indicateurs qu'il s'agit de satisfaire et qui sont extrêmement chiffrés, calculés, avec des tableaux de bord, etc. dans un univers qui pourrait être plutôt un univers de service.

À l'inverse, les contraintes de type marchand, c'est-à-dire d'adaptation à une clientèle — comme des professions de guichet, avec une file d'attente de gens qui demandent des choses plus ou moins compliquées, sont d'humeur variée —, propre aux activités de service et de commerce, se répandent maintenant dans les usines, avec tous les discours sur les clients qu'on rencontre maintenant dans l'industrie, les reprogrammations des tâches : le camion du client attend dans la cour, on fait des petites séries et moins de grandes séries, etc. Grande diversité des tâches qui se succèdent et ne se ressemblent pas, dans des univers qui a priori étaient assez cadrés.

Il y a un troisième volet que je vais traiter rapidement : les contraintes que de nombreux auteurs appellent « les contraintes domestiques », du type de ce qui se passe dans les petites exploitations artisanales ou agricoles, fondées beaucoup sur l'entraide et le fait de compenser les difficultés du collègue. Cela se répand maintenant aussi dans les grands univers industriels, ou de commerces, il y a un côté « il faut que la petite équipe soit solidaire », imaginez le travail des assistantes de direction (ce sont des femmes en général), c'est quelque chose que vous devez bien connaître, qui s'adaptent par une espèce de solidarité admise aux contraintes des cadres auprès desquels elles opèrent, et s'il faut mordre de 10-15 minutes on s'adapte et éventuellement là où les choses se passent bien il y a des petites compensations par des repos, ou une très bonne note, une rémunération un peu meilleure, ou autre.

Dans les statistiques françaises, européennes, aux États-Unis, et pratiquement dans tous les pays industriellement développés, il y a, avec des rythmes, des cadences, et des calendriers divers, une progression d'à peu près toutes les formes de contraintes de rythme dans le travail en nombre de personnes concernées : le rythme incité par une demande extérieure à satisfaire immédiatement, c'est la contrainte marchande ; dépendance immédiate vis-à-vis des collègues, c'est la contrainte dite « domestique » ; et puis des normes ou des délais inférieurs à l'heure, c'est le modèle tout à fait industriel, et il y en a encore plusieurs autres. Je vous parlais tout à l'heure de l'encadrement, etc., toutes les courbes sont montantes. Quelle que soit la contrainte de rythme à laquelle on pense, de plus en plus de gens la mentionnent quand on les interroge dans une enquête.

Les conséquences sont problématiques à analyser parce que n'oublions pas un instant qu'une intensité de travail nulle ou très faible, ce n'est pas du tout sympathique. C'est le cas des gens qui sont placardisés et ne trouvent pas leur place, éventuellement leur emploi peut se trouver menacé, ce n'est pas forcément une bonne nouvelle. Que se passe-t-il avec cette multiplication des contraintes de rythme, et pourquoi cela pose-t-il problème ?

On va modéliser très simplement les choses, en s'intéressant surtout aux deux principales : les contraintes industrielles avec les normes, les délais stricts, etc., puis les contraintes marchandes, s'adapter à une demande, à une clientèle, à des gens en aval, et supposons que toutes les deux, les industrielles et les marchandes, soient de niveau modéré, qu'on ne soit pas trop contraint, ni par l'une ni par l'autre. À ce moment-là, les ergonomes, les sociologues du travail, qui font des analyses de

travail un peu précises, et puis finalement aussi le bon sens, indiquent un point très important : dans notre travail, on fait autre chose que d'exécuter la tâche qu'on nous confie. On la réalise, évidemment, mais aussi beaucoup d'autres choses : on anticipe sur ce qui va venir, on vérifie ce qu'on vient de faire, on se concerte avec d'autres, éventuellement aussi avec des clients, des demandeurs, des usagers, des personnes extérieures, on fait des apprentissages, on essaie d'autres manières de faire, on regarde comment cela fonctionne, si on change, etc. Tout cela, on montre très bien que c'est absolument fondamental pour la santé, pour l'épanouissement de soi, pour la propre construction de sa personne et aussi pour la qualité de ce qu'on fait ou produit. On arrive à le faire quand les contraintes industrielles ou marchandes, l'une comme l'autre, sont modérées, et donc on a gardé des marges de manœuvre, de temps, à consacrer à ces activités-là.

Supposons maintenant que les contraintes industrielles se durcissent, on arrive à ce moment-là dans un univers où il y a évidemment des contraintes, il faut faire tant de dossiers dans la matinée, tant de pièces dans l'heure, mais d'une manière un peu stable et prévisible. Avec l'expérience on s'organise, on trouve des tours de main, des formes de décisions, des modes de coopération, qui permettent grâce à cette connaissance de ces situations relativement stables, de jouer un peu avec une contrainte de temps, et de se réattribuer, reconstruire, des marges d'anticipation, de vérification, etc.

