



OBSERVATOIRE
Action sociétale
Action publique

Les lettres de l'observatoire ASAP

Lettre 2

Juillet 2020

Forum de l'enseignement technologique et professionnel

Le mercredi 3 juin 2020 après-midi, les Internautas se connectant sur le site de l'Université Paris Est Créteil, pouvaient visiter le [forum de l'enseignement technologique et professionnel](#). Pour sa quatrième édition, cet événement, initié par des formateurs du site de Saint de Denis de l'INSPE [\[1\]](#) avait lieu à distance. Organisé sous forme de stands indépendants, il permettait aux visiteurs d'échanger avec les étudiants autour des questions qu'ils avaient jugées essentielles cette année : débattre des questions de société avec les élèves ; adapter la pédagogie à la diversité des élèves ; utiliser le numérique dans et hors la classe ; transformer sa pratique professionnelle en mobilisant la pédagogie par le jeu ; faire coopérer les élèves ; co-animer des projets de formation ; questionner l'évaluation ; faciliter le bien être à l'école et motiver les élèves.

Ce forum fait partie intégrante de la formation initiale des étudiants inscrits dans les cursus Master ou DU qui préparent aux métiers de l'enseignement dans les voies technologique et professionnelle. L'objectif est triple : valoriser les travaux faits au cours de l'année que ce soit à l'INSPE ou dans leurs établissements scolaires d'accueil ; développer des compétences collectives et assurer le lien entre formation initiale et formation tout au long de la vie.

Ce forum se prépare au sein d'un dispositif de formation original, nommé FICA (Formation Initiale et Communauté d'Apprentissage). Le cadre, très précis, est présenté dès le mois de janvier aux étudiants pour faciliter au maximum leur implication. Tout d'abord, ils peuvent s'exprimer sur les thématiques qu'ils souhaitent aborder et les travaux qu'ils souhaitent présenter. Ensuite, ils s'inscrivent dans des ateliers qui ont été organisés à partir des propositions reçues. Enfin, trois demi-journées permettent d'engager une réflexion collective à partir des travaux réalisés et d'en préparer une synthèse pour animer le stand. Il est également proposé aux étudiants d'expérimenter l'animation d'un collectif de travail. Les volontaires sont accompagnés dans cette fonction par un formateur de l'INSPE. Un guide d'animation très précis est mis à disposition pour proposer un déroulement des ateliers, mais aussi préciser les contraintes liées à l'organisation matérielle du forum.

Cette formation est en lien fort avec [le référentiel de compétences](#) des enseignants qui inscrit en particulier les capacités d'initier des projets collectifs et de réfléchir (seuls ou entre pairs) sur les pratiques professionnelles. A ce moment essentiel dans le parcours de l'enseignant, entre formation initiale et engagement dans le métier, la découverte de la richesse de l'apprentissage collectif paraît essentielle. Dans un système de formation (que ce soit à l'université ou dans les établissements scolaires) où la pédagogie transmissive reste fortement ancrée dans les pratiques et les représentations sur l'apprentissage, il est important de poser le regard sur d'autres modèles. C'est pourquoi, nous avons mobilisé les travaux de recherche sur l'apprentissage par l'expérience, le développement de compétences collectives et les concepts de communauté d'apprentissage/ communauté de pratique pour concevoir ce dispositif de formation. L'apprentissage collectif n'est pas nouveau, mais il prend des formes variées en fonction des contextes socio-historiques (Cristol, 2017). La notion de communauté d'apprentissage est apparue dans les années 90 au moment où les organisations sont questionnées. Même si les définitions changent selon les auteurs, le principe de base est de développer des relations plus collaboratives en mettant en évidence l'importance de la mise en commun des efforts, des talents et des compétences de chacun et en valorisant la dimension sociale de l'apprentissage (Orellana, 2012). Etienne Wenger, a développé à partir de ses travaux sur l'apprentissage situé, le concept de « communauté de pratique ». Ses derniers travaux montrent que les communautés de pratique sont plutôt des processus permettant de faire converger une multiplicité de trajectoires d'apprentissage. La notion de « *knowledgeability* », définie comme la capacité d'un individu à « moduler » ses diverses formes d'appartenance, devient centrale (Lièvre, Bonnet & Laroche, 2016). Cette approche est à souligner car elle permet de penser la notion « de parcours de formation » qui s'impose dans le vocabulaire institutionnel, mais que les acteurs ne savent pas très bien appréhender.

La quatrième édition du forum nous a montré que les étudiants, malgré des conditions difficiles (certains devaient concilier suivi de leurs élèves, garde de leurs enfants et formation à distance) ont répondu présents. L'une des raisons est probablement liée à l'opportunité qui leur est offerte de travailler sur les sujets qui les préoccupent. Au moment, où s'engage une nouvelle réforme de la formation des enseignants, il faut souligner que depuis 4 ans nous retrouvons des constantes dans les préoccupations des étudiants. Majoritairement, ils interrogent leurs pratiques et cherchent de nouveaux outils pour faciliter les apprentissages. Beaucoup se questionnent aussi sur la manière de prendre en compte les élèves à besoin particuliers et sur la façon de motiver les élèves. Le travail collectif est également très présent dans les ateliers : Comment mutualiser des ressources ? Comment co-animer ? Comment développer les projets pluridisciplinaires ?

Notons cette année, l'émergence d'une nouvelle question : comment prendre en compte les questions de société dans les classes ?

Maryvonne DUSSAUX

Références

Cristol D. « Les communautés d'apprentissage : apprendre ensemble ». *Savoirs* 2017/1(N°43), P. 10-55

Lièvre P., Bonnet E.&Laroche N. (2016). *Etienne Wenger. Communauté de pratique et théorie sociale de l'apprentissage*. Cormeilles le Royal : Ems Editions.

