



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

# CITATIONS DE FRANCE STRATÉGIE

jeudi 21 mai 2015

[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

# Sommaire

## Commissariat Général a la Stratégie et à la Prospective

Changer d'horizon	4
<i>Challenges - 21/05/2015</i>	
Progresser, l'ambition affichée	6
<i>Challenges - 21/05/2015</i>	
Bientôt des vigies contre les discriminations dans les entreprises de plus de 300 salar...	10
<i>Actuel RH - 20/05/2015</i>	
Discrimination: le gouvernement dit "non" au CV anonyme, "oui" aux "class actions"	13
<i>Journaldunet.Com - 20/05/2015</i>	
La lutte contre les discriminations sur le devant de la scène	14
<i>Force- Ouvriere.Fr - 20/05/2015</i>	
Lutte contre les discriminations en entreprise	15
<i>Gouvernement.Fr - 20/05/2015</i>	
La lutte contre les discriminations sur le devant de la scène	16
<i>Miroirsocial.Com - 21/05/2015</i>	
Emplois	17
<i>L' Union Du Cantal - 20/05/2015</i>	
Emploi et Agriculture : érosion programmée	18
<i>Vegetable.Fr - 20/05/2015</i>	
Agriculteurs en perte de vitesse	19
<i>Les Informations Agricoles - 15/05/2015</i>	
Vraie cohérence, malgré quelques inconvénients	20
<i>Le Courrier Picard Toutes Éditions - 20/05/2015</i>	
Une Sarthe normande?	21
<i>Côté Rouen - 20/05/2015</i>	
Frédéric Favre, DRH à Migros (groupe leader du commerce de détail en Suisse)	22
<i>L' Argus De L'assurance - 21/05/2015</i>	
Le forum de la Banque centrale européenne (BCE) réunit à partir d'aujourd'hui au Portu...	24
<i>La Correspondance Économique - 21/05/2015</i>	
Combrexelle : une mission toute tracée ?	26
<i>Force- Ouvriere.Fr - 20/05/2015</i>	
Les Objets connectés vus par France Stratégie	28
<i>Informatiquenews.Fr - 20/05/2015</i>	
Le gouvernement annonce 13 mesures pour lutter contre les discriminations au travail, L...	29
<i>Liaisons- Sociales- Quotidien.Fr - 20/05/2015</i>	
Intégration des immigrés: la France crée plus d'obstacles que d'opportunités	31
<i>Mediapart.Fr - 20/05/2015</i>	
CONFÉRENCE : "Infobésité"	33
<i>Myrthline.Com - 20/05/2015</i>	
NOUS & L'UMIH	35
<i>Nous CHRD - 01/05/2015</i>	
Numérique : ce que disent les courants de pensée	36
<i>PCM - 01/04/2015</i>	
La Fnadir appelle à une véritable stratégie pour l'apprentissage	43
<i>Le Quotidien De La Formation - 12/05/2015</i>	
L'approche nano "Safe by design" ? Décryptage	44
<i>Veillenanos.Fr - 20/05/2015</i>	

Commissariat Général a la Stratégie et à la Prospective



# Changer d'horizon

*Changer de cap ou de métier, voire créer son entreprise, ne s'improvisent pas. Les conseils pour réussir sa reconversion*

« **A** 30 ans, on a le goût du risque et à 50, l'expérience... Par conséquent, il n'y a pas d'âge pour se reconvertir, assure Pierre Lamblin, directeur études et recherches de l'association pour l'emploi des cadres (Apec). L'important, c'est d'être prêt et d'avoir un projet solide. » Lassitude, volonté de réaliser un vieux rêve enfoui ou nécessité de rebondir après un licenciement... les raisons de hisser les voiles pour changer de cap professionnel ne manquent pas. Ni les candidats. La preuve ? « Parmi les 140 000 personnes qui se forment chaque an-

née chez nous, 60 % ont un projet de reconversion », souligne Isabelle Dubose, directrice relations stagiaires de l'Afpa, le leader français de la formation professionnelle. « Se reconvertir ne rime pas forcément avec formations longues de six ou douze mois, précise-t-elle. Parfois, quelques semaines suffisent pour acquérir les compétences manquantes. » Quoi qu'il en soit, « changer de métier ne se crée pas. Cela se prépare, car le parcours est souvent semé d'embûches, prévient Pierre Lamblin. Sur les 12 à 14 % de cadres qui souhaitent créer ou reprendre une en-

treprise, par exemple, seuls 3 à 4 % y parviennent ».

Solène Levenez, elle, a réussi son pari. Cette ancienne architecte en urbanisme mûrissait depuis cinq ans l'idée de créer une application destinée à faciliter le travail des artisans lorsqu'elle a sauté le pas, juste après la liquidation du cabinet d'études qui l'employait (voir témoignage). Grâce à ses arguments et à la solidité de son projet, elle a obtenu le financement intégral par le Pôle emploi d'une formation de neuf mois en développement informatique délivrée par l'AFPA. Heureux calendrier, pour cette jeune femme de 35 ans : c'est justement sur les bancs de cette dernière qu'elle rencontrera son futur associé, un autodidacte de la restauration en reconversion après un accident du travail.



« En France, 600 000 emplois sont vacants faute de candidats qualifiés »

Isabelle Dubose, directrice relations stagiaires de l'Afpa.

## Les métiers qualifiés ont la cote

Si beaucoup de salariés encore en poste ont recours au congé individuel de formation (CIF) pour financer leur reconversion, d'autres préfèrent rester discrets vis-à-vis de leur patron. « CPF et formation hors temps de travail (FHTT) sont alors plus adaptés, car ils n'obligent pas à informer l'employeur », explique Paul de Vaublanc, juriste au centre d'orientation Centre Inffo. Quelle que soit sa situation, « il est capital de confronter son projet à la réalité économique du secteur de sa région », insiste Isabelle Dubose. Autrement dit, vérifier qu'il recrute. « Les métiers de vendeurs, par exemple, d'ingénieurs informatiques ou des télécommunications, d'employés de l'hôtellerie et de la

### 3 formations pour créer sa boîte

- **1- Express** : stage « Cinq jours pour entreprendre », dans les CCI de France (35 heures).
- **2- De chez soi** : MOOC certifiant « Avoir l'audace d'entreprendre » (ESG Management School) sur [openclassrooms.com](http://openclassrooms.com).
- **3- Diplômante** : DU « Diriger, créer ou reprendre une entreprise » (120 heures) à l'IAE Paris.

Des fiches métiers et les formations qui leur sont associées sont disponibles sur le portail d'information de Centre Inffo : [Orientation-pour-tous.fr](http://Orientation-pour-tous.fr).

## Les cinq secteurs les plus créateurs d'emplois à l'horizon 2022

	Postes à pourvoir	Créations d'emplois d'ici à 2022	Evolutions envisagées d'ici à 2022
Santé, action sociale, culturelle et sportive	< 850 000	< 303 000	
Services aux particuliers et aux collectivités	1 200 000	< 313 000	
Hôtellerie, restauration, alimentation	375 000	< 150 000	+ 1,2 % en moyenne par an
Informatique	191 000		+ 1,8 % par an
Gestion, administration des entreprises	823 000		+ 0,8 % par an

SOURCES : DARES, FRANCE STRATEGIE

### TÉMOIGNAGE

**Solène Levenez**, gérante associée de BCDEV, une agence de développement commercial

« A force de travailler aux côtés des artisans, j'avais identifié leurs besoins, mais pour me lancer, il me manquait le savoir-faire informatique. Pour obtenir le financement par Pôle emploi, il a fallu convaincre, batailler, car vu mon profil, je pouvais facilement retrouver du travail aux yeux de mon conseiller. De son point de vue, je n'étais donc pas prioritaire pour la formation. »



restauration, mais aussi de cadres de la fonction publique, des services administratifs, comptables et financiers ou encore de la banque et de l'assurance affichent un fort taux de recrutement pour les dix ans à venir », relève la spécialiste de la formation. Aide à la personne, informatique ou encore conseil aux entreprises caracolent d'ailleurs en tête des secteurs les plus porteurs (voir encadré). Pour se reconvertir, il faut savoir sortir de sa branche et surtout chasser les idées reçues :

« L'industrie, par exemple, a une mauvaise image : c'est une erreur ! On recrute des techniciens méthode et des spécialistes des matériaux composites à tour de bras ! », constate Isabelle Dubose. De façon plus générale, métiers qualifiés et spécialisés ont de plus en plus le vent en poupe. « Nos formations de plombier, d'horloger ou de restaurateur d'art font par exemple le plein, car les débouchés sont immédiats », fait-elle valoir. Quant aux métiers de cadres, ils devraient croître deux fois plus que l'ensemble des métiers (+ 1,2 % chaque année, contre + 0,7 %) d'ici à 2022, selon la Dares et France Stratégie. ■

Chloé Belleret



# Progresser, l'ambition affichée

*Se perfectionner dans son métier, acquérir de nouvelles compétences, franchir un cap managérial : autant d'objectifs que l'on peut atteindre pour booster sa carrière.*

Se former tout au long de sa vie professionnelle : un droit, un devoir... et une bonne précaution face aux aléas de la carrière. Le but des lois successives est bien d'éviter que des salariés ne se retrouvent sur le carreau trente ans après leur embauche, sans jamais avoir fait évoluer leurs compétences. A chacun donc de veiller à son « employabilité » – même si le mot n'est guère gracieux... Pour cela, il faut rester à jour sur son métier, bien sûr ; mais aussi acquérir des compétences dites transversales, que l'on pourra éventuellement faire valoir dans un autre poste ou une autre entreprise ; et enfin, pourquoi

ne pas se former au management ou à des outils de développement personnel ? Bref, le menu est riche. Dans ce panorama des formations, on trouve des tendances lourdes : la demande de modules en management est en progression constante depuis quinze ans ; celle de compétences numériques explose. Il y a aussi des modes. Par exemple, la gestion du stress et des risques psychosociaux, ou sa version positive : le bien-être au travail. Le tout avec une constante qui ressemble à la quadrature du cercle pour les organismes de formation : « Nos clients veulent des diplômes, tout en disposant de moins en moins de temps et

Tendance lourde : la demande de modules en management est en progression constante depuis quinze ans

en souhaitant une personnalisation forte », constate Bruno Neil, directeur général de l'ISC Paris, une école de commerce qui propose des MBA en formation continue. Voici donc un tour d'horizon des grands domaines investis.

## Se perfectionner dans son métier

Permettre de s'améliorer et de se qualifier tout au long de la vie, dans l'exercice de son métier, était au cœur de la réforme du 5 mars 2014. De fait, « les entreprises ont toujours un besoin constant de formations liées à des métiers », note Pascal Lasserre, directeur général adjoint de Kelformation. Les branches professionnelles participent d'ailleurs – plus ou moins activement – à l'établissement des listes de formations susceptibles d'entrer dans le dispositif CPF (compte personnel de formation).

### Principaux domaines d'intervention des adhérents de la FFP



OBSERVATOIRE ÉCONOMIQUE DE LA FFP. (FÉDÉRATION DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE)

**TÉMOIGNAGE**

**Aurélie Renard,**

déléguée générale de l'Association française de communication interne (AFCI).



« Les adhérents suivant nos stages souhaitent d'une part développer des expertises pointues. Nous proposons par exemple une formation sur la communication managériale, dans laquelle il s'agit d'apprendre à accompagner les managers dans un exercice de communication. D'autre part, ils veulent rester en veille et se « benchmarker ». Les universités AFCI proposent ainsi des journées thématiques de retours d'expérience qui permettent de se mettre à jour sur certains sujets, comme l'utilisation des réseaux sociaux internes, d'avoir des pistes d'action concrètes et de bénéficier des expériences des pairs. »

Sans attendre, l'Alfa propose dans son catalogue 2015 plus de 300 formations métiers dans tous les secteurs d'activité pour acquérir et renforcer des compétences techniques, de l'ouvrier du bâtiment qui souhaite apprendre à installer des gouttières en zinc au webdesigner qui veut maîtriser un nouveau logiciel. Dans ce domaine comme dans les autres, la demande évolue vers des modules de plus en plus courts et spécialisés. « C'est la raison pour laquelle nous réfléchissons à la mise en place de certificats de compétence pour des items ciblés, explique Bruno Neil. Par exemple, un module sur l'e-marketing pour un public qui n'a pas forcément envie de suivre l'ensemble de notre cursus sur le digital. »

**Acquérir des compétences transversales**

A ce savoir-faire « métier », parfois très technique, vient de plus en plus s'ajouter une autre exigence, celle de développer ce que les organismes de formation nomment l'efficacité professionnelle : savoir animer une réunion, utiliser des techniques rédactionnelles incisives, prendre la parole en public... « Tout ce qui permet d'améliorer les capacités de l'individu à tenir ses fonctions », résume Denis Reymond, directeur practice du pôle Solutions et Conseil à Demos. Pourquoi aussi ne pas ajouter une

ou plusieurs cordes à son arc en acquérant de nouvelles compétences que l'on pourra éventuellement monnayer dans son entreprise ou ailleurs ? La maîtrise d'une langue ou de sa version business fait partie des demandes récurrentes et très partagées de formation. Elle devrait le rester, malgré les aléas de la réforme (lire encadré). Autre do-

maine transversal plébiscité : le perfectionnement informatique, en particulier l'apprentissage de certains logiciels, par exemple. « Dans mon métier, on manipule beaucoup de visuels, je souhaitais savoir les utiliser et les modifier sans avoir besoin de passer par une agence », raconte ainsi Karine Feldman, chef de projet com- ▶▶▶

« Nos clients veulent des diplômes, tout en disposant de moins en moins de temps et en souhaitant une personnalisation forte »

**Bruno Neil,**  
 directeur général  
 de l'ISC Paris



**TÉMOIGNAGE**

**Frédéric Favre**, DRH à Migros  
 (groupe leader du commerce de détail en Suisse)

“ J’ai choisi de suivre l’Executive DBA proposé par le Business Science Institute parce que je souhaitais trouver des solutions scientifiques valables aux problèmes que je me pose tous les jours dans mon travail. Ce qui m’a plu, c’est de ne pas être dans un cursus top-down, où les étudiants seraient là pour

absorber un cours. C’est à nous de chercher, en discutant avec les professeurs, en ayant une accessibilité au savoir académique et pratique, sans avoir recours à des recettes toutes faites.

Je me suis intéressé à la notion de performance adaptative. J’ai mis en place une formation de trois jours sur ce thème pour 180 managers de proximité. Une initiative réfléchie et travaillée durant mon DBA. ”



La tendance à refuser les postes de manager est pointée par l’Apec depuis plusieurs années. En cause : la difficulté de la tâche.

►►► munication à Orange, qui a suivi récemment une formation de trois jours sur Photoshop. Mais au-delà de l’outil, la demande porte plus largement sur la manière dont le numérique transforme les métiers et les pratiques. « C’est le sujet tendance, qui explose en ce moment », remarque Denis Reymond.