À l'opposé, si on est dans un univers purement marchand, on a des stratégies classiques du vendeur ou du guichetier ou si vous voulez du conducteur de bus, ou de l'infirmière, qui doit s'adapter en effet à la clientèle, admettons que ce soit une file d'attente, quand elle est courte ou même qu'il n'y a à un moment donné pas de clients du tout dans le magasin, il y a un temps creux. Un temps creux, on en profite. On peut en profiter pour souffler un peu, et puis pour anticiper sur la suite, vérifier, se concerter avec d'autres, reconsulter un manuel, une note de service, enfin faire quelque chose qu'on ne fait que si on a un petit peu de temps, des temps creux.

Que se passe-t-il quand on a les deux ? Chacune des deux prive la personne au travail des stratégies qui permettent de faire face à l'autre. On a l'univers industriel, donc on pourrait jouer sur sa stabilité pour anticiper un peu, seulement il est devenu instable parce que des demandes soudaines, imprévues, débarquent, et c'est tout le temps. Des changements d'organisation, etc. Ou à l'inverse, on est dans un univers marchand, on pourrait essayer de profiter des temps creux, mais il n'y en a plus, parce que

grâce à l'industrialisation, aux outils informatiques, le nombre de caissières à un moment donné dans le magasin est calculé de manière très stricte, donc il n'y aura plus de temps creux, c'est même l'objectif. Cela devient extrêmement compliqué, parce que les stratégies très personnelles de travail qu'on a pu vouloir construire dans l'un ou l'autre univers se fracassent un peu sur cette rencontre de contraintes diverses, très compliquée à gérer. Cela amène souvent à se dépêcher, parfois à sacrifier un peu la qualité, éventuellement à tricher, c'est-à-dire faire autrement que ce qu'il faut, mais essayer d'avoir l'air de continuer à faire ce qu'il faut. Cela a été très bien analysé dans un bouquin formidable de la sociologue Marie-Anne Dujarier, *L'idéal au travail*, il y a une quinzaine d'années, où elle montrait comment, dans les chaînes de restaurant et dans les hôpitaux, la manière dont cette confrontation de contraintes incompatibles amène à des formes de triches dans le travail, plus ou moins bien vécues par ceux qui opèrent.

J'en arrive à ma conclusion. Cette évolution constitue à mon avis un problème grave : une tendance lourde, homogène, qui est pourtant édictée comme bonne, ou en tout cas nécessaire. Quand j'ai commencé à travailler sur les conditions de travail, moi-même comme tous les acteurs, chercheurs ou syndicalistes engagés sur ces questions, nous nous heurtions à des formes de déni. C'est-à-dire : «Ce n'est pas si grave les problèmes de santé au travail, on n'est plus au temps de Zola... beaucoup de ces problèmes de santé viennent de la vie hors travail», etc. Cela s'est pas mal estompé, il y a eu la crise de l'amiante, la flambée des troubles musculo-squelettiques, des épisodes de suicides dans un certain nombre de milieux professionnels, qui ont vraiment beaucoup choqué les imaginations. On rencontre moins, dans les médias, chez les responsables politiques que je croise ou qui nous auditionnent, ou même chez les étudiants, le : « Vous exagérez ».

En revanche, il y a un côté fatalité. C'est la compétition économique qui veut cela, qu'on devance les entreprises concurrentes, qu'on réduise les dépenses publiques, et on n'a donc pas le choix, il faut s'adapter à cet impératif de réactivité, le calcul de tous les moyens au plus juste, etc. Compte tenu de tout cela, c'est un problème qui n'est pas du tout en train de se résoudre de lui-même.

Autre élément — j'ai même écrit un article là-dessus — : une des grosses caractéristiques d'intensification du travail est une individualisation du travail et des enjeux pour chacun. Pour plusieurs raisons : d'une part, les collectifs eux-mêmes sont plus instables là-dedans, il y a encore des collectifs durables mais la

tendance est quand même de plus en plus souvent de ne pas travailler le lendemain avec les mêmes personnes que la veille, cela donne de la variété, mais aussi un manque de cohésion dans les équipes et dans les relations de travail ; et d'autre part la remise en cause des stratégies remet en cause des façons d'agir très personnelles, construites par chacun avec son parcours, la manière dont il se sent, ce qu'il se sent capable de faire ou pas, ce qui lui est pénible ou facile...

Tout cela peut amener chacun à vivre les difficultés du travail comme si c'étaient les siennes propres, et pas forcément celles du collectif. Ce qui pose, évidemment, aux syndicats, aux chercheurs aussi, aux dirigeants s'ils s'en inquiètent, la grande question de : quelles occasions peut-on avoir d'approches collectives ? À quelles occasions peut-on entrer pleinement et collectivement sur des questions de conditions de travail ? Il y en a, beaucoup. J'ai parlé de troubles musculo-squelettiques, un certain nombre de problèmes de santé comme cela ou des situations comme ce qu'on appelle aujourd'hui les RPS, j'utilise plutôt la formule « facteurs psychosociaux de risques » : à un moment donné beaucoup de gens craquent, n'en peuvent plus, se mettent en arrêt maladie ou font du présentéisme, ce qui n'est pas mieux : ils viennent travailler en étant malades. Il y a des questions comme les réaménagements d'horaires, au moment de la loi sur les 35 h en France on a probablement raté l'occasion de remettre à plat un certain nombre d'enjeux d'intensité du travail. Il y a la question du vieillissement, j'en reparlerai la prochaine fois, et celle aussi de la qualité du travail qu'on fait. Il y a des enjeux écologiques : pollue-t-on ou pas, garde-t-on la sécurité dans les transports, par exemple les camions ? Est-ce qu'on rend un service public de qualité ou pas, est-ce qu'on bâcle un certain nombre de relations avec des usagers, des bénéficiaires dans le monde des services sociaux ? Etc.