Soulier E. Audran J (dir.). (2017). *Communautés de pratique et management de formation*.

Préface d'Etienne Wenger-Trayer. Université de technologie de Belfort Montbelliard.

[\[i\]](#) Les Instituts Nationaux Supérieurs du Professorat et de l'Education sont intégrés au sein des Universités. Issus des transformations successives des IUFM puis des ESPE, ils ont en charge la formation des enseignants du premier et du second degré. Depuis, 2013 ils préparent au Master MEEF, Métiers de l'enseignement, de l'éducation et de la Formation.

L'action publique, c'est aussi agir sur les comportements !

Des plus impératifs aux plus nuisibles comme aux plus louables, les comportements collectifs sont un des sujets de fond de l'action publique. L'administration, la gouvernance, la représentation politique, la police, le [droit](#), la gestion du cadastre, l'investissement dans des équipements, et même l'émission de monnaie, et bien plus encore, sont du point de vue du fonctionnement des groupes sociaux, un ensemble de tâches dont la fonction est d'organiser et de faire fonctionner le collectif, c'est-à-dire de permettre la collaboration entre les individus qui le composent.

Derrière l'évidence des foules d'individus se cache toute la complexité des relations interindividuelles, les enjeux d'identité, d'appartenance, de destins communs mais aussi de diversités de projets, de visions du monde, de perceptions partielles et d'intérêts particuliers. Quand il faut trouver des actions qui soient efficaces pour orienter les pratiques, comprendre le comportement de chacun est tout aussi nécessaire que de comprendre les impératifs qui se posent au collectif.

Des moyens d'agir peuvent être trouvés via diverses approches bien connues : le lien social, la pression sociale, la loi, la récompense, l'éducation, etc. mais ne permettent pas de traiter toutes les questions. Nous sommes d'ailleurs singulièrement impuissants face à l'enjeu essentiel contemporain de cesser la destruction de l'environnement qui nous fait vivre. Cette impuissance procède sans doute au moins en partie de ce que ce problème particulier se produit sans que les individus ne perçoivent directement en quoi leur infime et banal comportement individuel est causal d'une gigantesque catastrophe universelle.

En plus, même pour ceux qui souhaitent adapter leur pratique, il est difficile de modifier leur mode de vie, sans parler de savoir [quelles options privilégier](#) dans des arbitrages souvent pénibles. Le décideur public, confronté à la nécessité de trouver des solutions efficaces, semble ainsi devoir dépasser les approches classiques, sans doute en passant par une analyse plus globale, de tous les paramètres déterminants les comportements, pour permettre une réflexion stratégique sur les différentes conditions du changement et les moyens à mettre en œuvre pour qu'il puisse advenir.

Changer les comportements collectifs, c'est réussir à faire changer les petits comportements quotidiens d'une multitude d'individus

Pour le [tri sélectif](#) par exemple, on peut considérer l'objectif de vouloir augmenter les quantités de déchets recyclés. Les individus peuvent avoir le sentiment de ne pas réellement avoir de choix, et n'être pas demandeurs de se soucier du sujet. Sans les stigmatiser il faut comprendre leurs freins. C'est que, spontanément, nous sommes toujours prompts à voir tout ce qui va empêcher le changement. Alors qu'en réalité les possibles comme les souhaits sont déjà des paramètres des décisions individuelles, et eux-mêmes sont dépendants des ressentis et des habitudes, et directement le résultat de constructions de dispositifs d'approvisionnements et de production comme de constructions de mentalités. L'enjeu est de trouver comment faire évoluer le sentiment d'avoir le choix, la capacité à changer, et l'attractivité perçue des alternatives.

Réfléchir en partant du but, les pratiques, et non des moyens d'agir

Quand il s'agit de chercher comment faire, souvent l'agent de la puissance publique, envisage spontanément un levier qu'il connaît et passe toute son énergie à se demander comment bien l'utiliser. Si ça ne marche pas, il sera ensuite facile de blâmer la mauvaise volonté des individus. On a même entendu dans des ministères parfois, qu'après tout, s'ils ne veulent pas changer, on ne pourra rien y faire. En fait, les comportements changent tous les jours, un peu, et la capacité d'adaptation des individus est toujours présente, même au sein des habitudes les mieux ancrées. Il ne faut pas compter sur des décisions rationnelles, ni même sur une attention disponible,

saturée comme elle est par tout ce qui la sollicite. Il faut par exemple que les contextes changent ou une nouvelle occasion, et là chacun peut s'adapter ou se réadapter et mobiliser cette fois les ressources internes nécessaires, attention, raisonnement, comparaison, essai, etc. L'erreur ici, c'est de ne pas commencer par analyser le comportement, mais de partir d'une conviction sur la manière de le changer. Il vaut mieux décortiquer le comportement, en comprendre les dynamiques, les avantages et les facilités, pour pouvoir considérer tous les leviers possibles. Par exemple :

1. Par les infrastructures, au sens large. C'est ce sur quoi se basent nombre d'analyses, notamment dans les réflexions des aménageurs et des groupes de citoyens. Si nous restons sur l'exemple du tri sélectif, on pense à la disponibilité des bacs, la dotation appropriée en nombre et en tailles des bacs, à l'accessibilité des locaux poubelles, et jusqu'au design des objets eux-mêmes déterminants fondamentaux de leur usage.
2. Par la communication, au sens classique du terme par [affiches](#), messages, réunions publiques, positionnement des acteurs et actrices, etc. Il s'agit ici d'agir sur les idées en considérant que celles-ci vont déterminer les conduites.
3. Par autrui, via des relais, qui vont aborder les individus dans leurs groupes sociaux spécifiques : salariés d'une entreprise, étudiantes et étudiants d'une université, que l'on atteint via leurs administrations collectives, leurs pairs ou leurs proches et que l'on peut exposer à des politiques d'information ou d'incitation, de l'animation ou autre.
4. Par la question du guidage et de l'aide à la décision. Ce qui peut aller, en ce qui concerne le tri sélectif, du recours à la contrainte par des amendes par exemple, à des systèmes d'information sur différents supports, ou des récompenses diverses, également autres qu'économiques, ou encore par des subtilités de design, comme l'ordre des bacs dans un local poubelle.