**Améliorer son management**

Devenir chef ? Merci... mais non merci ! La tendance à refuser les postes de manager, quitte à privilégier les postes d’expert, est pointée par l’Apec depuis plusieurs années. En cause : la difficulté de la tâche. Dans des organisations devenues complexes, avec des couches matricielles qui diluent les responsabilités, où l’autorité doit passer par la conviction empathique plutôt que le fonctionnement hiérarchique, nombreux sont les cadres à jeter l’éponge. « Vient s’ajouter depuis peu la gestion de la génération Y, qui questionne beaucoup les managers », souligne Eric Barrier, fondateur de l’organisme de formation Magis. Et pourtant, les besoins de compétences en la matière ne sont pas près de s’assécher. Selon le rapport « Les métiers en 2022 », réalisé par France Stratégie et la Darès, la croissance des métiers du management sera deux fois plus forte que celle de l’ensemble des métiers entre 2012 et 2022.

Au Cnam, le secteur management-RH est à la seconde place des formations les plus demandées, juste derrière les « métiers du chiffre » (comptabilité, banque, assurance). Plus spectaculaire encore : le MOOC « Du manager au leader » compte près de 40 000 inscrits et caracole en tête de la plateforme FUN (France Université Numérique). « Il répond à un besoin important de formation au management et au leadership qui ne soit pas réservée aux spécialistes mais dans laquelle tous peuvent se retrouver », explique Ariane Fréhel, directrice nationale des formations.

Autre option choisie par les cadres : le MBA, qui s’est installé solidement dans le paysage de la formation continue en France. En 2014, pas moins de 277 programmes étaient proposés, selon une étude Xerfi.

**TÉMOIGNAGE**

**Thanh Le Luong,**  
 directrice générale de l'OFII (Office français de l'immigration et de l'intégration)



« J'ai choisi de suivre dès 2012 le DU (diplôme universitaire) « Ethique de la responsabilité » proposé par l'Institut européen Emmanuel Levinas, en partenariat avec Paris 7, pour donner des éléments de savoir et de sens à mon activité. Lorsqu'on s'occupe de politiques publiques, le risque est d'être dans l'hypertech et de finir par oublier l'humain. Cette formation m'a permis de réfléchir sur mon éthique au quotidien. Dans un monde où tout est urgent, ce questionnement redonne une « lenteur » minimale aussi vivifiante qu'appréciable. »

Avec là aussi, une tendance à la spécialisation : MBA sur le luxe, le management du sport, la fiscalité, voire super-MBA – le Doctorate in Business Administration (DBA). Dans un genre très différent, on voit éclore des formations qui visent à infléchir le rôle du manager vers une fonction de « *facilitateur* », à l'aide de méthodes d'intelligence collective et de codéveloppement. Aux Etats-Unis, grands pourvoyeurs de tendances et de modes managériales, l'heure est au servant leader, un leader-serviteur à l'écoute et au service de son équipe... tout un programme ! Autant dire que les formations sur ce domaine ont encore de beaux jours devant elles.

**Choisir le développement personnel**

Dans cette catégorie un peu floue ont d'abord été rangées toutes les formations qui tournent autour du savoir-être : gestion des émotions, développement de l'assertivité, par exemple. Parfois ces qualités deviennent des prérequis pour exercer un métier : ces formations « *plaisir* » riment alors aussi avec effica-

cité professionnelle. Restent des formations qui permettent de prendre un peu de recul pour réfléchir au sens de ce que l'on fait : « *Nos stagiaires arrivent avec des questions sur leur responsabilité, leur place et, avant tout, se demandent quelle peut être leur contribution au monde* », explique Eric Barrier. Une petite pause salutaire dans la course quotidienne.

■ Claire Aubé

**Le couac des langues**

Alors même que les formations en langues font partie des modules les plus demandés par les salariés, elles n'apparaissent pas sur la liste des formations éligibles au CPF. Motif : elles n'étaient pas considérées comme certifiantes. De quoi alimenter la colère des organismes, qui dénoncent de plus en plus ouvertement les ratés de la réforme et leurs conséquences (économiques). Mi-

février, revirement inattendu : les tests de langue, notamment le TOEIC et le BULATS, ont fait leur apparition sur les fameuses listes. « *Cet amendement au projet initial signe sans doute les prémices d'assouplissements futurs* », estime Denis Reymond, directeur practice du pôle solutions et conseil de Demos, pour qui la formation ne devrait pas forcément toujours être finalisée par l'obtention d'un diplôme.

## Bientôt des vigies contre les discriminations dans les entreprises de plus de 300 salariés

20/05/2015



Le rapport sur les discriminations en entreprises a été remis hier aux ministres du travail, de la ville et de la justice. Parmi les mesures que le gouvernement va reprendre à son compte : la création d'une action collective et l'instauration de référents "égalité des chances".

Le sujet est sensible. Et les dissensions qui se sont fait jour au sein du groupe de travail sur les discriminations en entreprise lancé à l'automne dernier le prouvent une fois de plus. Le rapport remis hier aux ministres du travail, de la ville et de la justice, piloté par Jean-Christophe Sciberras, ancien président de l'ANDRH et DRH France de Solvay, dresse une liste de propositions dont certaines irritent déjà le patronat. 13 d'entre elles ont été adoptées hier par le gouvernement.

### Le sort du CV anonyme réglé

Une annonce satisfait malgré tout les organisations patronales : la confirmation que le CV anonyme ne



sera pas rendu obligatoire. Rappelons que c'est le Conseil d'Etat qui a relancé le débat en exigeant du gouvernement qu'il publie le décret d'application de la loi du 31 mars 2006 sur le CV anonyme (*lire notre article*). Pirouette juridique pour contourner cette obligation : le ministre du travail a décidé de supprimer l'article de loi qui le prévoit par la voie d'un amendement au projet de loi sur le dialogue social. François Rebsamen a ainsi suivi les préconisations du groupe de travail qui s'est majoritairement prononcé contre. Pour autant, pas question de discréditer totalement cet outil de lutte contre les discriminations qui peut être "utile et efficace s'il est mis en oeuvre sur la base du volontariat", a insisté François Rebsamen.

### Une campagne de testing à la rentrée

Le ministère du travail compte sur d'autres mesures pour lever les discriminations à l'embauche et, surtout, sur le sens des responsabilités des entreprises. Ainsi, une vaste campagne de testing va être lancée à la rentrée. L'idée est d'inciter à "l'auto-testing", car il ne s'agit pas de pointer du doigt et de sanctionner les entreprises, mais d'inscrire ce dispositif dans une "démarche pédagogique", comme "un moyen de révéler des situations qui devront ensuite être analysées par les acteurs de l'entreprise pour déboucher sur des actions concrètes, en particulier de formation, afin de faire évoluer les comportements".

François Rebsamen va aussi demander à Pôle emploi d'accompagner les employeurs afin de garantir des recrutements non discriminants, "de la publication de l'offre jusqu'à l'entretien d'embauche". Ce sont les 4 000 nouveaux conseillers spécifiquement dédiés aux entreprises au sein des agences Pôle emploi qui assureront cette mission.

### Des référents pour repérer les situations de discriminations

Pour débusquer les situations de discrimination au travail, mieux les mettre en valeur et les combattre, le ministre du travail reprend l'idée développée dans le rapport de modifier la liste des indicateurs du bilan social afin d'avoir des informations précises sur l'évolution des carrières et des rémunérations afin de retracer les trajectoires professionnelles des salariés (sans les nommer) et d'examiner les raisons qui justifient tel positionnement. Cela doit permettre *in fine* d'identifier des discriminations qui n'ont pas trait à des comportements professionnels.

D'autre part, des référents "égalité des chances" devront être désignés par la direction avec l'avis du comité d'entreprise dans les entreprises de 300 salariés et plus. L'idée est de s'inspirer du correspondant informatiques et libertés (CIL). "Son niveau de rattachement hiérarchique [devra garantir] aux yeux de tous son influence et son autorité sur la question des discriminations", précise le rapport. Sa mission consistera "prioritairement à orienter et à accompagner les candidats ou les salariés se sentant discriminés qui pourraient souhaiter le saisir mais il pourrait également jouer un rôle de conseil et d'expertise auprès des organisations syndicales et des managers".

► Le ministre du travail souhaite également revaloriser le label diversité, comme l'a proposé le rapport. L'idée est non pas de le rendre obligatoire mais de mieux le faire connaître et reconnaître.

### La mise sur pied d'une action collective

Mais parce que la lutte contre les discriminations peut être plus efficace lorsqu'elle est coordonnée, le ministre du travail a confirmé la création d'une action collective dont les contours restent encore bien flous à ce jour. Cette idée n'est pas nouvelle et a déjà été portée par Laurence Pecaut-Rivolier lorsqu'elle était conseillère à la chambre sociale de la Cour de cassation, et par les parlementaires Razzy Hammadi et Esther Benbassa (*lire notre article*). Le rapport préconise toutefois que cette action soit enclenchée lorsque les voies internes - et notamment le dialogue social - n'auront pas permis de trouver une issue. Reste à savoir si le gouvernement retiendra cette chronologie. Le rapport distingue deux types d'action selon la nature de la discrimination. Lorsqu'elle se produit à l'embauche, les associations seraient légitimes



à agir. En revanche, lorsque la discrimination a lieu dans l'entreprise, ce sont les organisations syndicales qui pourraient enclencher l'action. Le ministère public pourra également déclencher l'action publique notamment en matière pénale, a précisé hier la garde des Sceaux.

Il faudra attendre le 24 juin pour en savoir davantage, date à laquelle le projet de loi sur la Justice du XXI<sup>e</sup> siècle sera présenté en Conseil des ministres avant d'être examiné à l'Assemblée nationale à la mi-octobre. C'est en effet dans ce texte que s'inscrira l'action collective. Christiane Taubira a toutefois précisé hier que cette action sera constituée d'un "socle procédural de droit commun", qui permettra "une réparation au civil ou au pénal". Cela devrait se faire en deux temps : une réparation collective puis, dans un second temps, une liquidation individuelle qui permettra par exemple une reconstitution de carrière.

► A noter que la proposition de loi du député PS Razy Hammadi sur cette même action de groupe sera de son côté examinée à l'Assemblée nationale le 10 juin.

## Une première étape

Ce rapport n'est qu'une étape. Le groupe de travail va poursuivre ses travaux et assurer le suivi des mesures annoncées. Par ailleurs, les partenaires sociaux ont prévu de procéder à l'évaluation de l'Ani diversité du 12 octobre 2006 (*lire notre article*). Le groupe de travail souhaite qu'à cette occasion les partenaires sociaux réfléchissent à des actions de formation obligatoires à destination des professionnels RH, des cadres dirigeants, des managers et des représentants syndicaux. Mais aussi à des mesures permettant d'assurer la transparence et la traçabilité des processus de recrutement.

Parce que les discriminations ne concernent pas que l'entreprise, le gouvernement va lancer une campagne de communication et de sensibilisation plus vaste. Par ailleurs, un rapport va être commandé à [France Stratégies](#) afin d'évaluer le coût des discriminations.

✍ Florence Mehrez



## Discrimination: le gouvernement dit "non" au CV anonyme, "oui" aux "class actions"

Mardi 19 mai 2015, 19h01 Pas de généralisation du CV anonyme, mais de nouvelles "class actions": le gouvernement a présenté mardi son plan de lutte contre les discriminations en entreprise, un mal qui "porte atteinte à la cohésion républicaine". Le ministre du Travail François Rebsamen a annoncé 13 mesures, toutes inspirées du rapport d'un groupe de travail présidé par Jean-Christophe Sciberras, ex-patron de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), remis mardi au gouvernement. Première mesure: le CV anonyme va redevenir facultatif. Depuis une loi de 2006, ce dispositif est obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés mais le décret d'application n'a jamais été publié. En juillet dernier, le Conseil d'Etat avait sommé le gouvernement de corriger l'anomalie. L'article de loi sera finalement "abrogé" par la réforme du dialogue social, dont l'examen à l'Assemblée débute mardi en commission, a annoncé M. Rebsamen. Celui-ci a pourtant signé une motion soutenant la généralisation du CV anonyme en vue du prochain congrès du PS. Neuf ans après l'adoption de la loi, "les conditions de recrutement des entreprises se sont diversifiées et il faut en tenir compte pour ne pas obtenir l'effet inverse à celui voulu", a estimé le ministre. "Cela ne veut pas dire que le CV anonyme n'est pas un outil, cela veut dire que ce n'est pas le seul outil", a-t-il ajouté. La décision du gouvernement a hérissé la Maison des Potes, association antiraciste à l'origine de la saisine de Conseil d'Etat, qui a dénoncé une "manoeuvre de diversion" car les députés de la majorité "n'accepteront pas", selon elle, d'abroger la loi. - 'Enorme marteau-piqueur' - Le CV anonyme rendu facultatif, le gouvernement mise sur de nouvelles "actions de groupe" contre les discriminations, dispositif qui existe déjà dans la consommation. La mesure, déjà défendue en avril par le président François Hollande, sera intégrée au projet de loi "Justice du XXIe siècle" de la Garde des Sceaux Christiane Taubira, qui sera présenté en Conseil des ministres le 24 juin et dont l'examen parlementaire débutera à la mi-octobre. Mais le débat débutera dès le 10 juin à l'Assemblée, avec l'examen d'une proposition de loi socialiste sur le même sujet. Selon son rédacteur Razy Hammadi, le texte sera intégré à l'automne au projet de loi Taubira s'il n'est pas encore adopté définitivement. Le recours collectif "permettra aux victimes de se rassembler pour introduire une action en justice", a expliqué Mme Taubira. Qui sera habilitée à conduire des "class actions" ? "Les associations agréées" et "les syndicats" dans le cas des discriminations "au stade du recrutement", et les seuls "syndicats" pour les "discriminations dans l'emploi", a répondu le ministre, qui ne ferme toutefois pas la porte à des évolutions. L'action de groupe suscite l'hostilité du patronat. Le président du Medef Pierre Gattaz a dénoncé lundi une "boîte de Pandore", comparant le dispositif à un "énorme marteau-piqueur" qui va "terroriser, martyriser les entrepreneurs". Quant à la CGT, elle s'est "félicitée" de la mesure. Concernant le CV anonyme en revanche, "il laisse un vide qui doit être comblé d'urgence par des mesures contraignantes". - 'Grande campagne de testing' - Le plan du gouvernement prévoit aussi la création dans les entreprises d'un "référé égalité des chances", "désigné par la direction, avec avis du comité d'entreprise". Autre mesure: "une grande campagne de testing à l'embauche auprès des entreprises" sera lancée à l'automne pour qu'elles prennent conscience de leurs pratiques et mettent "en place des actions correctives". Le gouvernement lancera aussi une "campagne de communication grand public sur la lutte contre les stéréotypes" avant la fin de l'année. De son côté, Pôle emploi "proposera une offre de service intégrée aux employeurs pour leur garantir un processus de recrutement non discriminant, de la publication de l'offre jusqu'à l'entretien d'embauche". Enfin, le gouvernement a annoncé la "pérennisation" du groupe de travail sur les discriminations, qui réunit partenaires sociaux, associations, intermédiaires de l'emploi, personnalités qualifiées et ministères concernés. En parallèle, "une étude sur le coût économique des discriminations sera commandée à **France Stratégie**", organisme de réflexion placé auprès du Premier ministre.



## La lutte contre les discriminations sur le devant de la scène

Mardi 19 mai 2015, ont été présentées les 18 propositions issues du rapport de synthèse du groupe « dialogue sur la lutte contre les discriminations ».