C'est un sujet assez majeur qu'on peut attraper à beaucoup d'occasions, et quand on a ces occasions-là, il faut essayer de ne pas les rater. J'en avais une, je viens d'en profiter, j'ai fini mon exposé et je suis à votre disposition.

Je suis ouvert à vos questions, témoignages, critiques, discutons !

QUESTIONS

Un témoignage : au cours de ma carrière, j'ai eu deux types de postes. Le premier était gestionnaire de projets : il fallait avoir une vision, motiver l'équipe. Je comparerai cela au travail d'un alpiniste. Dans l'ascension il y a évidemment des problèmes, mais tout le mouvement vers le sommet est un mouvement de

motivation de l'équipe. Ensuite j'ai eu à animer un service opérationnel, qui mois après mois, devait produire un résultat suivant des ordres de qualité, et là le style de management était tout autre : il fallait motiver une équipe sur des objectifs de qualité, et ce mode de management tout à fait différent du premier pour moi a été un challenge auquel rien ne m'avait préparé. Lorsque le transfert s'est fait d'une fonction à l'autre, je n'ai pas trouvé d'appui, de conseils, de partages d'expériences qui auraient pu m'aider dans la gestion de ce changement.

Une remarque : chaque email a une empreinte CO2 même minimale, surtout à dix personnes ou plus.

- **Serge VOLKOFF**

C'est vrai que le mail est un vecteur tout à fait typique de ce modèle de la hâte, puisqu'il part et arrive n'importe quand, sauf dans un certain nombre d'entreprises ou d'organismes maintenant qui coupent les mails à partir d'une certaine heure, je ne sais pas ce qu'il en est à la Commission européenne. Sinon, en effet, ce versant qui est aussi un versant du modèle de la hâte qui est de travailler n'importe quand, et être capable de réagir, n'importe quand. De plus, pourquoi écrit-on à dix personnes ou plus ? Parce que cela ne prend pas plus de temps que d'écrire à trois. En revanche, on est sûr que les dix l'auront eu. Donc on fait l'économie parfois d'un discernement, qui serait de se repérer ceux auxquels on s'adresse et pour lesquels ce n'est pas nécessaire. En plus, à l'intérieur de cela, on envoie un signal si dans les dix, il y a un ou deux managers : « je suis en train de travailler, regardez, je fais plein de choses ». Même si le manager en question balaye le mail du regard, il aura vu que je me bouge. Comme de toute façon ce manager, cela rejoint le premier témoignage, doit lui-même gérer son propre temps pour savoir comment le consacrer à ses activités de management, toute occasion de pouvoir faire un petit coup d'œil de management sans y consacrer trop de temps, est bonne à prendre. Voir passer un mail, c'est « bien ». Effectivement, en plus de fabriquer et d'entretenir un climat de hâte cela des retombées empruntées carbonées indéniables, qu'on commence à connaître.

J'ai été attiré par le titre de la conférence. Sur la base de mon expérience à la Commission européenne depuis plus que 10 ans, j'ai été aussi en délégation, j'ai remarqué qu'il y a effectivement une hâte, qui implique de ne pas trop tarder la tâche. Dans mon cas par exemple, il s'agit de gestion de projets, donc gestion d'argent public : ne pas avoir beaucoup de temps pour faire les vérifications que le projet a été bien mené à bien, revient à

enlever la possibilité de critiquer, mais la critique est positive. J'ai l'impression qu'on impose une vitesse, et que quoiqu'il arrive, il faut que le temps soit respecté, le projet exécuté, quitte à l'exécuter mal. J'ai l'impression que beaucoup de choses sont planifiées des années en avance, et à un moment donné on les lance en sachant que ceux qui doivent mettre en œuvre ces décisions n'auront pas le temps de faire des critiques, des remarques ou des ajustements.

- **Serge VOLKOFF**

Tout à fait. Je voudrais insister sur le fait que la hâte est d'autant plus redoutable que justement c'est un modèle, modèle de la hâte. Après tout, il y a des professions où c'est très important de se hâter au travail, évidemment. Les pompiers, les conducteurs de n'importe quel transport, enfin il y a toute une série de métiers où il faut savoir réagir très vite et c'est même une composante de l'identité professionnelle et de la qualification. Le problème c'est quand le modèle de la hâte s'érige, comme au-dessus d'un ensemble de priorités dans les politiques du travail.

Quelle est votre opinion sur les systèmes organisationnels de type lean production, basé sur l'élimination du gâchis ?