Sans prétendre, et de loin, à l'exhaustivité, cette liste aborde des grands axes d'intervention. Pouvoir préciser tous les angles de vue n'est sans doute pas essentiel, car il est douteux que la condition réelle d'une influence efficace sur les comportements réside dans l'identification du levier le plus performant. Au contraire, une bonne stratégie résultera probablement de la [coordination de la diversité des facteurs](#) qui construisent les décisions individuelles pas à pas, au fil des gestes du quotidien. Pour le cas du tri sélectif, plutôt que de partir de pistes de solutions comme de supprimer les bacs en pied d'immeuble, de complexifier les consignes de tri ou de donner des récompenses, il est généralement plus fructueux d'analyser la décision des individus, sa répétition au quotidien, l'incompétence à appréhender toutes les options, le peu de temps et d'attention alloué à la recherche d'une décision rationnelle, pour comprendre où se trouvent les marges de changement, et bâtir une vraie stratégie d'action, étayée et dont on peut mesurer les effets par comparaison avec une autre stratégie.

Xavier BRISBOIS et Lolita RUBENS

Une École internationale d'études politiques engagée dans l'accompagnement des transformations numériques

Le 18 octobre dernier, le conseil d'administration de l'[UPEC](#) a voté à l'unanimité en faveur de la création d'une UFR d'études politiques qui a pris le nom d'[École internationale d'études politiques](#) (EEP) et regroupera à la rentrée 2020 environ 700 étudiants de la licence au doctorat. Dès 2021, elle s'installera progressivement à Fontainebleau. Comme toutes les écoles de ce type, l'EEP a pour vocation la formation initiale et continue des cadres supérieurs généralistes des secteurs publics et privés, la préparation aux concours du service public et la formation des élus mais son identité se déploie autour de formations initiales et professionnelles nouvelles dans les domaines des transformations socio-environnementales et sanitaires et des transformations de l'action publique à l'ère du numérique.

L'EEP accompagne plus particulièrement les transformations de l'action publique à l'ère du numérique par le déploiement de formations et de recherches-actions

A partir de l'automne 2020 se tiendront les séminaires préparatoires à la mise en place du living-lab *AlgoPo*. Celui-ci mènera principalement des recherches-actions fondées sur l'implication d'acteurs publics, d'acteurs du numérique, de citoyens et d'enseignants-chercheurs. L'objectif est de parvenir à la mise en place de mécanismes de coproduction de dispositifs numériques offrant de nouveaux moyens pour partager, concevoir et contribuer plus collectivement aux politiques publiques, à tous les niveaux, à partir des particularités et expériences de chacun. Il est aussi de comprendre la nature de l'interaction entre algorithmes, numériques et politique : pas seulement celle des effets des premiers sur le et la politique mais aussi la manière dont les décisions et mobilisations politiques peuvent transformer l'usage et la formation des algorithmes. Le living lab aura également une forte dimension internationale, pour rendre compte et se nourrir de ces pratiques telles qu'elles sont déclinées à travers le monde, dont il sera un lieu de veille, de comparaison et de rencontre. Enfin, l'objectif d'*AlgoPo* est aussi d'apporter des solutions au problème des publics éloignés et d'imaginer des outils du numérique pour une démocratie délibérative inclusive. Les activités qui seront menées donneront lieu à des groupes de travail mais aussi à des hackathons et à des conférences citoyennes.

Au sein d'*AlgoPo* seront construites des formations dont la première ouvrira en 2021 avec un diplôme d'université intitulé « Aide à la décision des organisations publiques territoriales à l'ère du numérique » destiné aux professionnels et aux élus. Il vise à permettre aux décideurs publics d'appréhender les enjeux des transformations numériques en termes de politiques publiques et de citoyenneté. Ils acquerront des compétences dans le domaine numérique qui les mettront en capacité d'en cerner les enjeux politiques et civiques et de dialoguer avec les professionnels de ce domaine. Ces enjeux portent aussi bien sur les effets du numérique sur les politiques publiques et les mobilisations citoyennes qu'à l'inverse sur la manière dont ces politiques et mobilisations peuvent façonner les différentes productions numériques et leurs usages. Enfin, les décideurs publics pourront ainsi connaître l'état des recherches issues des sciences humaines et sociales sur les transformations numériques et les inégalités qu'elles peuvent engendrer.

On le voit, l'EEP se conçoit comme une école totalement interdisciplinaire et bénéficie pour cela de plusieurs partenariats, notamment avec l'[IUT de Sénart-Fontainebleau](#), le Laboratoire d'algorithmique, complexité et logique-[LACL](#) et du soutien de l'Observatoire action sociétale et action publique, créé en lien avec la Chaire « Innovation Publique » par l'ENA et l'ENSCI.

Yves PALAU

Innovation publique et design en France : une question de recherche

Face aux enjeux de transformation des administrations et des services publics (hôpitaux, transport, services culturels...), la démarche *design* est fortement mobilisée aujourd'hui dans le champ de l'action publique. Philippe Lefebvre, qui a travaillé fréquemment depuis quelques années sur le thème de l'innovation dans les services publics, estime d'ailleurs que l'innovation par le *design* est, avec l'innovation par le numérique et l'innovation par l'expérimentation, l'une des trois formes d'innovation apparues ces dernières années en France dans ce secteur (Lefebvre, 2018a).