Les trois ministres présents (Travail, ville et justice) ont apporté des réponses qui dans leur grande majorité satisfont FO.

FO se félicite des propositions qui, d'ores et déjà, ont reçu un accord de principe des ministres présents, à savoir :

- La mise en place d'une action de groupe ouverte aux organisations syndicales (cette action de groupe figurera dans le projet de loi sur la justice du 21<sup>e</sup> siècle) ;
- L'intégration dans le code du travail de nouveaux indicateurs permettant d'objectiver les discriminations ;
- La création d'un référent égalité ;
- Le développement de l'utilisation de l'autotesting pour les entreprises ;
- La poursuite des travaux du groupe de travail, FO ayant demandé, dès la première réunion, en octobre 2014, la pérennisation du groupe ;
- La fourniture par Pôle emploi d'une offre de service intégré pour garantir un recrutement non discriminant ;
- Une campagne de sensibilisation sur les stéréotypes ;
- Une étude sur le coût des discriminations commandée à **France Stratégie**.

Face à l'opposition du patronat (Medef, CGPME et UPA), FO se félicite que le gouvernement ne s'en tienne pas à la mutualisation de bonnes pratiques mais s'engage dans l'adoption de mesures concrètes (13 propositions retenues sur les 18 figurant dans le rapport).

Toutefois, l'abrogation annoncée du CV anonyme obligatoire (qui sera inscrite dans la loi sur le dialogue social) nécessite que d'autres mesures garantissant la transparence du recrutement soient immédiatement adoptées.

Ainsi, la mise en place d'un registre des candidatures, de même que la notification à chaque candidat à un emploi de ses droits et recours en matière de discrimination, revendications portées par l'ensemble des organisations syndicales, doivent impérativement être mises en œuvre par le gouvernement.



## Lutte contre les discriminations en entreprise

Imprimer Le Gouvernement va développer les actions de groupe.

Les discriminations en entreprise "portent atteinte à la cohésion républicaine", a rappelé François Rebsamen le 19 mai. Pour lutter contre ces discriminations, le Gouvernement va développer les actions de groupe. Cette procédure a pour objectif de faire évoluer les pratiques des entreprises. Elle prend en compte les spécificités des discriminations au travail et place le dialogue social au cœur du système. Seront habilités à conduire des actions de groupe : "les associations agréées" et "les syndicats" dans le cas des discriminations "au stade du recrutement", et les "syndicats" pour les "discriminations dans l'emploi", a expliqué Christiane Taubira le 19 mai. Ce dispositif sera intégré au projet de loi Justice du 21e siècle.

Le plan du Gouvernement contre les discriminations prévoit d'autres dispositifs, et notamment :

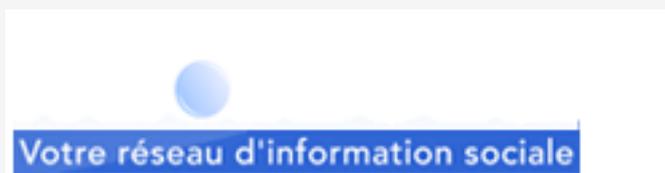
- La création d'un référent égalité des chances dans les entreprises de plus de 300 salariés, qui sera désigné par la direction, avec avis du comité d'entreprise ;
- Une grande campagne de testing à l'embauche auprès des entreprises, et l'incitation des entreprises à pratiquer l'auto-testing, pour mieux identifier les obstacles qui existent dans le secteur privé ;
- Une offre de service intégrée proposée par Pôle emploi aux employeurs pour leur garantir un processus de recrutement non discriminant, de la publication de l'offre jusqu'à l'entretien d'embauche ;
- Une campagne de communication grand public sur la lutte contre les stéréotypes ;
- La pérennisation du groupe de travail sur les discriminations, réunissant partenaires sociaux, associations, intermédiaires de l'emploi, personnalités qualifiées et ministères concernés. En parallèle, une étude sera commandée à **France Stratégie** sur le coût économique des discriminations.

S'agissant du CV anonyme, une loi de 2006 l'avait rendu obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés mais le décret d'application n'avait jamais été publié. Cette situation avait été dénoncée en juillet 2014 par le Conseil d'État, qui avait demandé au Gouvernement d'agir en conséquence. François Rebsamen a donc annoncé l'abrogation de ce dispositif par le projet de loi de modernisation du dialogue social, dont l'examen à l'Assemblée nationale débute ce mardi en commission. En effet, depuis 2006, "les conditions de recrutement des entreprises se sont diversifiées et il faut en tenir compte pour ne pas obtenir l'effet inverse à celui voulu". "Cela ne veut pas dire que le CV anonyme n'est pas un outil, ça veut dire que ce n'est pas le seul outil".



## La lutte contre les discriminations sur le devant de la scène

par Didier Porte Themes: Santé & conditions de travail, Emplois & compétences, Dialogue social



Mardi 19 mai 2015, ont été présentées les 18 propositions issues du rapport de synthèse du groupe « dialogue sur la lutte contre les discriminations ».

Les trois ministres présents (Travail, ville et justice) ont apporté des réponses qui dans leur grande majorité nous satisfont

Notre organisation syndicale se félicite des propositions qui, d'ores et déjà, ont reçu un accord de principe des ministres présents, à savoir :

- La mise en place d'une action de groupe ouverte aux organisations syndicales (cette action de groupe figurera dans le projet de loi sur la justice du 21<sup>e</sup> siècle) ;
- L'intégration dans le code du travail de nouveaux indicateurs permettant d'objectiver les discriminations ;
- La création d'un référent égalité ;
- Le développement de l'utilisation de l'autotesting pour les entreprises ;
- La poursuite des travaux du groupe de travail, FO ayant demandé, dès la première réunion, en octobre 2014, la pérennisation du groupe ;
- La fourniture par Pôle emploi d'une offre de service intégré pour garantir un recrutement non discriminant ;
- Une campagne de sensibilisation sur les stéréotypes ;
- Une étude sur le coût des discriminations commandée à France Stratégie.

Face à l'opposition du patronat (Medef, CGPME et UPA), FO se félicite que le gouvernement ne s'en tienne pas à la mutualisation de bonnes pratiques mais s'engage dans l'adoption de mesures concrètes (13 propositions retenues sur les 18 figurant dans le rapport).

Toutefois, l'abrogation annoncée du CV anonyme obligatoire (qui sera inscrite dans la loi sur le dialogue social) nécessite que d'autres mesures garantissant la transparence du recrutement soient immédiatement adoptées.

Ainsi, la mise en place d'un registre des candidatures, de même que la notification à chaque candidat à un emploi de ses droits et recours en matière de discrimination, revendications portées par l'ensemble des organisations syndicales, doivent impérativement être mises en œuvre par le gouvernement.

## Emplois

-Agriculteur est le métier qui perdrait le plus d'emplois à l'horizon 2022 (France Stratégie)

En France, agriculteur est le métier qui perdrait le plus d'emplois à horizon 2022, selon le rapport de France Stratégie "Les métiers en 2022" présenté à Paris, le 28 avril. Françoise Bouygar, directrice du service statistiques du ministère du Travail (Dares), a expliqué : "Nous allons produire plus avec moins d'agriculteurs." À trois jours de l'ouverture de l'exposition universelle de Milan dont le thème est l'alimentation, la prospective 2012-2022 est sans appel : la tertiarisation du marché du travail touchera encore l'agriculture de plein fouet. 258 000 départs en retraite sont prévus sur la période : "Tous ne seraient pas remplacés, sauf pour les techniciens et cadres."



## Emploi et Agriculture : érosion programmée

à la une, Politique — Par Julie Martin le 20 mai 2015 8 h 18 min



Selon le rapport de **France Stratégie** de mars 2015 (organisme de réflexion, d'expertise et de concertation placé auprès du Premier ministre), le nombre d'emplois dans le domaine de l'agriculture, de la marine et de la pêche devrait continuer de s'éroder au cours des dix prochaines années, à un rythme moindre que lors des précédentes décennies.

Cette baisse, estimée dans le scénario central à  $-0,8\%$  par an sur la période 2012-2022, concernerait en premier lieu les agriculteurs. Les techniciens et cadres, portés par les transformations de l'agriculture, continueraient de progresser fortement. Les effectifs de maraîchers et jardiniers se stabiliseraient sur la période. Les pertes d'emplois pourraient être moins nombreuses dans un contexte économique plus favorable à l'innovation ( $-0,7\%$  par an selon le scénario cible), et seraient au contraire accrues dans une conjoncture dégradée ( $-1,0\%$  par an selon le scénario de crise). Dans cette perspective, les départs en fin de carrière, estimés à 258 000 sur la période 2012-2022, ne seraient pas tous remplacés, sauf pour les techniciens et cadres. Au total, le domaine de l'agriculture et de la mer offrirait 182 000 postes à pourvoir sur la période 2012-2022 (hors mobilité professionnelle), ce qui représenterait chaque année  $2,0\%$  des effectifs du domaine, soit une proportion bien inférieure à celle estimée pour l'ensemble des métiers ( $3,0\%$ ).

Tags: agriculture, emploi, France, france stratégie



Je tweet

- Je partage sur Facebook



Digg

- Bookmark



Stumble

- RSS Feed



### **Social**

#### **AGRICULTEURS EN PERTE DE VITESSE**

D'après le rapport de France Stratégie « Les métiers en 2022 », présenté à Paris le 28 avril, agriculteur serait le métier qui perdrait le plus d'emplois d'ici 2022.

258 000 départs en retraite ne seront pas remplacés et ceux qui resteront produiront plus en étant moins.

Les évolutions projetées par France Stratégie impliquent pour la décennie 2012-2022 la poursuite de la tertiarisation des métiers suivant une tendance à l'œuvre depuis plus de 25 ans. Les métiers du commerce et des services, notamment aux personnes, continueraient à se développer.



## Vraie cohérence, malgré quelques inconvénients

---

Vraie cohérence, malgré quelques inconvénients La nouvelle carte des régions « renforce la cohérence économique interne des régions » et va donc favoriser leur croissance, sauf pour trois d'entre elles : Bourgogne/Franche-Comté, Centre-Val de Loire et Nord-Pas-de-Calais/Picardie, selon une étude de France Stratégie. Le rapport estime que fusionner Bretagne et Pays de la Loire est plutôt une bonne idée. En revanche : le Nord-Pas-de-Calais/Picardie est assez hétérogène. En effet, « de nombreux résidents » de l'Oise travaillent en Île-de-France, tandis que les propriétaires des entreprises de l'Aisne sont davantage liés à la région Alsace/Lorraine/Champagne-Ardenne.



## Une Sarthe normande?

L'organisme France Stratégie, rattaché au Premier ministre, a publié une étude sur la réforme territoriale en cours, en se basant sur les flux économiques. Il y apparaît que les liens entre la Sarthe et la Normandie sont importants. Selon l'organisme, son rattachement à la Normandie serait même légitime.



## Dossier formation continue

### TÉMOIGNAGE

**Frédéric Favre**, DRH à Migros  
(groupe leader du commerce de détail en Suisse)

J'ai choisi de suivre l'Executive DBA proposé par le Business Science Institute parce que je souhaitais trouver des solutions scientifiques valables aux problèmes que je me pose tous les jours dans mon travail. Ce qui m'a plu, c'est de ne pas être dans un cursus top-down, où les étudiants seraient là pour absorber un cours. C'est à nous de chercher, en discutant avec les professeurs, en ayant une accessibilité au savoir académique et pratique, sans avoir recours à des recettes toutes faites. Je me suis intéressé à la notion de performance adaptative. J'ai mis en place une formation de trois jours sur ce thème pour 180 managers de proximité. Une initiative réfléchie et travaillée durant mon DBA.



La tendance à refuser les postes de manager est pointée par l'Apec depuis plusieurs années. En cause : de la tâche.

►►► munication à Orange, qui a suivi récemment une formation de trois jours sur Photoshop. Mais au-delà de l'outil, la demande porte plus largement sur la manière dont le numérique transforme les métiers et les pratiques. « *C'est le sujet tendance, qui explose en ce moment* », remarque Denis Reymond.

### Améliorer son management

Devenir chef ? Merci... mais non merci ! La tendance à refuser les postes de manager, quitte à privilégier les postes d'expert, est pointée par l'Apec depuis plusieurs années. En cause : la difficulté de la tâche. Dans des organisations devenues complexes, avec des couches matricielles qui diluent les responsabilités, où l'autorité doit passer par la conviction empathique plutôt que le fonctionnement hiérarchique, nombreux sont les cadres à jeter l'éponge. « *Vient s'ajouter depuis peu la gestion de la génération Y, qui questionne beaucoup les managers* », souligne Eric Barrier, fondateur de l'organisme de formation Magis. Et pourtant, les besoins de compétences en la matière ne sont pas près de s'assécher. Selon le rapport « *Les métiers en 2022* », réalisé par [France Stratégie](#) et la Darès, la croissance des métiers du management sera deux fois plus forte que celle de l'ensemble des métiers entre 2012 et 2022.

Au Cnam, le secteur management-RH est à la seconde place des formations les plus demandées, juste derrière les « *métiers du chiffre* » (comptabilité, banque, assurance). Plus spectaculaire encore : le MOOC « *Du manager au leader* » compte près de 40 000 inscrits et caracole en tête de la plateforme FUN (France Université Numérique). « *Il répond à un besoin important de formation au management et au leadership qui ne soit pas réservée aux spécialistes mais dans laquelle tous peuvent se retrouver* », explique Ariane Fréhel, directrice nationale des formations.

Autre option choisie par les cadres : le MBA, qui s'est installé solidement dans le paysage de la formation continue en France. En 2014, pas moins de 277 programmes étaient proposés, selon une étude Xerfi.



Image non disponible.  
Restriction de l'éditeur

Avec là aussi, une tendance à la spécialisation : MBA sur le luxe, le management du sport, la fiscalité, voire super-MBA – le Doctorate in Business Administration (DBA). Dans un genre très différent, on voit éclore des formations qui visent à infléchir le rôle du manager vers une fonction de « *facilitateur* », à l'aide de méthodes d'intelligence collective et de codéveloppement. Aux Etats-Unis, grands pourvoyeurs de tendances et de modes managériales, l'heure est au servant leader, un leader-serviteur à l'écoute et au service de son équipe... tout un programme ! Autant dire que les formations sur ce domaine ont encore de beaux jours devant elles.

**TÉMOIGNAGE****Thanh Le Luong,**

J'ai choisi de suivre dès 2012 le DU (diplôme universitaire) « Ethique de la responsabilité » proposé par l'Institut européen Emmanuel Levinas, en partenariat avec Paris 7, pour donner des éléments de savoir et de sens à mon activité. Lorsqu'on s'occupe de politiques publiques, le risque est d'être dans l'hypertechnicité et de finir par oublier l'humain. Cette formation m'a permis de réfléchir sur mon éthique au quotidien. Dans un monde où tout est urgent, ce questionnement redonne une "lenteur" minimale aussi vivifiante qu'appréciable.