- **Serge VOLKOFF**

Lean c'est un terme qui se veut positif a priori, c'est faire un régime, éliminer le gras, la graisse inutile. Seulement, comment sait-on qu'on est en train de diminuer le gras et pas le squelette, ou les muscles ? Ce n'est pas du tout évident à savoir. On ne le sait que si on a soit une très bonne connaissance des activités concrètes de tout le monde — ce qui est impossible — soit en respectant ce que j'ai dit tout à l'heure : premièrement, les gens font un peu autre chose que ce qu'on croit qu'ils font, et deuxièmement, c'est grâce à cela que cela fonctionne. C'est un parti pris très important dans l'ergonomie de l'activité : le travail fonctionne parce que les gens font un peu autre chose que ce qu'on leur enjoint de faire, « parce que » et pas « malgré ». Ils font évidemment aussi ce qu'on leur enjoint de faire, je ne dis pas qu'ils font n'importe quoi. Mais on arrive à une situation où on contrôle et on incite les gens à éliminer toute une série de temps, mais aussi parfois à éliminer toute une série de fonctions et de postes de travail, dont on ne se rend pas compte, ou pas tout de suite, qu'ils étaient indispensables. C'est un vrai souci.

Cela fait vraiment penser aux réflexions pendant la pandémie sur les métiers essentiels. Incroyable, on a attendu la pandémie pour savoir que les caissières de supermarché avaient une profession essentielle ? On l'a toujours su. Là, c'est pareil, un

certain nombre de gens dans l'entreprise le disent : on a tellement dégraissé que maintenant on désosse, on retire des éléments structurants de l'activité de travail. Encore une fois, il faudrait que ceux qui en décident sachent qu'ils ont besoin de respecter des choses qu'ils ne connaissent pas. Ce n'est pas leur faire un reproche : ils ne savent pas, les anticipations, les vérifications, les apprentissages, les coopérations micro, locales, qui font qu'un travail de qualité se fait, et que peut-être des gains de performances qu'on espère pouvoir faire en resserrant les unités de temps, seront un gain à l'échelle de quelques jours ou quelques semaines, mais vont être payées ensuite en problèmes de santé, d'absences, de qualité des résultats du travail qui va se dégrader, de construction des compétences, tout cela à plus long terme.

Je ne sais pas si on peut le généraliser pour tous les secteurs d'activités ou tous les secteurs économiques, mais dans les institutions et à l'intérieur de la Commission, j'ai l'impression qu'on utilise certains vocables à tort et à travers : tout est devenu « important », alors qu'il s'agit souvent seulement de vérifier un point de détail qu'il faut avoir de manière « urgente ». On dit que c'est important alors que ça ne l'est pas du tout, c'est simplement qu'il faut quelque chose dans les 5 minutes. Souvent, on prépare des briefings supposés importants qui en réalité sont des briefings standards, il faut ajouter quelques chiffres, ou quelques notes sur ce qui s'est passé les deux dernières semaines, mais sans vraiment changer quelque chose au niveau de l'analyse. Edgar Morin a écrit : « À force de sacrifier l'essentiel pour l'urgence, on finit par oublier l'urgence de l'essentiel. » On constate qu'on travaille sur beaucoup de choses prétendues importantes, mais qui ne sont pas vraiment essentielles, et cela ne rehausse pas le moral.

- **Serge VOLKOFF**

Je suis tout à fait d'accord avec ce que vous venez de dire. J'ajoute que souvent, l'essentiel est de pouvoir discuter, débattre de ce qui est essentiel. C'est capital. Yves Clot, un enseignant-chercheur en psycho du travail dit des choses passionnantes là-dessus, du courant dit de « clinique de l'activité » : lui considère que le point essentiel d'un milieu de travail, pour la santé, la qualité des résultats, les performances à long terme, etc., est ce qu'il appelle « la dispute professionnelle ». Il parle de disputes non pas au sens de gros conflits, mais d'une discussion avec des avis divergents, différents, variés, sur ce que c'est que faire un bon service public européen pour reprendre votre exemple, au cours de laquelle on échange là-dessus, pour se mettre un peu plus d'accord ; pas forcément tout à fait, chacun peut repartir avec sa propre échelle de priorité — on ne doit pas forcément

être unanime, uniforme — mais en ayant entendu celles des autres. Cela permet aussi que ceux qui prennent les décisions au-dessus enrichissent leur modèle de décision.

C'est exactement le contraire de ce que vous décrivez : non, ce n'est pas vrai que s'il y a pile la petite virgule qu'il faut pour le commissaire, on a fait du bon travail. Il vaut mieux qu'il ait quelque chose de lisible, clair, compréhensible. Par exemple, si le commissaire a exigé de ne recevoir que des notes d'au maximum une page, peut-être qu'il est parfois bon d'insister pour qu'il accepte d'en recevoir deux. Peut-être que cette fois-là, c'est vraiment très important d'avoir pris le petit temps de plus parce que c'est suffisamment précieux. Cette possibilité d'interroger cela est très importante pour ne pas être enfermés dans des bornes temporelles, déterminées d'en haut on ne sait pas trop par qui, et qu'on se met à respecter, parce que tout le monde les respecte et que cela fait un critère simple d'évaluation des gens.