Cette démarche *design* est innovante au sens où elle contribue à interroger et repenser les situations ou les dispositifs existants, et elle s'affiche comme très polyvalente, dans la mesure où elle être appliquée à des questions ou objets variés, dans des configurations souvent pluridisciplinaires ou participatives associant décideurs, agents et usagers. Pour ce faire, elle vise à combiner des méthodes d'appréhension du terrain et de travail sur les usages et les pratiques.

Mais de quoi s'agit-il exactement ?

Les relations entre administrations publiques et *design* sont en fait anciennes, si on se réfère à une conception du *design* issue du marketing et formalisée dans les années 1980 et 1990 qui prend l'utilisateur comme un objet passif de connaissance, afin d'améliorer son expérience du service public. Ce type de méthodologie de conception ou d'amélioration des services, qui se basait sur des enquêtes de sciences sociales quantitatives ou qualitatives, et recréait mentalement l'expérience du consommateur ou de l'utilisateur, par des « *users journey* », ou des « *blueprinting* », a en effet été utilisé dans ces années-là par l'administration française (Jeannot, 1998). Le tout, pour produire des rapports ou des notes de synthèse où se définissaient les contours des services à implanter.

Cependant, certains des *designers* qui ont investi le champ de l'action publique dans les années 2000 en France, corrélativement à l'apparition du « *design thinking* » aux Etats-Unis, se distinguent clairement des « marketeurs » au sens où ils ont été pour leur part formés, non dans des écoles de management ou de marketing, mais dans des écoles orientées au moins à l'origine vers le *design* industriel (l'ENSCI, notamment). Pour citer quelques exemples, c'est le cas, par exemple, de Stéphane Vincent, Romain Thévenet, et Adrien Demay (respectivement délégué général, membre du conseil d'administration ou designer de terrain) qui ont participé à l'aventure de la vingt-septième région, association soutenue par l'Association des Régions de France, avec comme but de promouvoir un *design* à tendance participative dans le domaine des politiques publiques.

Qu'est-ce que le *design thinking* ?

Les nouveaux designers de services publics qui sont issus des écoles de design industriel pratiquent-ils effectivement le *design thinking* ?

Le *design thinking* est en soi un objet d'étude assez difficile à cerner. On peut le caractériser tout d'abord, historiquement et socialement, comme une méthode de conception d'objets ou de services promue par des designers industriels américains au début des années 2000 (Johansson-Sköldberg et al., 2013). Par ailleurs, le *design thinking* repose souvent, conformément au triptyque posé par Tim Brown, le plus célèbre des défenseurs du *design thinking* (Brown, 2009), sur au moins trois phases : Inspiration – Idéation – Implémentation. La première phase est une phase empathique reposant sur des méthodes sociologiques ou ethnologiques. Les deux phases suivantes consistent en des formes de pensée successivement divergentes (pensée « en dehors du cadre », « out of the box », disent les designers), puis convergentes (resserrement des propositions de services ou de biens, notamment suite à des phases de test). Ces deux phases d'idéation et d'implémentation peuvent être itérées, pour plus d'efficacité, selon Tim Brown. Enfin, on peut caractériser le *design thinking* par le fait que les livrables issus de la phase d'idéation

sont majoritairement, des prototypes, lesquels sont supposés apporter une dimension concrète et sensible au résultat de l'idéation et doivent être systématiquement testés.

Une autre formalisation, issue du « *Design Council* » au Royaume-Uni, évoque pour sa part un « double diamant » du *design* (Lefebvre, 2018 b). Le premier diamant serait composé d'une phase de découverte et d'une phase de définition, soit d'une phase de pensée divergente suivie d'une phase convergente, aboutissant à la définition d'un problème. Le deuxième diamant explorerait les solutions possibles, de manière divergente, pour enfin « délivrer » les solutions les plus adéquates, à l'issue d'une nouvelle phase de convergence.

Même si ces deux présentations du *design thinking* sont assez distinctes, on peut les synthétiser et les comparer aux méthodes de conception issues du marketing en disant que les méthodes de conception des designers industriels entendent dépasser les méthodes du marketing par, d'une part, un travail créatif approfondi qui permet d'ouvrir le champ des possibles au-delà d'une simple amélioration des services déjà existant, et, d'autre part, un travail de test de prototypes permettant de vérifier la conformité des biens et services créés aux besoins du consommateur.

Les méthodes des designers de services publics français relèvent-elles toutes du « *design thinking* » ?

Il est en réalité difficile de répondre à cette question précisément, faute d'un travail systématique d'analyse des pratiques de conception de services publics en France s'attribuant le label « design ». Partant de l'hypothèse de l'application du double diamant par les designers de services publics, Philippe Lefebvre a pu montrer, à partir de dix études de cas que le *design thinking* ne correspondait pas à la pratique des designers de terrain. Ainsi, le travail de « découverte » mené initialement par les designers aboutit davantage à « une collection d'éléments problématiques » qu'à la définition d'un problème. Il y a bien, en revanche, une phase de créativité, et des prototypes sont bien élaborés, même s'ils restent parfois à l'état d'esquisses. Alors, peut-on dire au moins que les méthodologies de conception des services publics « par le design » correspondent toujours, actuellement, au modèle en trois temps (Inspiration – Idéation – Implémentation) évoqué par Tim Brown pour caractériser le *design thinking* ? Cette question reste pour l'instant sans réponse, en l'absence d'un travail exhaustif sur les applications des méthodologies « *design* » dans le champ des services public en France.