**Choisir le développement personnel**

Dans cette catégorie un peu floue ont d'abord été rangées toutes les formations qui tournent autour du savoir-être : gestion des émotions, développement de l'assertivité, par exemple. Parfois ces qualités deviennent des prérequis pour exercer un métier : ces formations « *plaisir* » riment alors aussi avec effica-

rité professionnelle. Restent des formations qui permettent de prendre un peu de recul pour réfléchir au sens de ce que l'on fait : « *Nos stagiaires arrivent avec des questions sur leur responsabilité, leur place et, avant tout, se demandent quelle peut être leur contribution au monde* », explique Eric Barrier. Une petite pause salutaire dans la course quotidienne.

■ Claire Aubé

**Le couac des langues**

Alors même que les formations en langues font partie des modules les plus demandés par les salariés, elles n'apparaissent pas sur la liste des formations éligibles au CPF. Motif : elles n'étaient pas considérées comme certifiantes. De quoi alimenter la colère des organismes, qui dénoncent de plus en plus ouvertement les ratés de la réforme et leurs conséquences (économiques). Mi-

février, revirement inattendu : les tests de langue, notamment le TOEIC et le BULATS, ont fait leur apparition sur les fameuses listes. « *Cet amendement au projet initial signe sans doute les prémices d'assouplissements futurs* », estime Denis Reymond, directeur practice du pôle solutions et conseil de Demos, pour qui la formation ne devrait pas forcément toujours être finalisée par l'obtention d'un diplôme.

## **Le forum de la Banque centrale européenne (BCE) réunit à partir d'aujourd'hui au Portugal banquiers centraux et économistes, autour des thèmes de l'inflation et du chômage**

Réunis à l'initiative de la Banque centrale européenne (BCE), banquiers centraux et économistes se retrouvent à partir d'aujourd'hui au Portugal pour échanger sur les thématiques de l'inflation et du chômage, lors d'un séminaire au cours duquel la Grèce et les turbulences des marchés risquent fort de s'inviter. C'est à 25 kilomètres de Lisbonne que la BCE organise pour la deuxième année ce forum, à l'image de celui de Jackson Hole, auquel la Réserve fédérale américaine (Fed) convie depuis près de quarante ans les pontes de l'économie mondiale.

Ce forum "donne aux participants une chance de se pencher sur les débats quotidiens de politique monétaire avec davantage de distance", explique une porte-parole de la BCE. Si les thèmes officiels du programme sont l'inflation et le chômage, fort est à parier que la fébrilité des marchés financiers, qui réagissent nerveusement à chaque déclaration d'un banquier central, ne sera pas totalement exclue des conversations, de même que la Grèce et ses laborieuses négociations avec ses créanciers, au rang desquels figure la BCE.

Parmi les intervenants, sont annoncés, outre le président de la BCE Mario DRAGHI et M. Peter PRAET, économiste en chef et membre de son directoire, M. Olivier BLANCHARD, conseiller économique et directeur du département des études du Fonds monétaire international (FMI), et l'ancien secrétaire au Trésor américain Lawrence SUMMERS, doublé en 2014 par Mme Janet YELLEN pour prendre la tête de la Fed. Le vice-président de la Fed, M. Stanley FISCHER, ainsi que les gouverneurs des banques centrales d'Angleterre, d'Irlande et du Japon, interviendront également.

Officiellement, ce forum est une occasion pour banquiers centraux et économistes d'échanger des idées et certainement pas le lieu d'une annonce de politique monétaire. Néanmoins, le moindre commentaire des responsables de la BCE sur l'évolution des prix en zone euro sera scruté. Vu le succès, dès son lancement, du nouveau programme d'assouplissement quantitatif ("QE" selon l'acronyme anglais), les spéculations vont bon train sur un éventuel arrêt prématuré de ce programme.

Annoncé en janvier, lancé en mars, le "QE" à l'européenne vise l'achat de 1100 milliards d'euros de titres de dette publique et privée jusqu'en septembre 2016 pour repousser le spectre d'une déflation et sa spirale insidieuse de reports d'achats et d'investissements de la part des consommateurs et des entreprises. La BCE et les banques centrales nationales européennes ont déjà acheté pour plus de 122 milliards d'euros de titres de dette publique. La semaine dernière à Washington, M. Mario DRAGHI s'est réjoui de l'efficacité du programme et a insisté sur le fait que celui-ci serait appliqué "en entier".

L'autre grand thème du forum sera le chômage, sujet sur lequel s'exprimera notamment M. Jean PISANI-FERRY, commissaire général à la stratégie et à la prospective (France Stratégie). Contrairement à la Fed américaine, la baisse du chômage n'est pas une des missions assignées à la BCE, mais cela n'empêche pas M. Mario DRAGHI de s'alarmer régulièrement du chômage élevé, qui ronge encore de nombreux pays européens, et de presser les gouvernements de faire les réformes nécessaires.

### **La Fed appelle à continuer à stabiliser le système financier**

Les régulateurs américains n'ont pas encore achevé "leur travail" pour stabiliser le système financier, a assuré la présidente de la Réserve fédérale Janet YELLEN lors de la présentation d'un rapport pointant notamment les risques posés par les cyberattaques. "Même si nous avons accompli des progrès considérables dans les récentes années pour réformer le système financier, notre travail n'est pas fini", a déclaré Mme YELLEN, lors de la présentation à Washington de ce rapport annuel sur la stabilité financière aux Etats-Unis.

Selon elle, les différents régulateurs américains (Fed, gendarme boursier, département du Trésor) doivent "perpétuellement" tenter de détecter de "nouveaux risques" qui freineraient la croissance économique et pèseraient sur la stabilité financière, notamment du fait des avancées dans le courtage électronique. "Il est important pour les régulateurs de continuer à travailler pour mieux comprendre les évolutions sur les marchés", a fait valoir Mme YELLEN lors de cette réunion du conseil américain de surveillance de la stabilité financière (FSOC) qui regroupe les principaux régulateurs du pays.

"Nous sommes prêts à renforcer les règles pour promouvoir la stabilité financière", a-t-elle d'ailleurs prévenu. Le rapport annuel du FSOC dévoilé mardi souligne lui aussi que le système financier américain s'est renforcé dans certains domaines mais qu'il est aussi devenu "plus vulnérable" dans d'autres secteurs, du fait notamment de la recrudescence d'attaques informatiques. "Les cyber-activités malveillantes vont sans doute continuer et les organisations du secteur financier doivent être prêtes à combattre la menace posée par les cyberattaques qui ont le potentiel de détruire des données et des systèmes cruciaux", assurent les grands régulateurs américains.

### **Une antenne de la banque centrale aux Etats-Unis victime d'une cyberattaque**

Une des antennes régionales de la banque centrale des Etats-Unis (Fed) a reconnu avoir été victime d'une cyberattaque qui a redirigé les utilisateurs de ses services d'analyse économique en ligne vers de fausses pages. "Les utilisateurs qui ont été orientés vers ces faux sites ont pu être exposés, à leur insu, à des failles ouvertes par les pirates telles que des attaques phishing, des virus et l'accès à des noms d'utilisateurs et à des mots de passe", précise la Fed de Saint Louis.

Cette antenne de la banque centrale affirme que l'attaque, qui a lieu fin avril, n'avait toutefois pas compromis la sécurité de son propre site internet. Les utilisateurs de ses services d'analyse économique devront réinitialiser leur compte et modifier leur mot de passe. Ce nouvel incident intervient en pleine recrudescence de cyberattaques de grande ampleur visant de grandes entreprises américaines, dont certains géants bancaires, suscitant l'inquiétude de la Maison-Blanche.



## Combrexelle : une mission toute tracée ?

FO craint que la composition de la mission Combrexelle, pour une large part homogène quant aux sensibilités économiques et sociales de ses membres, n'ait d'autre objectif que d'en préfigurer les conclusions. Sous couvert d'élargir la place de l'accord collectif dans le droit du travail et de favoriser la construction de normes sociales, la mission Combrexelle, commandée par Manuel Valls, risque fort d'aboutir à déstructurer un peu plus la hiérarchie des normes au détriment des garanties nationales et de la protection contractuelle du salarié.

### Comme un écho au livre jaune du Medef

La composition de la mission rendue publique, Marie-Alice Medeuf-Andrieu, secrétaire confédérale FO chargée de suivre ces négociations, a déploré « un manque de pluralité dans sa composition », considérant qu'elle « donne d'ores et déjà des indications sur son orientation et ses futures conclusions ».

Le livre jaune du Medef, paru l'an passé, réclamait de « donner plus de portée et marge de manœuvre à la négociation collective ». Comme un écho à ces revendications, la mission Combrexelle doit « faire une plus grande place à la négociation collective et en particulier à la négociation d'entreprise ».

Afin d'élargir le spectre des approches, la confédération a de son côté initié un groupe de réflexion composé d'universitaires, de juristes et de sociologues. Elle en fera connaître les travaux et défendra bien sûr ses propres positions.

### Les membres de la Commission accords collectifs et travail

Présidée par Jean-Denis Combrexelle, Président de la section sociale du Conseil d'État

#### Carrière professionnelle

Mars 2014 : retour au Conseil d'Etat

Août 2006-mars 2014 : directeur général du travail.

Janvier 2001-août 2006 : directeur des relations du travail au ministère du travail et de l'emploi.

Octobre 1999 - janvier 2001 : Directeur adjoint des affaires civiles et du sceau au ministère de la justice.

1995-1999 : commissaire du gouvernement devant les formations contentieuses du Conseil d'Etat.

1994 : nomination au tour extérieur comme maître des requêtes au Conseil d'Etat.

1993-1994 : conseiller au tribunal administratif de Paris.

1989-1993 : référendaire auprès du juge Grevisse à la Cour de justice des Communautés européennes à Luxembourg.

1982-1989 : conseiller au tribunal administratif de Lyon.

1978-1982 : attaché d'administration centrale au ministère de l'industrie

#### Principales commissions

Depuis 2014 : Président du haut-conseil du dialogue social.

1999 - 2000 : Rapporteur général de la Commission pour les simplifications administratives au Secrétariat Général du Gouvernement.

1997-1999 : Rapporteur adjoint au Conseil Constitutionnel.

#### Enseignements

Depuis 2011 – Professeur associé de droit social à l'Ecole de droit de la Sorbonne (Paris I)

1985-1989 : chargé de cours de droit public à l'IRA de Lyon

#### Rapports et publications

2015 : (Avec Patrick Gille et Hortense Archambault) : rapport sur les intermittents du spectacle

2013 : Rapport sur la réforme de la représentativité patronale

1989 : coauteur du « Conseiller municipal ».

1988 : coauteur de « Droit pratique de l'urbanisme ».

Composition de la commission :

Paul-Henri Antonmattei, Professeur de droit à l'université de Montpellier 1 et avocat, Barthélémy Avocats

Yves Barou, Président de l'AFPA

Andreas Botsch, Conseiller spécial du Président, Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB) – Confédération allemande des syndicats

Sylvie Brunet, Professeure associée, Kedge Business School, membre du CESE

Pierre Cahuc, Économiste, professeur à l'Ensaie-CREST et à l'École polytechnique

Michel Didier, Président de COE - REXECODE

Françoise Favennec-Héry, Professeur de droit à l'université de Paris-II – Panthéon-Assas

Pierre Ferracci, Président du groupe ALPHA

Annette Jobert, Directrice de recherche au CNRS, membre de l'IDHE (Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société)

Henri-José Legrand, Avocat, LBBA

Antoine Lyon-Caen, Professeur de droit à l'université de Paris-Ouest – Nanterre La Défense

Sylvie Peretti, Directrice de l'Organisation et des Ressources humaines, Lafarge France

Jean-Emmanuel Ray, Professeur de droit à l'École de droit de Paris-I – Sorbonne.

Henri Rouilleault, Consultant

Jean-Dominique Simonpoli, Directeur général de l'Association Dialogues

Tiziano Treu, Ancien ministre, professeur émérite en droit du travail à l'université de Milan

Fonctionnement

La commission se réunira chaque lundi après-midi pour débattre en son sein des différentes thématiques liées au sujet : rôle de la négociation de branche et d'entreprise, conditions concrètes de la négociation et moyens d'accompagnement, en particulier dans les PME et TPE, lien entre la négociation collective et élaboration législative de la norme...

La commission procédera également à des auditions, en particulier à celle des partenaires sociaux.



## Les Objets connectés vus par France Stratégie



- Email
- Print
- Facebook
- Twitter

de son magazine Les idées au clair, France Stratégies se penche sur les objets connectés.

- De quoi s'agit-il ?

Quels sont les impacts sur notre quotidien ?

- La France a-t-elle une carte à jouer ?
- Devons-nous avoir peur du big data ?

Invités : Lionel Janin, expert chargé du numérique, France Stratégie, et Mehdi Chouiten, Senior Data Scientist, Parkeon.



## Le gouvernement annonce 13 mesures pour lutter contre les discriminations au travail, L'actualité , N° 16837, 21 mai 2015

Le CV anonyme obligatoire sera bel et bien enterré, a confirmé François Rebsamen, le 19 mai, lors de la présentation officielle du rapport du groupe de dialogue sur la lutte contre les discriminations en entreprise. Le ministre du Travail a annoncé la mise en œuvre de 12 autres mesures, dont l'instauration, tant attendue, d'une action collective.