J'ajoute tout de suite un autre exemple parce que je saisis toutes les occasions de le dire : la durée de présence des cadres responsables à la tête de tel ou tel service. Je ne sais pas ce qu'il en est à la Commission européenne, mais dans une grande partie de la fonction publique française, la norme est de trois ans. Quand on est depuis trois ans responsable de tel service, telle unité, tel département ministériel, il est bon de changer. Si on ne change pas, ce n'est pas bon signe, c'est qu'on n'a pas voulu de vous ailleurs ou que vous êtes quelqu'un d'un peu casanier qui ne veut pas trop bouger, qui manque un peu de tout ce que je décrivais : de « dynamisme », « d'esprit d'adaptation », enfin qu'on est un peu encroûté. C'est souvent quelque chose qu'on associe à l'âge, nous en reparlerons lors de ma prochaine conférence. Or, on peut tout à fait démontrer que quelqu'un qui reste plus que trois ans dans un même poste introduit parfois dans le contenu même de ce poste une évolution très intéressante. Il se met à transformer progressivement, revoir des configurations, avoir l'idée de nouvelles tâches, parce qu'avec l'expérience de ce qu'il fait dans son service il se rend compte que cela pourrait valoir la peine de faire un petit peu de telle ou telle manière, et donc peut-être que si un certain nombre des cadres responsables restaient 5, voire 6 ans, cela vaudrait la peine, pour eux et pour ceux qui sont sous leurs ordres. Ce modèle du cadre de 3 ans a comme conséquence que la plupart des personnes à ce moment-là en charge de responsabilités sont là depuis moins d'un an, ou ont moins d'un an devant eux. Dans les deux cas, cela met de la hâte : s'ils sont là depuis moins d'un an, ils essaient de comprendre très vite tout ce qu'ils auraient besoin de comprendre pour animer leur service correctement,

alors que parfois il y a des choses que l'on met plus de temps à comprendre vraiment ; et s'ils repartent dans l'année qui vient, qu'ils commencent à regarder les postes à venir, ils sont à la fois préoccupés par cela, un peu moins attentif à ce qu'il se passe chez eux, et en revanche, ils tiennent absolument à ce que les choses qu'ils ont eux-mêmes lancées soient en place avant qu'ils partent, ce qui met une contrainte de plus dans le service. Tout cela n'a pas beaucoup de sens. Il faudrait retrouver des espaces de liberté pour discuter de l'essentiel.

- **Georges VLANDAS**

À la Commission, il y a justement une tendance consistant à rendre obligatoires les mobilités, qui commencent avec les directeurs généraux et les chefs d'unité, tous les 5 à 7 ans. Cela se fait sans diagnostic, ce qui est un problème, parce que pour certains, partir est une bonne chose ou une nécessité, pour d'autres, non. On automatise les choses, et de surcroît on donne aux gens un certain nombre d'outils, et ensuite c'est chacun pour soi.

Cela pose certaines questions : d'abord celle de la permanence de la compétence de la fonction publique. Après 2000, on a essayé de casser cette compétence qu'avaient par exemple certains directeurs généraux, comme Mingasson pour le budget : finalement quand lui ou d'autres dans le même cas allaient au Parlement européen, ils avaient beaucoup plus de pouvoir, parce qu'ils représentaient une continuité, ils connaissaient très bien l'instance politique. Il y a une volonté que la capacité d'initiatives de la fonction publique, la capacité propre du fonctionnaire, soit réduite. GRASPE, dans ses textes d'initiation, défend le fait que le fonctionnaire n'est pas un bureaucrate comme un autre, il est au service d'une mission, la construction européenne, ce qui lui confère aussi une forme de pouvoir ; et que celui qui réalise a d'une certaine façon autant de pouvoir que celui qui fait de la politique. Maintenant, avec la vice-présidente Georgieva de l'ancienne Commission, il a été rendu obligatoire que les chefs d'unité bougent tous les sept ans. Il faut qu'ils bougent, et qu'ils trouvent où aller. C'est un processus destructeur, parce que si l'institution ne prend pas « soin des siens », d'une certaine façon, cela veut dire que les réseaux personnels reviennent au premier plan : la connexion avec des représentations permanentes ou son commissaire, des réseaux interpersonnels. C'est la question de la loyauté qui se pose : si l'institution ne prend pas soin de ses fonctionnaires, ceux-ci développent des stratégies autonomes et particulières pour finalement se débrouiller dans ce dédale de mobilités forcées, finalement c'est cela qui prévaut.

- **Serge VOLKOFF**

Et encore, tu poses le problème pour 7 ans. Dans beaucoup d'entreprises, c'est beaucoup moins.

- **Georges VLANDAS**

Pour les directeurs généraux, c'était tous les 5-6 ans. Dans ce mouvement, il y a des choses imprévisibles aussi : les restructurations. Il est impossible d'avoir une Commission qui ne restructure pas tout. Parfois c'est nécessaire, il y a de nouvelles DG, parfois pas. Même au cours d'une même période, il y a plusieurs restructurations. Cela a un effet perturbant, les gens ne savent pas a priori où ils vont, on les déplace, par exemple dans les agences d'exécution alors qu'ils étaient dans un service central. Là aussi, c'est une préoccupation.

L'autre chose que je voulais dire, c'est l'emprunt du langage d'entreprise pour parler de la fonction publique : on ne parle pas de « service de proximité », mais de « *business correspondence* », on ne parle pas de service en trop on parle de *corporate*, et l'AMC : *Account Manager Centre*, on devient des clients, des comptes, et non plus des collègues.