On l'aura compris, les pratiques de conception de services publics, ou de renouvellement des services publics, s'attribuant le label « design » restent encore largement une « terra incognita ». Si l'on veut pouvoir porter un jugement scientifique sur les véritables apports de la méthodologie « design » à l'amélioration de la qualité des services publics, il va falloir encore, non seulement multiplier les études de cas sur les démarches design, mais aussi progresser de manière importante dans l'identification des différences pertinentes entre les démarches utilisées.

Pascal ARNAUD et Olivier Meier

Références

Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperCollins, New York.

Jeannot, G. (1998). *Les usagers du service public*. PUF.

Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146.

Lefebvre, P. (2018a). « Innovation et Administration : Quelle histoire (XIXe-XXe siècle) ? ». Publié en ligne sur HAL, fhal01985163f

Lefebvre, P. (2018b). « Comment procèdent réellement les démarches de Design ? Le Double Diamant à l'épreuve ». Association Internationale de Recherche en Management Public (AIRMAP), May 2018, Biarritz, France. hal-01985188

Innovation publique et Pôle de compétitivité : vers un désengagement de l'État

La politique de l'État en matière de pôles de compétitivité initiée en 2005 a été représentative des nouvelles pratiques inspirées du *New Public Management*, en se posant en concepteur, évaluateur et régulateur de l'innovation collaborative, à travers la création des pôles de compétitivité (Chabault, Martineau, 2013). Sa mission a consisté pendant 15 ans à formaliser des initiatives locales et orienter le développement, en vue de stimuler la croissance et la compétitivité des territoires. Plusieurs milliards d'euros ont ainsi été investis dans l'organisation des modes de coordination de ces pôles et dans le financement de projets collaboratifs innovants. Il s'agissait ici de développer des actions collectives entre des sociétés potentiellement complémentaires (de la TPE à la grande entreprise) et des établissements d'enseignement supérieur, et des centres de recherche et de formation publics et privés au sein d'un même territoire. La définition initiale de ces pôles allait dans le sens d'un ancrage territorial basé sur une coopération entre acteurs locaux, afin de pouvoir bénéficier du label « Pôle de compétitivité ». L'espace géographique commun et l'innovation collaborative devaient permettre de justifier l'intérêt et la mission des « Pôles de Compétitivité » (PDC). L'évaluation (contrat de performance) devait en outre constituer un des leviers d'animation du système mais aussi un levier de validation et de réorientation des politiques menées dans le cadre des pôles (Collard, 2010).

Mais une page semble aujourd'hui se tourner, avec le désengagement programmé de l'Etat des pôles de compétitivité dès 2020, malgré l'opposition des principaux intéressés. L'annonce du retrait de l'Etat devrait se faire en faveur des régions, marquant la fin d'une gouvernance multi-niveaux entre les Pouvoirs publics, les régions et les pôles. Elle s'inscrit dans l'application de la loi NOTRe censée favoriser les compétences économiques des territoires via la décentralisation.

Plusieurs explications peuvent être données à cette politique de désengagement qui vient modifier l'équilibre interne des pôles et redistribuer les compétences entre les différents acteurs. Tout d'abord, cette décision intervient dans un contexte de décentralisation (délégation de compétences et transfert des crédits) et d'économies budgétaires qui obligent l'Etat à repenser ses priorités. Mais ce désengagement pose d'autres questions notamment en matière d'innovation et sur le rôle des pouvoirs publics dans ce domaine. Dans un contexte d'hypercompétition à l'échelle mondiale, l'une des clés de succès des pôles de compétitivité repose désormais sur le besoin de se rapprocher des grandes métropoles, afin de capter des ressources externes au territoire en matière de recherche, d'innovation mais également en termes d'image. Une telle configuration va par conséquent dans le sens d'une transformation du mode de gouvernance basé à l'origine sur une logique tripartite (Etat-Région-territoire) vers un système plus souple, horizontal et multiforme (relations inter-pôles, rapprochements, logique de regroupements...). Le désengagement de l'Etat vient ainsi mettre en lumière les limites de l'action publique en matière d'innovation dans un environnement supranational et hautement concurrentiel. Il témoigne également de la difficulté de trouver un juste équilibre entre encadrement, réalité locale et stratégie concurrentielle.

Pour autant, ce désengagement ne règle pas tout. Des questions demeurent quant à la viabilité du modèle. Il interroge notamment sur la cohérence d'ensemble des différents pôles de compétitivité, le risque de voir émerger des actions de développement sans lien direct avec l'organisation de filières d'excellence au niveau national et européen. L'intervention de l'Etat

permettait, il est vrai, d'articuler les enjeux du développement économique régional avec une stratégie nationale et européenne autour de filières d'excellence. Car bien souvent, les enjeux d'innovation obéissent à des dynamiques multisectorielles (innovations croisées) à la fois nationales et internationales, et non uniquement locales. Le financement des pôles devra aussi se faire à l'échelle européenne, ce qui suppose de rester en lien avec les orientations stratégiques de l'Europe. De même, se pose la question de l'organisation des pôles. Qui assurera la cohérence globale en matière de développement de projets ? Outre la question du financement et de son évaluation, qui garantira la coordination entre les différents espaces productifs ? Quelle instance corrigera les éventuels dysfonctionnements ? Autant de questions qui méritent d'être étudiées et analysées, afin de préserver la vocation d'intérêt général à l'origine de la création des pôles de compétitivité.

Olivier Meier

Sources

BEARING POINT, ERDYN, TECHNOLIS ITD., (2012). *Étude portant sur l'évaluation des pôles de compétitivité*, Rapport Global, 15 juin. BLANC C.. *Pour un écosystème de la croissance*, La Documentation Française, Paris.

CHABAULT D., MARTINEAU R., (2013). « L'encadrement des pôles de compétitivité par l'État : entre stratégie émergente et injonctions étatiques », revue *Politique & Management public*, vol.30/3, p. 413-432.