Adopté le 8 avril dernier (v. l'actualité n° 16811 du 9 avril 2015), le rapport du groupe de dialogue sur la lutte contre les discriminations en entreprise a été officiellement remis à François Rebsamen, Christiane Taubira et Patrick Kanner, le 19 mai. Sur les 17 mesures que propose ce rapport, le ministre du Travail a indiqué que 13 seraient mises en œuvre. Comme il l'avait demandé, le groupe de dialogue sera pérennisé pour suivre les mesures annoncées et approfondir celles qui n'ont pas été retenues. Vers l'abrogation par la loi Rebsamen du CV anonyme obligatoire « Les conditions de recrutement des entreprises se sont diversifiées », « le CV anonyme est un outil, mais n'est pas le seul outil », a indiqué François Rebsamen pour soutenir la proposition d'abrogation de l'article 24 de la loi du 31 mars 2006, instituant l'obligation, pour les entreprises d'au moins 50 salariés, de recourir au CV anonyme. Cette mesure sera inscrite par voie d'amendement dans le projet de loi sur le dialogue social, qui sera débattu la semaine prochaine au Parlement. Rappelons que, faute de publication du décret d'application, la généralisation du CV anonyme n'est jamais entrée en vigueur. Pour lutter plus efficacement contre les discriminations à l'embauche, le gouvernement a retenu deux autres mesures. Comme l'a déjà annoncé Manuel Valls le 6 mars (v. l'actualité n° 16790 du 10 mars 2015), une campagne nationale de testing à l'embauche sera lancée à l'automne, pour objectiver les discriminations et permettre aux entreprises de mettre en place des actions correctives. Par ailleurs, Pôle emploi proposera aux entreprises une offre de services intégrée pour leur garantir un processus de recrutement non discriminant. L'action collective au menu du projet de loi Taubira Le gouvernement souhaite aussi que des actions collectives puissent être engagées en cas de discriminations au travail auprès des tribunaux civils et répressifs. Le projet de loi Taubira sur la « Justice du xxi<sup>e</sup> siècle », qui sera présenté en Conseil des ministres le 24 juin et -examiné par l'Assemblée nationale mi-octobre, ouvrira cette possibilité. La garde des Sceaux a indiqué que, « pour l'instant », s'agissant des discriminations à l'embauche, associations agréées et syndicats pourraient agir, mais que, concernant les discriminations dans l'emploi, seuls les syndicats seraient titulaires de l'action. L'objectif est de « réaffirmer le rôle central des partenaires sociaux » en la matière, a expliqué François Rebsamen. La ministre de la Justice ne ferme cependant pas la porte à des évolutions. Elle a également précisé que l'action collective s'appliquera dans le secteur privé et dans le secteur public. « Référent égalité des chances » et nouveaux indicateurs au bilan social Les entreprises de plus de 300 salariés seront invitées à désigner un « référent égalité des chances », avec l'avis du comité d'entreprise. Selon le rapport du groupe de dialogue, la mission de ce référent consisterait à orienter et accompagner les salariés estimant être victimes de discrimination et à jouer un rôle de conseil et d'expertise auprès des organisations syndicales et des managers. Par ailleurs, la proposition du groupe de dialogue d'intégrer de nouveaux indicateurs dans le bilan social, permettant de comparer les évolutions de carrière des salariés, sera étudiée avec les partenaires sociaux, a indiqué François Rebsamen. Les autres mesures retenues Le ministre du Travail entend promouvoir la sensibilisation, l'information et la formation et valoriser les bonnes pratiques en matière de lutte contre les discriminations. À cet effet, il a annoncé :- le lancement d'une campagne de communication grand public sur la lutte contre les

stéréotypes ;– la commande d’une étude à **France Stratégie** sur le coût économique des discriminations ;– la mise à disposition des candidats par les intermédiaires de l’emploi d’un guide afin de les informer sur les droits en matière de discriminations ;– l’examen, par le gouvernement, lors du bilan de l’« ANI Diversité » de 2006, inscrit à l’agenda social (v. l’actualité n° 16781 du 25 février 2015), des propositions des partenaires sociaux en matière de formation et de transparence dans les méthodes de recrutement ;– une meilleure communication du gouvernement sur les entreprises titulaires du Label Diversité ;– enfin, dans le cadre de la transposition de la directive européenne du 22 octobre 2014 sur le reporting extra-financier des grandes entreprises (v. l’actualité n° 16714 du 18 novembre 2014), la valorisation des politiques d’entreprise de lutte contre les discriminations comme indicateur de respect des droits de l’homme.



## Intégration des immigrés: la France crée plus d'obstacles que d'opportunités

Plutôt que de faciliter la tâche aux immigrés, les pouvoirs publics leur compliquent la vie. Réalisée par des think tanks européens, l'étude Mipex publiée ce mercredi critique vertement la politique d'intégration de la France.

Les immigrés sont-ils considérés par le gouvernement comme une chance pour la France? Non, pas suffisamment. La France a-t-elle une politique d'intégration? Non, ce serait même l'inverse. Telles sont les conclusions cinglantes d'une étude pourtant sans vocation polémique rendue publique ce mercredi 20 mai 2015. Réalisé par deux think tanks, le Migration Policy Group à Bruxelles et le Centre pour les affaires internationales (CIDOB) à Barcelone, en partenariat avec l'association France terre d'asile à Paris, l'Index sur les politiques migratoires (Mipex) compare les politiques d'intégration menées dans les États membres de l'Union européenne, ainsi que dans huit autres pays industrialisés. L'édition 2015 est la quatrième du genre. La partie consacrée à la France, publiée aujourd'hui ( la consulter ), n'est pas flatteuse. Dans le classement général compilant 144 indicateurs, l'Hexagone, pourtant l'un des plus anciens pays d'immigration d'Europe, obtient une note de 54 sur 100, ce qui le situe au 17ème rang des 38 pays étudiés. « Cette note signifie que la France crée moins d'opportunités d'intégration que d'obstacles permettant réellement aux migrants de s'intégrer dans la société française », résume cette étude indépendante. De fait, les questions d'intégration ne sont quasiment plus évoquées par les membres du gouvernement socialiste. Cette réflexion semble avoir disparu des écrans radars des débats publics depuis plusieurs mois. La polémique Ayrault, qui a suivi la publication de bilans critiques de chercheurs et d'experts, a révélé l'incapacité de l'exécutif à se mettre d'accord. « Peu de choses ont changé par rapport à ce que faisait le précédent gouvernement conservateur », regrette le Mipex. À droite, Nicolas Sarkozy s'évertue régulièrement à réhabiliter le concept d'assimilation, jugeant que celui d'intégration n'est pas à même de répondre à la « crise de valeurs » et à la « montée du communautarisme ». « L'intégration, c'est "je viens comme je suis, je ne change rien à ce que je suis". L'assimilation, c'est "on vous accueille tel que vous êtes mais vous adoptez la langue, la culture, l'histoire, le mode de vie du pays qui vous accueille" », a expliqué Nicolas Sarkozy en février 2015 pour justifier l'organisation par l'UMP d'un séminaire sur l'islam. Les thèmes déclinés dans l'étude sont l'école, le marché du travail, la résidence de longue durée, la nationalité et la participation politique. La France est particulièrement mal classée en matière d'accès à l'éducation et à la formation. Sa note, 36 sur 100, la place en 21ème position sur 38. L'apprentissage de la langue française n'est pas toujours adapté et accessible à tous, observe l'étude. Le système éducatif, égalitaire en principe, est inégalitaire dans les faits, constate-t-elle. Environ 40% des élèves non-immigrés de 16 ans ont par exemple un niveau bas en mathématiques, selon l'étude Pisa, tandis que ce taux atteint 70% pour les enfants nés à l'étranger. À l'âge de 15 ans, d'après ces tests, les jeunes issus de l'immigration sont deux fois plus susceptibles de figurer parmi les élèves en difficulté. Ils sont aussi plus nombreux à sortir du système éducatif sans diplôme. Selon l'Insee, en 2013, 45,3% des immigrés de 15 à 64 ans disposent au maximum du brevet des collèges ou du certificat d'études primaire, contre 28,1% pour l'ensemble de la population vivant en France au même âge. Ces moins bons résultats ne sont pas suffisamment compensés par des mesures spécifiques, estime l'étude, qui par ailleurs regrette que la diversité et les compétences (comme la connaissance d'une autre langue) ne soient pas assez valorisées. « Les inégalités se creusent dès la maternelle et compromettent l'accès aux filières les plus favorables à la poursuite des études supérieures », remarque, de son côté, **France Stratégie**, institution d'expertise rattachée au Premier ministre, dans une analyse récente sur les « Jeunes issus de l'immigration: quels obstacles à leur insertion économique ». L'entrée sur le marché du travail est tout aussi problématique – et la note de la France s'en ressent: 54 sur 100. Il y a peu, l'Observatoire des inégalités, dans un article sur « Le taux de chômage des immigrés en France », soulignait la persistance des écarts. Près d'un cinquième des immigrés actifs sont

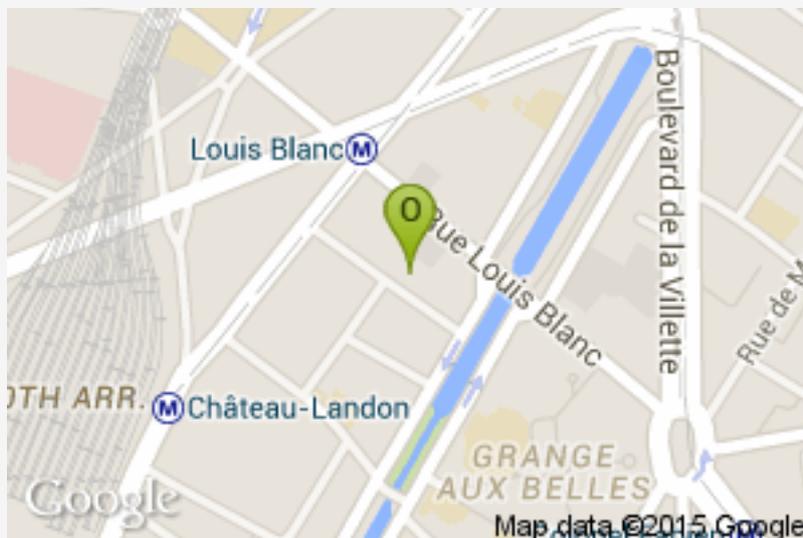
actuellement au chômage contre 9% des Français nés en France. Le taux de chômage des actifs non-ressortissants de l'UE atteint même 21,2%. Ces différences tiennent en partie au diplôme, les immigrés étant en moyenne moins qualifiés que les personnes nées en France. Dans un pays où le parcours académique reste plus considéré que l'expérience personnelle et professionnelle, cela produit des effets lors du recrutement et sur l'évolution de la carrière. Que se passe-t-il toutes choses égales par ailleurs? À niveau de diplôme équivalent, le taux de chômage des immigrés demeure supérieur, note l'Observatoire reprenant des chiffres du ministère de l'intérieur selon lesquels 6,1 % des Français nés de parents français titulaires d'un bac sont au chômage, contre 18 % des immigrés non ressortissants de l'Union européenne. Soit trois fois plus. Pour les titulaires d'une licence et plus, les chiffres sont respectivement de 4,7 % et 14,8 %. «Si les diplômes obtenus sont de même niveau, ils ne sont pas identiques: les enfants d'immigrés sont souvent orientés dans des filières dites "moins nobles", conduisant moins facilement à l'emploi», souligne l'Observatoire des inégalités. Disposer d'un master de lettres modernes n'est pas équivalent à un diplôme d'ingénieur, rappelle-t-il. Droit de vote des étrangers: la promesse non tenue de François Hollande Les immigrés disposent par ailleurs de moins de réseaux que les personnes installées depuis plusieurs générations en France. Des raisons structurelles existent: ceux qui n'ont pas la nationalité française sont exclus d'environ 5,3 millions d'emplois (enseignant, policier, architecte, buraliste, etc.), ce qui correspond à un poste de travail sur cinq. Les sources d'exclusion qui en résultent sont considérables. L'existence de discriminations liées aux origines fait le reste. La difficulté à produire des données issues de statistiques ethniques empêche de mesurer précisément la situation. Mais les opérations de testing prouvent qu'à qualification et origine sociale équivalentes, les personnes n'ont pas les mêmes chances d'être recrutées en fonction de leurs origines ou de leur couleur de **peau**. **France Stratégie** rappelle ainsi que les difficultés d'insertion sur le marché de l'emploi sont spécialement sensibles pour les jeunes d'origine africaine. Les personnes de moins de 30 ans descendant d'immigrés africains ont un taux d'inactivité presque deux fois plus important que leurs homologues sans ascendance migratoire. Même une fois neutralisés les effets de structure (origine sociale des parents, niveau de diplôme, localisation), des écarts demeurent. L'économiste Marie-Anne Valfort souligne, elle, dans ses travaux que les traitements sont différents selon que le candidat est perçu comme musulman ou non. Les législations successives sur le droit au séjour ont créé de l'instabilité, considère le Mipex. Comment s'intégrer quand tout est fait pour vous barrer la route? En matière d'accès à la résidence longue durée, la France se situe parmi les pays les moins accueillants: les restrictions y sont légion, y compris pour les migrants installés depuis plus de cinq ans. En matière d'accès à la nationalité française, les think tanks notent des progrès, même s'ils critiquent une procédure «discrétionnaire» (celle-ci dépend en dernier ressort du bon vouloir des préfets) et des critères «imprécis». La France est aussi à la traîne en matière de regroupement familial, principe pourtant inscrit dans le droit international: les familles non-européennes ont moins de chances d'être réunies que dans la majorité des pays évalués, en raison des nombreux critères à remplir (emploi, langue, intégration, etc.) et de délais conséquents. Le rôle du Défenseur des droits est salué pour l'aide apportée aux victimes de discrimination pour obtenir justice. En revanche, le gouvernement est mis en cause pour ne pas avoir accordé le droit de vote aux étrangers aux élections locales, malgré l'engagement de campagne de François Hollande. Sur ce sujet-là non plus, le président de la République ne s'est pas exprimé depuis longtemps.



## CONFÉRENCE : "Infobésité"



Date de l'évènement Mardi 26 mai à 18h Lieu de l'évènement



[Agrandir la carte](#)

"Infobésité : état des lieux et solutions pour gérer la surcharge informationnelle en entreprise" par Caroline SAUVAJOL-RIALLAND, enseignant-chercheur

"La sur-information ou "infobésité" est désormais l'un des plus grands problèmes à résoudre par les organisations pour les 10 prochaines années".

### RAPPORT DE LA DIRECTION GENERALE DU TRAVAIL ET DU CENTRE D'ANALYSE STRATEGIQUE (2012)

Les deux-tiers des cadres (1) déclarent souffrir de surinformation. Ils reçoivent aujourd'hui 10 fois plus d'informations qu'il n'en recevait il y a 10 ans, en produisent environ 10% de plus chaque année et consacrent plus de 35 % de leur temps de travail quotidien à cette activité.

Les enjeux liés l'information sont cruciaux pour les organisations modernes. Pourtant l'information est désormais vécue non comme une ressource mais comme une contrainte capable de menacer laproductivité de l'entreprise et de paralyser son action et son innovation.

L'infobésité est-elle une réalité de la vie de toutes les entreprises ? Le ressenti est-il vraiment lié à un volume trop important d'informations ou à un excès de communication ? Est-il partagé par toutes lescatégories de salariés ou une fracture informationnelle se développe-t-elle dans les organisations ? Comment déterminer son « seuil de supportabilité informationnel » ? Comment mieux gérer sa messagerie électronique ? Comment organiser les conditions de sa communication avec les autres au niveau individuel et collectif ?

(1) Etude CREPA (Centre de recherche en management et organisation de l'Université

Paris-Dauphine) - 2005

Rendez-vous : mardi 26 mai à 18h sur le campus du Groupe IGS situé au 12, rue Alexandre Parodi, 75010 Paris(M° Louis Blanc)



## Embaucher. Mais comment ?



# NOUS & L'UMIH

**F**in avril, deux informations simultanées m'ont interpellé. D'abord, le rapport de France Stratégie qui prévoit que d'ici 2022, 830 000 postes seront à pourvoir, principalement en raison des départs à la retraite. Ensuite, ce sondage d'OpinionWay pour le Medef, qui montre que 70 % des chefs d'entreprises ont peur d'embaucher. Pour expliquer cette peur, ils avancent au premier rang, avec 31 % de réponse, les rigidités des contrats et notamment les difficultés liées à leur rupture. Vient ensuite le coût du travail pour 22 % des chefs d'entreprises interrogés. Et enfin, 20 % avancent le manque de visibilité économique pour leur activité comme raison de cette peur d'embaucher. Le manque d'activité n'est pas en cause. Combien de patrons de CHR me disent qu'ils ont des besoins de main d'œuvre mais qu'ils n'embauchent pas en raison du coût du travail, du code du travail ou faute de trouver les compétences ! L'existence de besoins de main d'oeuvre ne fait donc pas tout.