Une autre chose sur laquelle je voudrais finir, c'est le télétravail, qui est aujourd'hui en discussion. Par rapport à ce que tu disais sur les amplitudes de travail, la flexibilité totale, on commencerait, disons à 8 heures du matin et on pourrait travailler de manière plus ou moins continue jusqu'à 7 heures du soir, voire au-delà. Évidemment, l'inflation de messages qui va de pair avec le fait que les contacts se passent par des instruments informatiques, un directeur me disait par exemple qu'il recevait environ 500 messages par jour, et que s'il passait 2 ou 3 minutes par messages pour le lire et répondre, finalement il passait la journée de travail sans travailler. Cette informatisation des process de travail rend le travail plus oppressant, mais aussi interdit les interconnexions entre les gens et provoque une inflation, sans parler des visioconférences, où on voit le nom des gens, mais ils font peut-être autre chose.

- **Serge VOLKOFF**

Je voudrais dire un mot sur les restructurations dont tu as parlé au passage. Je n'ai peut-être pas insisté assez sur un aspect : il y a la question du modèle de la hâte dans le travail, et aussi la question du modèle de la hâte dans les changements dans le travail. Dans beaucoup de cas, les changements d'organisation, d'objectifs, les déménagements de locaux, ou les changements techniques, ont eux-mêmes un calendrier très précis et souvent assez serré. Il y a toujours cette norme comme ça, cette espèce d'injonction à être établi dans la nouvelle situation avant telle date. On ne sait pas forcément pourquoi on a décidé avant telle

date, parce qu'on croit pouvoir inciter ainsi les gens à se dépêcher.

Sur le nouveau système, on fait une réunion d'information du personnel. On la fait bien, une bonne demi-journée, de bonnes diapos, les gens qui présentent cela sont compétents, clairs — supposons que ces qualités-là sont réunies —, c'est pédagogique, tout va bien, il y a un large espace pour poser toutes les questions que l'on veut, et ça y est on considère qu'on a fait la sensibilisation du personnel à cette future organisation ou à ces futurs objectifs. Or ce ne serait pas du tout pareil si on pouvait le faire en deux fois, ne serait-ce que cela, avec quelques semaines entre les deux. Parce qu'entre les deux fois, les personnels concernés retourneraient dans leur situation de travail actuelle, habituelle, avant la réorganisation, et se poseraient une série de questions au vu de ce qu'on leur a dit sur le changement ; ils se demanderaient : « Que faire dans tel cas particulier ? » Etc. Deuxième intérêt : pendant cette période-là, on va en parler entre collègues. On va parler de la question qu'on a hésité à poser dans la grande réunion du personnel parce qu'on s'est dit que c'était peut-être une bêtise, une mauvaise compréhension, et on a eu peur de paraître stupide, et revenir armé, équipé d'une réflexion sortie de l'expérience du travail actuel : « j'ai regardé mon travail actuel en me posant des questions liées à ce qu'on m'a raconté de la future situation, et c'est ce que j'apporte. » Si les choses sont bien organisées, les concepteurs du nouveau système, que ce soit une organisation, une technique, ou un nouveau système d'objectifs, vont entendre ce qui va être dit et il y a encore de la place pour arranger, aménager les choses. C'est une nouvelle manière de combattre un peu le modèle de la hâte. Au lieu de faire une rencontre de sensibilisation, en faire deux, avec un temps au milieu. C'est typiquement un très bon remède, parce que cela enclenche le processus de dispute professionnelle, comme je le disais tout à l'heure. Ce processus est salutaire. Ce n'est pas du conflit gratuit, ce sont des points de vue différents, qu'il faut pouvoir intégrer.

Ces derniers échanges m'ont rappelé une chose à laquelle j'avais assisté dans un secteur industriel, l'industrie du verre. C'était un établissement de l'industrie du verre appartenant à un grand groupe industriel français, et dans cet établissement nous avions des contacts avec les ouvriers auprès desquels nous faisons nos études de conditions de travail, mais aussi, comme toujours, quelques échanges avec l'équipe de direction. Nous avons été frappés par le fait que le petit groupe des dirigeants, le directeur de l'usine, celui des ressources humaines ou de la production, quand ils parlaient entre eux du reste du personnel de cet

établissement, disaient « les indigènes ». Ça nous surprenait un peu, on se demandait s'il n'y avait pas quelque chose d'un peu xénophobe, voire raciste. Finalement, pas du tout : les indigènes, c'étaient les gens dans cet établissement qui étaient du coin. C'était dans un coin de Lorraine, donc ils habitaient dans les quelques dizaines de kilomètres autour, et donc ce sont des gens qui, pour des raisons spatiales, témoignent du fait qu'ils ont l'intention de faire toute leur vie professionnelle, à priori, dans cet établissement. Eux, les dirigeants, pas du tout. Ils étaient sur le modèle dont je parlais tout à l'heure : ils arrivaient de l'autre bout de la France et allaient repartir à l'autre bout de la France, ils avaient la culture « groupe ». Donc, c'est assez révélateur de voir qu'en réalité les grands dirigeants sont les grands nomades. Cela avait comme conséquence que beaucoup de problèmes très concrets et assez importants dans la vie de travail des gens, qu'en peu de temps nous avons repérés — et nous ne sommes pas plus perspicaces que quiconque —, quand nous sommes venus les rapporter à la fin de l'étude aux dirigeants en disant « comme vous le savez, il se passe telle et telle chose », on se rendait compte qu'ils ne le savaient pas du tout. Le fait d'être perçus comme les grands nomades, par tout le monde y compris les cadres intermédiaires, faisait qu'on ne leur remontait pas les problèmes.