COLLARD C., (2010). Pôles de compétitivité : manager l'innovation par le contrat, *In* BOUALEM (Coord), *Les pôles de compétitivité : gouvernance et performance des réseaux d'innovation*, Hermes Science Publications, Paris, chapitre XII.

ZAPALSKI E. (2019). Quatrième phase des pôles de compétitivité : vers un transfert de l'animation aux régions ?, 15 Février, Localtis.

Vous avez un email ! COVID-19 et Cybersécurité : le cas du phishing

Les pirates informatiques ont su tirer parti de la pandémie actuelle de coronavirus pour tenter d'infecter des ordinateurs et appareils mobiles avec des logiciels malveillants ou d'escroquer les utilisateurs. Dans une période où la majorité des administrations françaises fonctionnent en télétravail, la vulnérabilité des agents de la fonction publique, non avertis et parfois isolés, est accrue et le risque de cyberattaque se voit amplifié. La crise sanitaire véhiculant de l'anxiété face à la recherche d'informations sur les coronavirus révèle des vulnérabilités inhérentes qui font des salariés en télétravail des cibles faciles pour la cybercriminalité. L'art de recueillir intelligemment des informations sensibles et confidentielles auprès d'une personne en exploitant les faiblesses humaines est connu sous le nom d'ingénierie sociale (Lohani, 2019). Les méthodes d'ingénierie sociale utilisent des astuces psychologiques pour créer la tromperie, qui à son tour pousse les gens à accomplir des actions ou à divulguer des informations confidentielles personnelles et d'entreprise (Choudhary, Kumar, et Kumar, 2016) en toute innocence. En conséquence, tout message ayant la connotation du coronavirus reçoit une attention particulière, y compris les courriers électroniques non sollicités, les faux sites web et les pièces jointes malveillantes que les fraudeurs sur internet utilisent pour voler des informations par la tromperie et le mensonge.

L'Agence américaine de cyber sécurité et de sécurité des infrastructures et le Centre national de cyber sécurité du Royaume-Uni ont publié un avis commun sur les faux SMS provenant d'expéditeurs tels que « COVID » et « UKGOV » qui contiennent un lien vers des sites de *phishing*. Le terme *phishing* peut être défini comme « un acte de tromperie modulable par lequel l'usurpation d'identité est utilisée pour obtenir des informations de la cible » (Lastdrager, 2014, p. 8). Tout comme des pêcheurs, ces escrocs utilisent des appâts pour augmenter les chances que leur cible « morde ». Cette pêche consiste le plus souvent à envoyer des messages (courriels, SMS...) venant apparemment d'une entité de confiance, par exemple une banque (Wright et Marett, 2010) ou une institution gouvernementale. Ces messages informent le destinataire qu'un problème est survenu et qu'il ne peut être résolu que si le destinataire du courriel confirme des informations personnelles (Wright et Marett, 2010), ou ils promettent des offres alléchantes qui leur permettent de récupérer des identifiants et des mots de passes (Hinde, 2004). Habituellement, les courriels de *phishing* ne demandent pas de réponse directe, mais contiennent un lien vers un site web frauduleux, ce qui est « l'hameçon » dans la métaphore de la pêche. Ce site web est très similaire, dans son aspect et sa convivialité, au site officiel qu'il personnifie (Purkait et al., 2014). Les facteurs déterminant le fait que l'utilisateur tombe (ou non) dans le piège peuvent à la fois dépendre de caractéristiques liées aux mails et à l'utilisateur.

Les caractéristiques du mail et du profil utilisateur

Les e-mails proposant un prix monétaire ou demandant un mot de passe sont plus facilement considérés comme « *phishy* », tandis que les messages contenant uniquement des informations (par exemple, sur une prétendue mise à jour de sécurité) sont plus susceptibles d'être perçus comme sûrs. Cela peut poser un problème, car ces messages électroniques apparemment dignes de confiance peuvent tout aussi bien contenir un lien vers un site web de phishing. En outre, les courriels contenant des fautes d'orthographe ou une conception non professionnelle ont tendance à éveiller les soupçons (Furnell, 2007 ; Jakobsson, 2007). Lorsque les pirates, qu'on pourrait appeler faussaires, parviennent à convaincre les destinataires que le courrier est authentique, l'étape suivante consiste à les persuader que le partage des informations personnelles est nécessaire. Les stratégies d'ingénierie sociale qui se sont avérées efficaces sont le « *liking* » (c'est-à-dire prétendre être une personne, une organisation ou une entreprise que le destinataire apprécie et en laquelle il a confiance) (Wright et al., 2014), la « réciprocité » (c'est-à-dire donner aux gens l'impression qu'ils doivent retourner une faveur), la « preuve sociale » (c'est-à-dire prétendant que d'autres personnes ont également partagé leurs données personnelles), la « rareté » (c'est-à-dire donner l'impression qu'une opportunité est limitée) (Wright et al., 2014)

et l'autorité » (c'est-à-dire prétendre être une figure d'autorité) (Butavicius et al., 2016). Une récente étude réalisée sur la période de mi-mars à mi-avril suggère que les trois stratégies les plus pertinentes en dans les cas de *phishing* liés au COVID-19 sont : *liking* (42 %), la preuve sociale (18 %) et la rareté (17 %) (Naidoo, 2020).