Car ces besoins, il faut les convertir en embauches. Et cela demande, non pas des traitements cosmétiques, comme le CICE, qui est loin de compenser pour nous la hausse de la TVA, mais de vraies révolutions dans les textes et les esprits. La première, serait que l'on commence par réduire sérieusement la part indirecte de tous les salaires (les charges sociales) pour pouvoir mieux payer les compétences. Vous et moi, qui exerçons la même profession, nous sommes exaspérés d'entendre que nos métiers offrent des petits boulots ! Nous avons besoin de personnels bien formés et motivés, qu'il faut pouvoir payer !

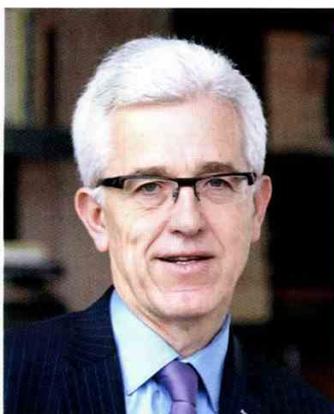
Dire qu'il faut simplifier le Code du travail est une évidence. Passer de 3 000 pages à quelques dizaines comme chez nos voisins. Un droit accessible et compréhensible, c'est tout simplement la sécurité juridique, élémentaire dans un état de droit.

Je rentre des États-Unis où la rémunération au service est chose courante. Cela m'a rappelé un temps, maintenant reculé, que regrettent beaucoup de gens de la salle. En attendant, cela fonctionne avec des personnels, forcément motivés, qui ne changeraient de mode de rétribution pour rien au monde, et des clients qui jouent le jeu. Cela lierait un peu plus le salaire à l'activité de l'entreprise, et ferait moins hésiter à embaucher. Et nous verrions alors s'inventer de nouveaux métiers du service, ceux qui font défaut à la France, comme nous l'avons observé à travers nos travaux au Comité de promotion du tourisme.

Tout cela bouleverserait des habitudes et horrifierait peut-être ceux que le changement effraie. Pendant que tombaient les deux informations dont j'ai parlé plus haut, les chiffres du chômage ont été rendus publics : 3,5 millions d'inscrits (+ 0,1 %), le recul n'intervient pas alors qu'on nous dit depuis longtemps avoir « tout tenté ». Au regard du mal, je ne crois pas que les mesures que j'ai proposées soient excessives. Et vous ?

**Roland Héguy**  
 Président confédéral de l'UMIH

Le mot du président



## DOSSIER

### ► Denys Alapetite

Consultant  
 Smartengy

## Numérique : ce que disent les courants de pensée

**Denys Alapetite**, (X 75, ENPC 80), ingénieur en chef a commencé sa carrière à la DDE des Côtes d'Armor. Chargé du fonds « ingénierie » au Ministère du Commerce Extérieur puis directeur du développement auprès de l'architecte-urbaniste Ricardo Bofill de 1987 à 1991, il rejoint le Ministère de l'Industrie à la direction générale de l'Énergie. En 1996, il est chargé de mission ITS puis billettique, respectivement à l'Ifsttar et au Certu. En 2002, il rejoint Bentley, éditeur de logiciels de calcul pour les infrastructures comme directeur *business development*. En 2010, il crée Smartengy, une activité de consultant en analyse, d'aide à la transformation et de business development d'innovations digitales et de logiciels métier.

■ **La pensée sur le numérique est caractérisée par le match entre la mise en biens communs, de données, logiciels et maintenant solveurs et modèles, pour lever des obstacles à l'innovation, et des solutions radicales et conquérantes plus propriétaires. La nature du logiciel moderne rend ces deux évolutions très rapides et puissantes, la nature de l'économie en est transformée. La lecture des penseurs aide à comprendre ces évolutions.**

Cet article présente une rapide fresque des courants de pensée sur le numérique, tels qu'ils ressortent d'une série d'essais parus depuis 2000, écrits notamment par des membres des centres de pensée de Stanford, Harvard (Institut Berkman), Oxford, ou du MIT, sur l'internet et la société. Il s'organise en quatre « mini-films » parallèles à l'évolution des vingt dernières années.

Ces quatre films sont consacrés à la recherche du juste degré de communalité (d'éléments mis en commun, ou « communs »), la montée de la radicalité, l'accumulation progressive de l'infrastructure de

médiation (entre l'humain et le physique) accompagnés de l'émergence de nouveaux « personnages » (machines et autres systèmes devins), et une vision économique qui pousse l'individu à se doter de flux de revenus d'inventions, face à l'abondance de nouvelles ressources et la destruction massive d'emplois.

### ■ LA CULTURE NUMÉRIQUE

Cet article cite une partie de soixante penseurs étudiés et ne traite pas, volontairement, des technologies, dont les quatre grandes innovations récentes complémentaires, qui forment un « nexus de forces » (terme



D.R.

Le *crowdsourcing* est plus une nouvelle source de données et d'algorithmes, qu'une modalité de diffusion de données existantes.

du Gartner) - le *cloud*, les *big data analytics*, le *smartphone* et les objets connectés - mais des pratiques.

Elle puise ses racines dans des courants de pensée d'organisation sociale très anciens, comme le refus d'une autorité centralisée puissante, courant libertaire voire anarchiste, et aussi la recherche d'une 3<sup>ème</sup> voie mutualiste entre les économies privées et d'État.

#### ■ LA RECHERCHE DE LA JUSTE COMMUNALITÉ

Certains, comme Ted Turner, professeur à Stanford, dans son essai *Aux sources de l'utopie numérique*, l'ancrent ensuite dans le mouvement hippie de retour à terre d'après 68. Il met notamment en exergue la première œuvre de son héros, l'homme

d'influence Steward Brand, *The whole earth catalog*, un catalogue utile très complet et désarticulé, qui fut un grand succès, et qu'il voit comme un *Web* avant la lettre. Deux nouveaux objets techniques vont ensuite apparaître, l'internet et le code moderne, et concrétiser ces utopies. Internet est un large système autorégulé mondial, sans pilotage central, qui vient en quelque sorte démontrer que ce mode d'organisation est possible. Plusieurs penseurs dans cette mouvance vont écrire dans « *Wired Magazine* », célèbre revue du mouvement numérique créée en 1993 et dirigée par Chris Anderson, des manifestes dont les noms sont des évocations historiques : la *Magna Carta* dans les années 90, le *Cluetrain Manifesto* (manifeste des évidences) et ses quatre-vingt-quinze

propositions début 2000<sup>1</sup>, et même, autour des années 95, nouer une alliance avec les tendances les plus anti-étatiques du parti républicain aux États-Unis tel que Newt Gingrich, président de la Chambre des représentants (1995-1999), pour promouvoir de nouvelles étapes de la dérégulation des télécoms.

#### ■ DEUX GRANDES TENDANCES VONT ÉVOLUER

L'engouement récent pour le *bitcoin*, qui reproduit dans le domaine moné-

<sup>1</sup> Comme celles de Luther, placardées à Wittemberg. La première était « les marchés sont des conversations ». Deux des quatre auteurs du manifeste sont rattachés à l'institut Berkman de Harvard, Doc Searls, figure de proue du *cloud personnel*, avec « l'économie de l'intention », et David Weinberger, avec « Too big to know »



taire les mêmes schémas démocratiques (une série de nœuds de contrôle disposant d'une large information sur l'ensemble du réseau, ce qui permet l'autorégulation du système sans pilotage central, avec cependant un appel à des vérificateurs... un pilotage oligarchique en quelque sorte), s'explique par la même passion pour cette utopie.

Dans le domaine du code, l'aspiration à sa gratuité et sa liberté d'utilisation va être le combat viscéral et idéologique de Richard Stallman, et de sa *Free Software Foundation*, pour qui le code est un texte qui doit être partagé. Le résultat le plus tangible sera Linux, qui est un « commun d'innovation » avant que l'engouement pour ce concept n'apparaisse.

Ce système d'exploitation de serveurs *Open Source*, à l'initiative de Linus Torvalds, informaticien américano-finlandais, permettra une collaboration et une mutualisation de moyens entre de grands acteurs de l'informatique (notamment IBM, dont les spécialistes contribueront à son amélioration), évitera la mainmise d'un éditeur dominant (Microsoft) sur ce marché, et fera émerger un produit de meilleure qualité.

Mais on peut défendre que seul un tel marché massif puisse permettre le succès de l'*Open Source*.

### ■ LA PRODUCTION PARTICIPATIVE

Ces deux tendances, la défense de l'internet libertarien et de l'*Open Source*, vont ensuite évoluer vers la promotion de l'*Open Government* et de l'*Open Data*, lancées depuis les années 2000, et la pratique du *crowdsourcing*<sup>2</sup>.

Le *crowdsourcing* est plus une nouvelle source de données et d'algorithmes, qu'une modalité de diffusion de données existantes comme l'*Open Data*. Cette nouvelle pratique est brillamment résumée dans l'essai du même nom de Jeff Howe rédacteur à « *Wired Magazine* », en 2008 (qui s'appuie sur les concepts de sagesse des foules, et de surplus cognitif, titre de deux autres essais célèbres des années 2000<sup>3</sup>).

Le porte-drapeau le plus emblématique de cette nouvelle tendance est Lawrence Lessig, professeur de droit à Harvard et rattaché à son Institut Berkman d'études sur l'internet et la société, qui crée un jeu de licences de réutilisation gratuite et encadrée (avec par exemple obligation ou pas de remettre au pot les améliorations qu'on apporte), les *creative commons*, et qui va les justifier comme *innovation commons*, des biens mis en commun gratuitement, mais qui de ce fait dopent l'innovation et donc l'économie (les nouvelles routes, en somme !).

Un de ses élèves, Jonathan Zittrain, va défendre le concept similaire d'internet génératif, en réaction aux risques de refermement autour d'environnement propriétaires de type magasins d'applications (App Store, Google Play, et réseaux sociaux), qui fonctionnent avec un écosystème très maîtrisé (dans la ligne de la 2<sup>ème</sup> famille de pensée décrite ci-dessous), dans son essai au titre ironique *The future of the internet and how to stop it*. Cet essai fait écho au *The future of ideas* de Lawrence Lessig (que le délicieux *Who owns the future* du geek philosophe Jaron Lanier prolonge aussi, après son *You are not a gadget*). Lawrence Lessig est aussi

l'auteur de la formule *Code is Law*, signifiant que les logiciels comme l'internet créent de facto une loi, en imposant par exemple (c'est le cas d'internet et des réseaux sociaux) de la transparence politique.

### ■ DES MOTEURS DE SIMULATION SIMPLIFIÉS

La tendance actuelle, en 2015, nous semble être les tentatives d'investissement de l'espace physique, ou métier, par ces communs, parfois dans le cadre de fondations prenant de l'ampleur telle la Khan academy<sup>4</sup>, mais aussi une extension possible des politiques d'*Open Government* de l'*Open Data* aux *Open Solvers*.

Le moteur de calcul de politique fiscale *OpenFisca* de l'administration française, qui préfigure un *Law to code* (obligation de coder la loi) est un exemple, intéressant car il peut à la fois être utilisé pour de la simulation en masse (sur toute une population), ou pour l'individu, en simulant les aides auquel il a droit (mesaides.gouv.fr). Le projet « Mobi-lise » de

<sup>2</sup> Le *crowdsourcing* consiste à utiliser les internautes pour créer des informations, répondre aux questions d'autres visiteurs, voire participer à des concours de conception de produit ou de résolution de problèmes. Ce terme, que l'on peut traduire par "approvisionnement par la foule" représente une sorte d'externalisation (*outsourcing*). En mutualisant les ressources et compétences de leurs visiteurs, les sites peuvent alors proposer des produits et services à des coûts très bas, et ou même résoudre des problèmes insolubles sinon.

<sup>3</sup> Respectivement de James Surowiecki et de Clay Shirky

<sup>4</sup> Organisation à but non lucratif qui a pour mission de donner accès à l'enseignement secondaire gratuit pour tous, à travers le monde sous forme de vidéos de douze minutes, et organise sa production via du *crowdsourcing*.



l'Ademe qui facilite des simulations de diverses hypothèses de mobilité sur un territoire à partir de données numériques, en partie contributives, en est un autre exemple. Ces moteurs logiciels tirent parti de la donnée exacte massive, et notamment celle qui provient des contributions des individus ou des sociétés et associations d'un territoire. Des moteurs de calculs d'aide sont aussi envisagés pour la rénovation énergétique, et on pourrait plus généralement retourner la célèbre formule de Lessig « *Code is law* », en « *Law to code* », pour dire que toute loi doit être traduite en code, en tout cas pour l'application de calculs financiers de fiscalité et d'aides sociales ou environnementales.

#### ■ UNE INNOVATION PAR CONTOURNEMENT

Autrement dit, pour toute loi calculable, un moteur de calcul certifié opposable doit être réalisé et publié avec cette loi. On pourrait ainsi lancer un mouvement « pour des lois codées ». Notons que ce peut-être une solution élégante au problème de la simplification administrative : si la loi est codée, plus besoin de la simplifier, c'est l'algorithme qui assume la complexité ! Cela peut contribuer aussi à la question du respect de la donnée privée (individuelle ou commerciale). L'État pousserait donc à l'usage de solveurs qui puissent s'appliquer à des données privées sans qu'elles fussent être dévoilées. C'est le verbe, le calculateur, et non le nom, la donnée, qui est ouvert.

Ces solveurs peuvent ainsi devenir des biens communs et être hébergés dans certains cas par des fondations, comme Wikipedia ou la Khan academy. Ces deux exemples

ne sont pas des solveurs à proprement dit. Ils ne nécessitent pas un énorme graphe de formules comme celui, spectaculaire, d'*OpenFisca*, élaboré par France Stratégie, avec l'Etalab, l'Ecole d'économie de Paris et la recherche statistique française, avec le soutien du Premier ministre et en marge de la direction générale des impôts. C'est donc une innovation numérique par contournement. Mais ils relèvent de la même logique. Les exemples d'*OpenStreetMap*, souvent cité, ou de Mozilla sont des fondations qui maintiennent des solutions *Open Source* ou *crowdsourcées* concurrentes de solutions commerciales existantes, qui sont donc moins innovantes mais qui servent l'intérêt général par la pression qu'elles exercent sur l'oligopole commercial, un peu comme Linux.

#### ■ DES PRATIQUES DE CRÉATION COLLABORATIVE

Le sujet des communs dans le domaine des grands réseaux a notamment été investi par Jeremy Rifkin, qui fait un parallèle dans son ouvrage de 2011, *La 3<sup>ème</sup> révolution industrielle*, suivi en 2014 de *La société du coût marginal zéro*, entre l'internet et l'organisation d'un secteur électrique évoluant vers la production et le stockage décentralisés d'énergie renouvelable des immeubles et des voitures, sur le lieu de consommation, réflexion qu'il étend aux transports.

Quant au secteur de la production et de la maintenance industrielle, l'idée nouvelle est que des outils (imprimantes 3D) permettent de réaliser de manière décentralisée la fabrication de toute maquette numérique (phénomènes des *makers*<sup>5</sup> et des *fab labs*<sup>6</sup>), ce qui induit une pression au partage de ces maquettes

pour des processus d'innovation ouverte et collaborative, avec des *open designs* permettant de mettre en œuvre du *crowdsourcing*, comme des constructeurs automobiles seraient en train d'en lancer.