Le modèle de la hâte, c'est aussi cela : mettre les problèmes sous le tapis, se débrouiller pour les régler, au niveau où on est, ou pour faire comme s'ils étaient réglés. On a de grands dirigeants qui sont dans des hautes sphères, tournés vers d'autres choses, qui vont et viennent, et cela a une conséquence très concrète : on gère le quotidien comme on peut, sans leur en parler. Donc ils ne connaissent pas tous les dégâts des décisions hâtives, prises trop vite, qui ratent l'essentiel.

Une petite anecdote : lors d'une mission que j'ai eue avant de travailler à la Commission, on venait comme consultant pour faire le diagnostic de ce qui ne marchait pas dans une usine sidérurgique en Slovaquie. Le principal consultant disait qu'il faut d'abord trouver la personne qui sait ce qui ne fonctionne pas. Généralement, ce n'est pas ni le directeur de la production ni le directeur général ; c'est plutôt le concierge, ou quelqu'un qui gère une petite équipe, au niveau du marketing ou de la production. On va donc voir la plupart des réunions avec la production ou le directeur général, mais après, il faut essayer de trouver la personne qui peut nous raconter ce qui se passe en réalité.

-
-

-
- **Georges VLANDAS**

À la Commission, nous avons une singularité : nous sommes souvent confrontés à l'imprévu, qu'on soit représentant du personnel ou au niveau politique. La Commission s'est organisée dans un contexte, elle a eu un budget pour les sept ans, il a même été réduit de deux milliards puis il y a eu des tâches nouvelles, la crise sanitaire, le plan de relance, etc., et des demandes sans cesse. La différence, peut-être, avec le siècle dernier où je commençais à travailler, c'est que lorsqu'on planifiait notre travail sur l'année, on pouvait considérer que l'on consacrerait tant de notre temps à telle ou telle chose, mais il y avait toujours un ou deux jours par semaine pour les imprévus. Les imprévus, les sollicitations des cabinets ou demandes de l'extérieur, ou des problèmes qui surviennent. Aujourd'hui, les imprévus continuent, mais leur budgétisation sur le temps de travail n'est plus faite. Ils sont donc pris en compte maintenant par une flexibilisation du travail, où on a une amplitude horaire d'une certaine façon à l'intérieur de laquelle on peut s'organiser en travaillant même plus que 8, 9, 10 heures, et on peut récupérer d'une certaine façon, cela s'apparente un peu à ce qu'il se passe dans l'industrie, où on fait du temps partiel, lorsqu'il y a moins de demandes, d'activité, et on peut travailler davantage lorsqu'il y a plus de demandes. Maintenant, les imprévus sont financés, si j'ose dire, par disons un surcroît de travail, parce que les moyens budgétaires ne sont pas suffisants. Donc, pour ce que tu évoquais, Serge : parler, imaginer, échanger, prendre le temps de réflexion, d'apprendre... les moyens budgétaires et ressources ne sont plus suffisants pour imaginer une telle chose.

- **Serge VOLKOFF**

La santé au travail, ce qui fait qu'on se construit et qu'on protège sa santé, qu'on s'épanouit, c'est quand même cela : anticiper, vérifier, apprendre... perfectionner. Sinon, cela peut faire des malades au travail.

- **Georges VLANDAS**

Merci beaucoup pour ton brillant exposé.

Contributeurs

Les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement le point de vue de chacune des personnes ayant participé aux travaux du Graspe.