Dhamija, Tygar et Hearst (2006) ont constaté que de nombreux utilisateurs ne connaissaient pas les indices techniques des sites web sécurisés ou ne les recherchaient pas. Ce qui implique que les indicateurs de sécurité standard peuvent ne pas être utiles dans de nombreux cas, car les utilisateurs ne les comprennent pas ou négligent de les rechercher. Plusieurs études montrent que les personnes ayant une plus grande expérience d'Internet (Wright et Marett, 2010) ou des connaissances technologiques (Sheng et al., 2010) sont moins susceptibles d'être victimes de *phishing*. On peut supposer que les utilisateurs habituels d'Internet ont une plus grande expérience de la détection des incohérences dans les courriers électroniques. Cependant, une étude de Pattinson et al. (2012) indique que seules les personnes qui savaient qu'elles avaient participé à une expérience de *phishing* ont vu leur connaissance de l'ordinateur avoir un effet significatif sur la façon dont elles gèrent les courriels de *phishing*. Cela pourrait signifier que même les internautes expérimentés ont besoin d'un rappel constant des risques auxquels ils sont confrontés, et qu'ils ne sont donc pas toujours mieux armés pour faire face à un éventuel risque.

La démarche de protection : PPT (*People Process & Technologies*)

La protection contre le *phishing* peut s'appuyer sur les trois composantes structurelles de tout système numérique Schneier (1999) : *People, Process & Technology*.

- *Technology* - D'abord, les technologies sont depuis longtemps conçues de façon à limiter la propagation du *phishing*. Filets anti-spam et anti-*phishing*, détection de la menace avec des signatures, indice de réputation des expéditeurs en fonction des métadonnées des messages sont autant de techniques permettant de classer voire de rejeter directement des messages malveillants. Or, comme les virus qui s'adaptent aux antibiotiques censés les curer, le *phishing* a également su évoluer. Il est ainsi de plus en plus utilisé en ciblant les utilisateurs de façon personnalisée (*spear phishing*). C'est pour cette raison que toutes les politiques de protection contre cette menace requièrent une sensibilisation des salariés.

- *People* - La sensibilisation aide les utilisateurs à reconnaître les courriels et les sites web frauduleux et vise à expliquer comment des informations apparemment innocentes peuvent être utilisées dans le développement d'une attaque de *phishing* ciblée. Les formations de sensibilisation des utilisateurs doivent d'abord permettre de comprendre (a) les limites des outils techniques existants, (b) pourquoi les attaquants s'intéressent à leur organisation et (c) pourquoi les utilisateurs sont des cibles (Kumaraguru et al., 2010). En permettant aux individus de mieux comprendre à la fois les conséquences de leurs actions et la manière dont ces conséquences peuvent être atténuées à chaque étape (en suivant les procédures implémentées) la menace du *phishing* peut être réduite (Tsai et al, 2016).

- *Process*. Dans le cas conjugué d'une menace de sécurité et d'une crise, les procédures doivent permettre de (a) répondre à la question des rôles : qui dirige une éventuelle cellule de crise, qui est en charge de rendre disponible les outils nécessaires aux utilisateurs ayant basculé du jour au lendemain en télétravail, qui fait l'inventaire des personnels formés et non encore formés, qui anime une séance de formation urgente à destination des personnes les plus à risque, etc., et (b) de favoriser la communication et le partage d'information entre « défenseurs » de l'organisation et « utilisateurs ». Dans le cadre de la crise sanitaire que nous traversons, la capacité à apporter de l'information fiable avec des référents disponibles semble être un atout majeur. D'une manière plus globale, la démarche PPT doit s'adapter au contexte dans lequel évoluent les salariés. La taille

de l'organisation, le secteur d'activité, les fonctions des personnes au sein de celle-ci sont autant d'éléments à prendre en considération (Naidoo, 2020).

Jeanne Le Roy et Benjamin Laubie

Références

- Butavicius, M., Parsons, K., Pattinson, M., et McCormac, A. (2016). Breaching the human firewall: Social engineering in phishing and spear-phishing emails. *arXiv preprint arXiv:1606.00887*.
- Choudhary, M., Kumar, A., et Kumar, N. (2016). Social Engineering in Social Networking Sites: A Survey. *International Journal of Engineering Research et Management Technology (IJERMT)*, 3(1), 123-129.
- Dhamija, R., Tygar, J. D., et Hearst, M. (2006, April). Why phishing works. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in computing systems* (pp. 581-590).Furnell, 2007
- Hinde, S. (2004). All you need to be a phisher is patience and a worm. *Computer Fraud et Security*, 2004(3), 4-6.Jakobsson, 2007
- Kumaraguru, P., Sheng, S., Acquisti, A., Cranor, L. F., et Hong, J. (2010). Teaching Johnny not to fall for phish. *ACM Transactions on Internet Technology (TOIT)*, 10(2), 1-31.
- Lastdrager, E. E. (2014). Achieving a consensual definition of phishing based on a systematic review of the literature. *Crime Science*, 3(1), 9.Naidoo, R. (2020). A multi-level influence model of COVID-19 themed cybercrime. *European Journal of Information Systems*, 1-16.
- Pattinson, M., Jerram, C., Parsons, K., McCormac, A., et Butavicius, M. (2012). Why do some people manage phishing e-mails better than others?. *Information Management et Computer Security*, 20(1), 18-28.
- Purkait, S., De, S. K., et Suar, D. (2014). An empirical investigation of the factors that influence Internet user's ability to correctly identify a phishing website. *Information Management et Computer Security*.
- Schneier, B. (1999). Security in the real world: How to evaluate security technology. *Computer security journal*, 15, 1-14.
- Sheng, S., Holbrook, M., Kumaraguru, P., Cranor, L. F., et Downs, J. (2010, April). Who falls for phish? A demographic analysis of phishing susceptibility and effectiveness of interventions. In *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 373-382).
- Tsai, H. Y. S., Jiang, M., Alhabash, S., LaRose, R., Rifon, N. J., et Cotten, S. R. (2016). Understanding online safety behaviors: A protection motivation theory perspective. *Computers et Security*, 59, 138-150.
- Wright, R. T., et Marett, K. (2010). The influence of experiential and dispositional factors in phishing: An empirical investigation of the deceived. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 273-303.
- Wright, R. T., Jensen, M. L., Thatcher, J. B., Dinger, M., et Marett, K. (2014). Research note— influence techniques in phishing attacks: an examination of vulnerability and resistance. *Information systems research*, 25(2), 385-400.Lohani, 2019

L'actualité législative et réglementaire française du 1er novembre 2019 au 1er juillet 2020

Un examen de l'actualité législative et réglementaire française du 1^{er} novembre 2019 au 1^{er} juillet 2020 révèle des textes relatifs à la propriété intellectuelle et au climat.