#### ■ LA POUSSÉE DE LA JUSTE RADICALITÉ

Les pratiques de création collaborative initiées par Linux s'étendraient ainsi à la production d'énergie (grâce à un gestionnaire d'équilibre flexible adapté, le *smartgrid*), aux transports (émergence de systèmes de choix plus fluides entre modes et avec du partage), et à la production industrielle par l'abaissement des coûts de partage de maquette, et la banalisation de la production décentralisée ou relocalisée (*America is back*, les robots ramènent les usines). Il semble donc qu'un important enjeu de politique publique soit de promouvoir dans certains cas ces communs, sans perdre la dynamique des acteurs radicaux

Le phénomène relativement nouveau est la montée de GAFAs<sup>7</sup> sectoriels, qui a parfois vocation à être absorbés par les GAFAs eux-mêmes, lesquels peuvent mener des stratégies à quinze ans (exemple du rachat de Waze<sup>8</sup> par Google), si ceux-ci sont compatibles avec leur stratégie de diffusion hyper massive.

<sup>5</sup> Ceux qui réalisent des prototypes à partir de modèles numériques ouverts partagés

<sup>6</sup> Plateformes géantes de type Google Apple Facebook Amazon, qui dominent leur marché

<sup>7</sup> Waze est un GPS de guidage sur smartphone dont les utilisateurs créent la donnée de temps de parcours en crowdsourçant leur position et les perturbations, un Coyote généralisé

<sup>8</sup> Waze est un GPS de guidage sur smartphone dont les utilisateurs créent la donnée de temps de parcours en crowdsourçant leur position et les perturbations, un Coyote généralisé





OpenStreetMap ou Mozilla sont des fondations qui maintiennent des solutions Open Source concurrentes de solutions commerciales existantes et servent l'intérêt général.

Concrètement, il s'agit notamment de plateformes d'intermédiation pour un type de prestation très précis, prestation qui parfois pouvait ne pas exister auparavant (notamment s'ils relèvent de l'économie du partage) et viennent donc concurrencer l'offre traditionnelle. On pourrait parler de BABUs en référence à quatre succès emblématiques : Booking, AirBnB, Blablacar et Uber, les trois derniers relevant de l'économie du partage (partiellement pour le dernier). La facilité de plus en plus grande, avec de nouveaux standards logiciels et langages, de monter de telles plateformes fait apparaître de multiples nouveaux mini-BABUs, tels que Tourneclé (nouveau concept d'intermédiation locative contributive, accélérateur du marché), ou Plume Labs (mesure contributive de la qualité de l'air, créant

une double connaissance collective et personnelle, un peu comme *OpenFisca*, ou comme *Mobi-lise*). En quoi peut-on qualifier cette tendance de courant de pensée ? Parce qu'elle s'oppose à la précédente, en constituant des îles privées dans l'océan des communs. Parce que si le lâcher-prise des opérateurs commerciaux au profit de zones de communs se justifie par l'accélération d'innovation qu'il permet, les environnements propriétaires se justifient par les innovations par assemblage complexe de briques diverses (comme l'iPhone), qu'ils sont les seuls à permettre.

Elles ne peuvent en effet se produire que dans l'esprit d'individus (ou d'équipes réduites) intégrateurs, capables aussi de gérer la cohérence entre les fonctions et le

design, et travaillant dans la discrétion. Le succès implique cependant d'ajouter la radicalité : faire balayer le plus vite possible, géographiquement toute la planète, et fonctionnellement l'ensemble du concept cohérent, au nouveau produit.

Cette radicalité, comme la nomme par exemple Henri Verdier, administrateur général des données de l'État français, dans « L'âge de la multitude », correspond aussi à une des maximes de la *Startup Nation*<sup>9</sup> : avoir le Rosh Gadol, la grosse tête, dans le bon sens du mot, c'est-à-dire voir grand dès le départ... en contradiction avec les avancées

<sup>9</sup> Israël, la nation startup, les ressorts du miracle économique israélien de Dan Senor et Saul Singer (2009).



LIONEL LÉGER POUR L'UNIPF

« Chacune des formules des tableaux ci-contre réfère à un ou plusieurs essais. »

Denys Alapetite au colloque de l'UnIPEF.

sceptiques et nuancées qu'inspirent généralement l'esprit français, sauf quand il se veut conquérant.

La radicalité a donc ses vertus, comme la communalité, qui parfois l'aide à aller vite. Notons qu'une certaine obnubilation française sur Google conduit cependant à négliger l'existence de challengers, il y a parfois place pour deux ou trois radicaux concurrents

#### ■ L'ACCUMULATION PROGRESSIVE D'INFRASTRUCTURE

Né en 1993, avec Mosaic et Netscape, le Web grand public s'est peu à peu rempli de sites, puis doté des moyens de naviguer dans ce nouvel espace. Un premier effacement économique s'est produit en 2000, dont le modèle économique de Google et le *big data* sont nés, comme le décrit très bien John Batelle dans son livre

non traduit, *How Google and Its Rivals Rewrote the Rules of Business and Transformed Our Culture*. Pourquoi ? Le financement de la navigation sur internet offerte par les portails, de type Yahoo, n'exploitait pas la spécificité de cette navigation et de cet espace. Quelle est-elle ? Les lieux de passage dans l'internet sont perçus par les sites, les navigateurs et les outils de requête à la différence de ceux de la vie dans l'espace réel ou dans les livres.

Le Web est un lieu où l'on se promène sur un miroir sans tain qui est aussi une pellicule argentique. Ainsi on peut passer de la publicité indifférenciée (portail type Yahoo), dont l'inefficacité prévisible a fait exploser la bulle de la défunte nouvelle économie, à une publicité dépendante des mots de requête, méthode inventée par GoTo et mise en œuvre par Google, comme le relate John Batelle, dans sa saga de la création de Google.

Ces concepts sont maintenant transposés dans l'espace physique, où les comportements sont captés depuis 2007 par le smartphone et sa technologie de localisation et depuis 2014 par les objets connectés.

#### ■ QUELLE ÉCONOMIE DEMAIN ?

Dans ce domaine, le salut semble être dans la course en tête : être au départ de la vague pour pouvoir tirer des royalties de l'innovation tant qu'elle n'est pas communalisée, innovation qui pourraient être conçue dans le cadre de missions qui s'obtiennent sur des *job boards* radicaux (entre LinkedIn ou Viadeo et des français tels que MétéoJob ou Qapa, mis en symbiose avec Pôle Emploi comme le propose un des neuf chantiers du rapport Philippe Lemoine), et qui seront, prédisent certains, le mode de contractualisation pour une partie significative de l'emploi.

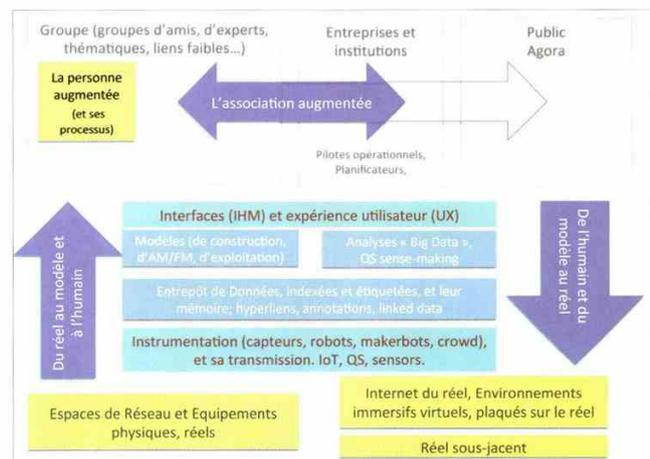
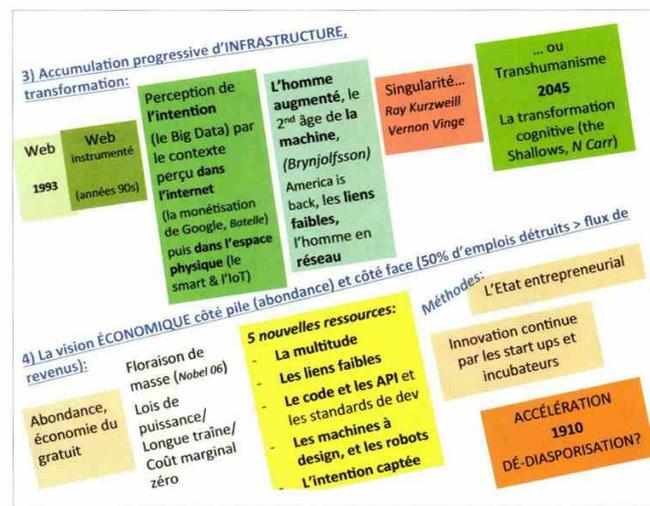
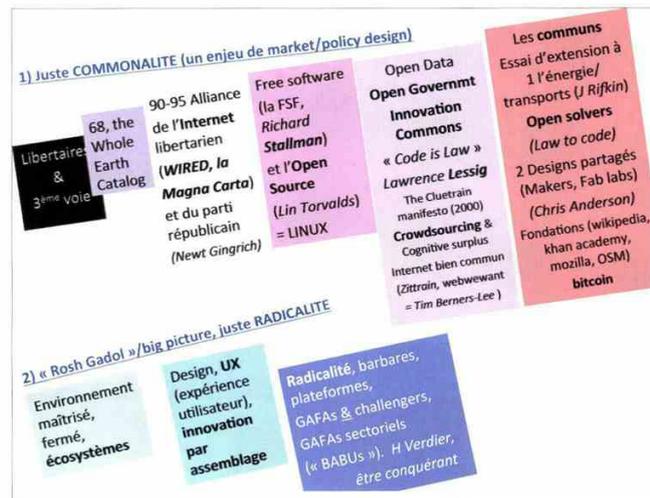
Quels auteurs s'inscrivent dans cette direction ou l'inspirent ? ... Chacune des formules des tableaux (voir ci-contre) réfère à un ou plusieurs essais, formules et rapports. L'abondance est un thème récurrent, l'économie du gratuit a été explorée par Chris Anderson, les lois de puissance par Erik Brynjolfsson (MIT) – co-auteur de *Race against the machine*, et de *The second machine age* et en France par Philippe Herlin, la longue traîne<sup>10</sup> (un nouveau marché, qui s'est ouvert grâce aux plateformes, en plus de l'économie du partage) par Chris Anderson encore,

<sup>10</sup> La longue traîne est celle des petites séries (par exemples des livres diffusés à quelques centaines d'exemplaires) qui trouvent leur économie grâce à Amazon par exemple, dont elles sont une part significative du revenu.



et le coût marginal zéro par Jeremy Rifkin. La somme d'Edmund Phelps, prix Nobel d'économie 2006, « *Mass flourishing* », justifie le soutien à l'innovation latérale par les *start ups*, en faisant le constat paradoxal que 150 ans de floraison d'innovations de terrains se sont terminées vers 1970. Pourquoi : elles ont été moins soutenues dans les entreprises, où la montée des outils de gestion a conduit à une priorité à l'optimisation du résultat à court terme, changeant l'ambiance interne d'inventions continues. Dès lors seuls des canaux latéraux permettent l'innovation de rupture.

Sous l'angle des politiques publiques et de méthodes d'action publique, l'État est vu pour certains comme devant soutenir la recherche dans des briques technologiques qu'ensuite les entrepreneurs radicaux assembleront (voir *The entrepreneurial state*, de Mariana Mazzucato), et des méthodes d'innovation par l'incubation, relayée par le capital-risque privé, lequel fait maintenant plus de tournées internationales, ce qui pourrait limiter la tendance à la dispersion des vieux États européens, dont les jeunes *start-uppeurs* sont happés par la Californie, promesse d'accélération. Le numérique pose dans de nouveaux termes les débats sur la juste communalité / assemblabilité, et la juste radicalité. Une infrastructure nouvelle de médiation s'accumule, notre outil de description synthétique permet de comparer différents secteurs, sur différents théâtres d'opération (pays, entreprises) à cet égard. Le débat sur l'emploi et l'économie reste ouvert, et semble n'avoir de solution que dans une course à l'innovation, qui se nourrit à la fois d'un mix de radicalité et de communalité, les deux vertus du numérique. ■





## Apprentissage

### La Fnadir appelle à une véritable stratégie pour l'apprentissage

Alors que Matignon mobilise ce mardi 12 mai pour l'apprentissage et la formation des demandeurs d'emploi, la Fédération nationale des associations régionales des directeurs de centres de formation d'apprentis (Fnadir), se rend ce matin même au séminaire sur l'apprentissage en France co-organisé par [France Stratégie](#) et le Conseil d'analyse

économique [1]. Représentant de son institution lors du point d'étape organisé par François Rebsamen le 7 mai dernier (voir notre article), Robert Dufour, secrétaire national, nous livre son analyse.

#### Clarifier le financement

Qu'il s'agisse de la grande conférence sociale des 7 et 8 juillet 2014, des assises de l'apprentissage du 19 septembre 2014 ou de la préparation de la loi du 5 mars 2014, Robert Dufour salue sans peine la mise en place d'un « *travail collaboratif* ». Mais en 2015, l'impatience pointe et « *l'attente d'une véritable stratégie en matière d'apprentissage* » est rappelée. Et de s'inquiéter de certaines mesures qui viennent, selon lui, « *brouiller le message* ». Ainsi, a-t-il par exemple alerté François Rebsamen sur le « *risque d'un effet d'aubaine* » qu'entraînerait, selon son organisation, les exemptions financières la première année de contrat pour les entreprises de moins de 11 salariés employeurs d'apprentis de moins de 18 ans. Autre inquiétude de la Fnadir portée à l'attention du ministre, celle relative au financement des CFA. « *Là aussi, les choses ne sont pas très claires car le financement repose sur le coût apprenti, lequel retient essentiellement le face à face pédagogique alors que nous avons d'autres missions* », estime-t-il.

#### Clarifier les attentes

Au-delà de ces mesures et de l'objectif quantitatif des 500 000 apprentis à l'horizon 2017, le secrétaire national estime surtout qu'il manque « *une vision claire du type d'apprentissage que l'on recherche* ». Du côté de la Fnadir, celle présentée lors des présidentielles 2012 pourrait se résumer ainsi : une pédagogie qui s'inscrit dans un contrat de travail accessible à tous les niveaux de formation [2]. Trois ans plus tard, Robert Dufour s'inquiète de l'hétérogénéité des discours et des propositions. Des exemples ? « *Est-ce que l'apprentissage relève toujours de la formation initiale lorsque le président de la République parle d'un apprentissage tout au long de la vie ? À quels niveaux de formation les conseils régionaux destinent-ils l'apprentissage ? Quel type d'apprentissage souhaite l'Institut Montaigne en publiant une étude qui propose que l'apprentissage rentre dans le giron de l'Éducation nationale (lire notre article) ?* »

Pour la Fnadir, la réponse tient en un souhait : « *qu'il y ait une parité d'estime totale entre les formations à temps plein et les formations en alternance dans le cadre du dispositif apprentissage* », plaide Robert Dufour.

- Le site de la FNADIR : [/www.fnadir.org/](http://www.fnadir.org/)

[1] Voir [www.strategie.gouv.fr/](http://www.strategie.gouv.fr/).

[2] Voir notre article.