| | | |
|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Michel AGLIETTA | Yves DUMONT | Jose Manuel LOPEZ |
| Philippe AIGRAIN | Olivier DUPUIS | CEJUDO |
| Stéphane ANDRÉ | Isabelle DURANT | Beatrice LUCARONI |
| Pieyre-A ANGLADE | Guillaume DUVAL | Patrick LUSSON |
| Fabrice ANDREONE | Josephina ENFEDAQUE | Robert MADELIN |
| Michel ANDRIEU | Wolfgang ENTMAYR | Andrea MAIRATE |
| Claudio ARANZADI | Johanna ERUST | Dana MANESCU |
| Thomas ARNOLD | Tomas GARCIA | Derek MARTIN |
| Jean-Pierre BOBICHON | AZCARATE | Noémie MARTIN |
| Jacques BABOT | Fernando GARCIA | Philippe MARTIN |
| Jean-Michel BAER | FERREIRO | Margarida MARQUES |
| Angelo BAGLIO | Anne GERVAISE | Bernard MARX |
| Clémentine BALDON | Ramon FLECHA | Frédéric MAURO |
| Bernard BARTHALAY | Céline FRANK | Claire McCAMPHILL |
| Nora BEDNARSKI | Philippe FREMEAUX | Manuel MEDINA |
| Gwenn BELBEOCH | Bernhard FRIESS | ORTEGE |
| Gilles BERTRAND | Fernando FRUTUOSO DE | Olivier MERLE |
| Ollivier BODIN | MELO | Francisco MOLERA |
| Thimios BOKIAS | Sandrine GAETE | APARICIO |
| Laurent BONTOUX | Didier | George MONBIOT |
| Anastassios BOUGAS | GEORGAKAKIS | Elena MONTANI |
| Didier BOUTEILLER | Isabel GONZALEZ | Benoît NADLER |
| Kostas BOTOPOULOS | FORTES | Kalypso NICOLAÏDIS |
| Olivier BRUNET | Sandro GOZI | Koen NOMDEN |
| Francisco | Alain GRANDJEAN | Kevin O'CONNOR |
| CABALLERO SANZ | Mireille GRUBERT | Anna OLSSON |
| Yves CAELEN | Benoît HAMON | Younous OMARJEE |
| Bernard CAISSO | Daphne | Béatrice ORNSTEDT |
| Pierre CALAME | HALIKIOPOULOU | Dimitrios |
| Pino CALO | Dimitris HATZISTRATIS | PAPADIMOULIS |
| Antonio CAMPINOS | Anders HINGEL | Naphsica |
| Paraskevas CARACOSTAS | Thomas HENOKL | PAPANICOLAOU |
| Brian CARTY | Michel HUSSON | Jaime PEREZ VIDAL |
| Rui CAVALEIRO | Franco IANNIELLO | Ines PERIN |
| AZEVEDO | Sylvie JACOBS | Victoria PEUVRELLE |
| Claude CHENE | Jimmy JAMAR | Paolo PONZANO |
| Paul CLAIRET | Olivier JEHIN | Jacques PRADE |
| Michel CLASSENS | Philippe KERAUDREN | Mathew PYE |
| Nicolas COLIN | Georgios KASTRINOS | Jean-Louis QUERMONNE |
| Paul COLLOWALD | Nikolaos KASTRINOS | Antoine QUERO MUSSOT |
| Philip CORDERY | Guillaume KLOSSA | Jacques René RABIER |
| Georges DASSIS | Jacob KORNBECK | Francesca RATTI |
| Pierre DEFRAIGNE | Gert-Jan KOOPMAN | Megan RICHARDS |
| Jacques DELORS | Frédéric KRENC | Michel RICHONNIER |
| Maria Eduarda DE | Marie LAGARRIGUE | Nicolas SABATIER |
| MACEDO | Alain LAMASSOURE | Guillaume SACRISTE |
| Bertrand DELPEUCH | Philippe LAMBERTS | Manuel SANCHIS i |
| Tremeur DENIGOT | Eneko LANDABURU | MARCO |
| Isabelle DEMADE | Pierre LARROUTUROU | Francesco SARACENO |
| Jean-Luc DEMARTY | Notis LEBESSIS | Bettina SCHMIDBAUER- |
| William DESMONTS | Fanny LEDERLIN | MOGENSEN |
| Yves DEVELLENES | Roberto LENTI | Monika SCHROEDER |
| Lewis DIJKSTRA | Jean-Charles LEYGUES | Ludwig SCHUBERT |
| John DOYLE | Julie LEPRETRE | Simon SCHUNZ |
| Jean-François DREVET | Joël LE QUÉMENT | Laurence. SCIALOME |
| Marie DUFRASNE | Angela LIBERATORE | Burkart SELLIN |
| Myriam DUMORTIER | Alain LIBEROS | Martin SELMAYR |

Giovanni SERGIO
Anne SERIZIER
Elli SFYROERAS
Vlassios SFYROERAS
Kim SLAMA
Georges SPYROU
Irimi SPYROU
Piero SOAVE
Marta SOLER-GALLART
Bertrand SORET
Jean-Paul SOYER
Harald STIEBER
Simon SCHUNZ
Katerina TERLIXIDOU
Béatrice THOMAS

Isabelle THOMAS
Johanna TOUZEL
Loukas TSOUKALIS
Edouard TURKISCH
Alexandre VACHER
Roger
VANCAMPENHOUT
Philippe VAN PARIJS
Marion VAN
RENTERGHEM
Alexis VAN SOLANGE
Sofia VASILOPOULOU
Jean-Marc VENINEAUX
Nathalie VERCRUYSSE

Catherine VIEILLEDENT-
MONFORT
Jerôme VIGNON
Georges VLANDAS
Sylvie VLANDAS
Timothée VLANDAS
Serge VOLKOFF
David WALKER
Henri WEBER
Agnieszka
WIDLASZEWSKA
Charles WILLIAM
Karin
ZAUNBERGER

Soutenez notre action !

Le GRASPE est un groupe de bénévoles, qui, depuis 2000, fait vivre cette revue et organise régulièrement des conférences et des rencontres.

Nous avons des coûts (impression, site web, organisation des événements...). Vous pouvez nous aider par une contribution annuelle (montant indicatif : 40 €) à verser sur le compte de GRAACE AISBL (IBAN : **BE20 0017 6787 9156** ; BIC : GEBABEBB).

Nous vous en remercions par avance !