12 mai 2015, par Nicolas Deguerrey



## L'approche nano safe by design" ? Décryptage



### L approche nano safe by design ? Décryptage

Par MD - Dernier ajout le 3 octobre 2014

Ce dossier a vocation à être complété et mis à jour avec l'aide des adhérents et veilleurs de l'Avicenn. Vous pouvez vous aussi contribuer à l'améliorer en nous envoyant vos remarques à l'adresse [redaction\(at\)veillenanos.fr](mailto:redaction(at)veillenanos.fr).

L'approche safe by design est devenue très tendance mais demande à être explicitée et analysée. Voici un premier décryptage de l'Avicenn :

#### Sommaire :

- L'approche "safe by design", kézako ?
- L'approche "safe by design", nouvel eldorado ?
- Des défis scientifiques encore très nombreux
- Quelles conséquences pour l'évaluation des risques ?
- Quel degré de participation des industriels ?
- Autres ressources

#### L'approche "safe by design", kézako ?

L'approche "safe by design" vise à minimiser les risques des nanomatériaux dès la conception des produits, en modifiant :

- leur taille ou leur structure (via la formation d'agrégats ou d'agglomérats qui lient entre elles les nanoparticules), par exemple pour éviter le passage des nanoparticules de dioxyde de titane dans la peau pour les crèmes solaires
- et/ou leur surface par exemple en enrobant ou en encapsulant les nanoparticules afin de minimiser leur réactivité (et donc leur toxicité) potentielle et de la stabiliser pendant tout le cycle de vie du nanoproduct.

Promue initialement par des scientifiques américains<sup>1</sup>, elle a gagné les faveurs des instances européennes (notamment le Centre Commun de Recherche<sup>2</sup>, la Commission européenne<sup>3</sup>), et d'organisations françaises comme le Centre d'analyse stratégique<sup>4</sup> ou l'Académie des Technologies<sup>5</sup> qui ont encouragé à leur tour le développement de cette approche.

Avant le succès marketing de cette désignation anglosaxonne existait déjà une incitation plus ancienne de l'Union européenne en faveur de procédés propres, ou de l'INRS en France par exemple qui promeut depuis longtemps la "prévention des risques dès la conception"<sup>6</sup>.

#### L'approche "safe by design", nouvel eldorado ?

L'application de l'approche "safe by design" aux nanotechnologies et nanomatériaux est déjà soutenue par de l'argent public comme en témoignent par exemple :

- les projets européens :
- 
- SUN, Sustainable Nanotechnology Project (2013-2017)
- NanoSustain ou SINN (auquel la France participe, via le CEA-LITEN et l'ANR), financés respectivement à hauteur de 2,5 et 1,5 millions d'euros dans le cadre du 7ème PCRD
- MODENA (Modelling Nanomaterial Toxicity), en cours de déploiement au niveau européen avec le soutien de COST (Cooperation in Science and Technology)
- Le labex SERENADE 2012 en France, "Vers une conception de nanomatériaux innovants, durables et sûrs", annoncé en février dernier, pour un financement de 11 millions d'euros<sup>7</sup> du

ministère de la recherche, étalés sur huit ans.

#### **Des défis scientifiques encore très nombreux**

L'approche au cas par cas de la nanotoxicologie classique est depuis peu décriée car jugée trop coûteuse et trop longue, mais l'approche "safe by design" ne sera pas exempte de difficultés scientifiques et techniques. François Tardif du CEA considérait en novembre 2011 qu'"il faudra encore des années pour identifier les nanoparticules bénignes"<sup>8</sup>. Quelques mois plus tôt des scientifiques américains insistaient sur le fait que les nanomatériaux en cours de développement et à venir seront bien plus complexes que les nanoparticules actuelles et présentent des défis qui auront largement de quoi occuper les toxicologues pendant les cinquante prochaines années"<sup>9</sup>. Et paradoxalement les objectifs poursuivis sont extrêmement ambitieux mais présentés avec une assurance et une ferveur (candeur ?) qui semblent minimiser la complexité de la tâche : le labex Serenade affiche par exemple vouloir "*comprendre les mécanismes d'interactions entre la matière inerte (nanoparticules) et la matière vivante (cellules jusqu'au niveau des chromosomes et de l'ADN)*"<sup>10</sup>. C'est en effet l'un des aspects qui ont été pour l'heure peu étudiés bien qu'indispensables à connaître si l'on veut pouvoir prétendre minimiser les risques.

Un tel objectif sera-t-il atteignable alors que l'on ignore aujourd'hui beaucoup de choses sur les étapes préalables à cette interaction (notamment sur le relargage, ainsi que sur le devenir et le comportement des nanomatériaux dans l'environnement et dans l'organisme) ? Il nécessite le développement d'approches expérimentales reproduisant des conditions d'exposition plus réalistes que celles qui ont été couramment utilisées.

Le défi peut-il être relevé - tant techniquement que financièrement - et ce, dans un délai raisonnable ? A quelle échéance les projets en cours de déploiement porteront-ils leurs fruits ? Et avec quelles garanties quant à la réelle innocuité des nanomatériaux développés ? L'idée que l'on peut maîtriser totalement les risques par une conception irréprochable n'est-elle pas illusoire ? Autant de questions importantes. En attendant des nanoproduits continuent d'être commercialisés, sans plus d'informations sur leurs risques ou leur innocuité.

#### **Quelles conséquences pour l'évaluation des risques ?**

L'approche "safe by design" est parfois présentée comme une alternative à l'évaluation des risques "au cas par cas". Si les deux approches ne sont pas exclusives l'une de l'autre, la première est en passe de concurrencer la seconde dans la course aux financements publics. Avec quelles conséquences pour les recherches sur les risques stricto sensu ?

L'approche "au cas par cas" a été justifiée par le souci de tenir compte des particularités de chaque nanomatériau. Largement préconisée par la communauté scientifique auprès des agences sanitaires et environnementales<sup>11</sup>, elle repose sur le fait que la toxicité et l'écotoxicité des nanoparticules sont dépendantes d'un très grand nombre de paramètres. Les différentes caractéristiques physico-chimiques des nanoparticules (dimension, forme, structure, état de charge, degré d'agglomération, composition, solubilité, etc.) jouent un rôle déterminant. Impossible donc de généraliser quelque conclusion que ce soit sur la toxicité des nanoparticules, seule une analyse au cas par cas serait scientifiquement rigoureuse.

En outre, ces caractéristiques peuvent évoluer selon les conditions dans lesquelles les nanoparticules sont synthétisées, stockées, éventuellement enrobées, puis intégrées dans un produit.

Entrent aussi en ligne de compte les caractéristiques du milieu dans lequel les nanomatériaux (ou résidus de dégradation des nanomatériaux) sont utilisés et ensuite relargués et les transformations qu'ils peuvent subir dans l'environnement ou le corps, là encore en fonction de nombreux facteurs. Le nombre de paramètres à prendre en compte et les multiples combinaisons dues aux variations de beaucoup d'entre eux expliquent ainsi qu'il y ait tant d'incertitudes et que les études menées jusqu'à présent aient fourni si peu de résultats généralisables.

A cela s'ajoute le fait que pendant longtemps la caractérisation des nanoparticules dont la toxicité était étudiée n'a pas été réalisée correctement : environ 80% des études de nanotoxicologie d'avant 2007 ne décrivaient pas suffisamment les différents caractéristiques des nanoparticules étudiées<sup>12</sup> rendant difficilement utilisables les résultats obtenus. Remédier à ces lacunes exigerait de nombreuses années et des moyens considérables. Des scientifiques ont donc mis en doute la pertinence de cette quête sans fin au coût prohibitif. En janvier 2012, Mark Wiesner, directeur du CEINT (USA) qui étudie les effets des nanomatériaux sur l'environnement, a ainsi résumé la

situation : *"le nombre et la variété des nanomatériaux est sidérant, il n'y a pas assez d'éprouvettes dans le monde pour procéder à toutes les expériences nécessaires"* <sup>13</sup>. En 2009, des chercheurs ont estimé le coût des études de toxicité à réaliser pour les nanomatériaux déjà existants à 250 millions de dollars au minimum, voire 1,18 milliards de dollars en fonction du degré de précaution adopté, nécessitant entre 34 et 53 ans d'études <sup>14</sup>.

#### **Quel degré de participation des industriels ?**

Selon des chercheurs français impliqués dans la démarche nano safe by design, *"une structuration de la recherche nécessitant un réseau étroit entre le monde académique et le monde industriel"* est nécessaire et *"la participation des industriels est essentielle pour développer plus vite des recherches facilitant la fabrication de nano-produits prenant en compte les risques"* <sup>15</sup>. Il est vrai que les études sur la toxicité des nanomatériaux menées jusqu'à présent ont été réalisées sur des nanoparticules synthétisées en laboratoire, donc différentes de celles qui sont réellement incorporées dans les produits actuellement sur le marché et a fortiori des résidus nanométriques relargués dans l'environnement auxquels sont exposés les écosystèmes et les populations humaines. Tester directement des nanomatériaux en phase de recherche et développement devrait donc permettre d'améliorer la pertinence des résultats obtenus et d'ouvrir à une minimisation des risques plus efficiente.

Mais comment s'assurer néanmoins que l'implication accrue des industriels ne conduise pas à une orientation par trop marquée des projets et de leurs résultats ? Les attentes des industriels en contrepartie de leur investissement dans la recherche sur la sécurité sanitaire et environnementale des nanos ont été publiquement résumées par deux chercheurs américains en nanomédecine auditionnés par la National science foundation (NSF) américaine : outre des matériaux plus sûrs et de nouvelles applications, figurent parmi les contreparties attendues un accès facilité au marché et de nouveaux droits de propriétés intellectuelles <sup>16</sup>. Avec quelle redistribution des revenus économiques entre les partenaires privés et publics ? Et quel partage du savoir <sup>17</sup> ? Les nanomatériaux innovants fabriqués dans le cadre de ces projets seront-ils marqués du sceau de la confidentialité parce que protégés par le secret industriel et/ou commercial ?

Ces questions non techniques mais politiques, qui ont donné lieu à de fortes controverses dans le cas des OGM, sont encore peu discutées concernant les nanotechnologies. Elles constituent pourtant des enjeux importants : se posent notamment la question des choix de répartition des financements publics entre les différents domaines de recherche et finalités poursuivies (santé environnementale et santé au travail d'un côté, innovation et compétitivité de l'autre), et celle des modalités de financements des projets de recherches de sécurisation des nanomatériaux.

#### **Autres ressources**

**Le "nano safe by design" dans les actus que nous repérons sur le web et compilons sur [wikinanos.fr](http://wikinanos.fr)** (derniers titres) :

- 29/01/15 - Nanoscoope : Quel avenir pour des procédés sûrs en nanotechnologies ? à Lille
- 03/10/14 - NC State University : Coating Nanotubes with Aluminum Oxide Lowers Risk of Lung Injury
- 03/07/14 - CRITT PACA : Vers un usage maîtrisé des nanomatériaux : points d'actualités techniques et réglementaires
- 10/01/14 - Techniques de l'Ingénieur : Atténuation de la toxicité des nanotubes de carbone grâce à la fonctionnalisation chimique
- 17/06/13 - Sustainable Chem. Eng. : Sustainable Nanomaterials: Emerging Governance Systems
- 13/05/13 - Actu-Environnement : Le safe by design, ou la volonté de limiter les risques liés au nano
- 11/04/13 - CRANN : New Method to Test Safety of Nanomaterials
- 04/03/13 - Université de Bretagne-Sud - Master ÉCO-CONCEPTION spécialité C'NANO - SUN, Sustainable Nanotechnology Project : SUN aims to evaluate nano-EHS risks along the lifecycle of manufactured nanomaterials and incorporate the results into tools and guidelines for sustainable manufacturing. The SUN project will incorporate scientific findings from over 30 European projects, national and international research programmes and transatlantic co-operations
- Une assurance qualité des nanoproduits est-elle possible ?, Forum NanoResp, 17 novembre 2014

- Evaluation des risques liés aux nanomatériaux - Enjeux et mise à jour des connaissances, ANSES, avril 2014, Annexe 7 : Safe by design / by process, pp124-126

- Conférence NanoSafe, Grenoble, 13-15 nov. 2012

**NOTES et REFERENCES :**

1 - Beyond Implications and Applications: the Story of Safety by Design , Nanoethics, 2009, 3(2): 79 96.

2 - Impact of Engineered Nanomaterials on Health Considerations for Benefit-Risk Assessment, EASAC & JRC, sept. 2011

3 - Work Program 2013, Theme 4, Nanosciences, nanotechnologies, materials and new production technologies - NMP, Commission européenne, Juillet 2012

4 - Voir la 5ème recommandation de la Note d'analyse 248 - Pour un développement responsable des nanotechnologies du Centre d'analyse stratégique, novembre 2011

5 - Voir Risques des nanoparticules manufacturées, Académie des Technologies, avril 2012

6 - Plan à moyen terme, 2003-2007, INRS

7 - Labex SERENADE 2012, "Vers une conception de nanomatériaux innovants, durables et sûrs", présentation du Ministère de la Recherche

8 - Sécurité des Nanomatériaux, Réduction de l'Exposition Etat de l'art et développements, François Tardif, présentation à la journée "Regards sur les nanotechnologies : enjeux, débats, perspectives", Institut de Maîtrise des Risques, 18 octobre 2011

9 - The new toxicology of sophisticated materials: nanotoxicology and beyond, Maynard AD, Warheit DB, Philbert MA., Toxicol Sci., 2011

10 - voir note 7

11 - Voir notamment Évaluation des risques liés aux nanomatériaux pour la population générale et pour l'environnement, AFSSET, mars 2010

12 - "Il faut définir ce qu'est une nanoparticule", Entretien avec Eric Gaffet, directeur de recherche au CNRS, *Santé & Travail*, n° 071 - juillet 2010

13 - With Prevalence of Nanomaterials Rising, Panel Urges Review of Risks, New York Times, 25 janv. 2012

14 - The Impact of Toxicity Testing Costs on Nanomaterial Regulation, *Environ. Sci. Technol.*, 2009, 43 (9)

15 - "Vers un concept partagé de l'évaluation des risques pour l'homme et l'environnement pour une éco-conception des nanoproduits", J.Y Bottéro, J. Rose, M. Auffan, A. Masion, J. Labille, J. Boszckowski, présentation à la journée "Regards sur les nanotechnologies : enjeux, débats, perspectives", Institut de Maîtrise des Risques, 18 octobre 2011

16 - Nanotechnology long-term impacts and research directions: 2000-2020, André Nel et David Grainger, WTEC, 2010

17 - *"Research institutions have been encouraged to set up "public-private" partnerships (PPP) with industry and to contribute more directly to the economy. Private research gained a lot of advantages from these new regulations. These new forms of property have led to a new parcelling of knowledge, and to new monopolies. The production of science itself has gone through a significant evolution. Scientific and technological developments have been more and more oriented by market forces, and short term profitable value of potential innovations polarise research more than long term public values"*. Handbook for CSOs on European research, Fondation Sciences Citoyennes, 2010

Fiche initialement créée en novembre 2012

- nanomatériaux
- nanoparticules
- risques
- safe-by-design

Il n'y a pas de commentaire sur cette page. [ [Afficher commentaires/formulaire](#) ]