Tout d'abord, l'Ordonnance n° [2020-116](#) du 12 février 2020 portant création d'un droit d'opposition aux brevets d'invention.

La procédure d'opposition vise à permettre aux tiers de demander par voie administrative la révocation ou la modification d'un brevet.

Le droit d'opposition créé par l'ordonnance a pour objectif d'ouvrir une procédure administrative simple et peu coûteuse, susceptible d'éviter une procédure judiciaire en cas de litige peu complexe.

En permettant la révocation ou la modification de brevets juridiquement fragiles, le droit d'opposition contribuera à renforcer la qualité des brevets français et la sécurité juridique de la protection conférée par les titres de propriété industrielle.

Ensuite, l'Ordonnance n° 2019-1169 du 13 novembre 2019 relative aux marques de produits ou de services. C'est une transposition de la directive (UE) 2015/2436 du Parlement européen et du Conseil du 16 décembre 2015 rapprochant les législations des Etats membres sur les marques. L'objectif est de moderniser et de rendre plus performants les dispositifs de protection des marques, notamment en permettant de :

- déposer de nouveaux types de marques répondant aux évolutions techniques et économiques (marques sonores ou animées dans des formats électroniques) ;
- réduire le coût du dépôt pour les marques visant une seule classe de produits ou de services, incitant ainsi les déposants à ne viser que les classes réellement pertinentes pour leur activité et entraînant, en conséquence, une plus grande disponibilité des signes et la possibilité de coexistence entre des acteurs sur le marché ;
- améliorer la défense des droits des titulaires de marques et de signes distinctifs :
 - en élargissant la procédure d'opposition à d'autres droits antérieurs que la marque comme la dénomination sociale, le nom commercial, l'enseigne, le nom de domaine et le nom d'un établissement public de coopération intercommunale ou d'une entité publique,
 - en créant une procédure administrative de nullité et de déchéance des marques permettant de faciliter ces actions, aujourd'hui ouvertes dans le seul cadre d'un contentieux judiciaire,
 - en renforçant la lutte contre la contrefaçon par le rétablissement des contrôles douaniers sur les marchandises en transit externe et par la sanction des actes préparatoires à la contrefaçon ;
- apurer le registre national des marques en renforçant les exigences d'usage des marques enregistrées et en facilitant la libération des marques non exploitées pour permettre à d'autres acteurs de les utiliser, ainsi qu'en simplifiant la suppression des marques portant indûment atteinte à la liberté du commerce et de l'industrie, à l'ordre public ou à la protection des consommateurs, par la mise en place d'une procédure administrative de nullité et de déchéance des marques au sein de l'Institut national de la propriété industrielle.

Enfin, la Loi n° [2019-1147](#) du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat.

Le texte fixe le cadre, les ambitions et la cible de la politique climatique nationale. Il porte sur quatre axes principaux :

- la sortie progressive des énergies fossiles et le développement des énergies renouvelables ;
- la deuxième volet de la loi porte sur les passoires thermiques, avec l'objectif de les rénover toutes d'ici dix ans. Les passoires thermiques sont les logements dont la consommation énergétique relève des classes F et G. Ces logements sont responsables de 20% des émissions de gaz à effet de serre de la France ;
- l'instauration de nouveaux outils de pilotage, de gouvernance et d'évaluation de la politique climatique. Pour renforcer la gouvernance de la politique climatique, un Haut Conseil pour le climat est instauré. Il est chargé d'évaluer en toute indépendance la stratégie climatique de la France et l'efficacité des politiques mises en œuvre pour atteindre ses ambitions ;
- la régulation du secteur de l'électricité et du gaz.

Maite Guillemain

Qu'est-ce que le nationalisme en ligne ?

Publié [en intégralité en anglais dans Books&Ideas](#) le 5 septembre 2019 :

<https://booksandideas.net/China-s-Digital-Nationalism-and-the-Hong-Kong-Protests.html>

Florian Schneider : Le nationalisme en ligne est un processus dans lequel les algorithmes reproduisent et renforcent les préjugés qui conduisent les gens à penser la nation comme l'élément principal de leur identité personnelle et le lieu central de l'action politique. L'existence de ces préjugés est antérieure aux technologies numériques. On les trouve dans les médias de masse, qui propagent fréquemment des symboles du nationalisme. La spécificité du nationalisme numérique réside dans le renforcement de ces préjugés et leur tendance à sembler naturels du fait de l'expansion des processus de personnalisation, des filtres de préférences, des bulles communautaires qui définissent maintenant l'Internet commercial.

Books & Ideas : **Le nationalisme qui s'exprime sur Internet en Chine est-il directement impulsé par le parti communiste et peut-on considérer les nationalistes comme passifs face aux campagnes officielles visant à construire la fierté et la cohésion de la nation chinoise ?**

FS : il serait simpliste de penser que le nationalisme chinois est purement orchestré par les autorités. Certes, le nationalisme est piloté par les activités des élites, dont le parti communiste et l'Etat chinois, qui insistent fortement sur le nationalisme dans leur propagande et les campagnes d'éducation patriotique. Ceci dit, les défenseurs d'un nationalisme populaire ne les reçoivent pas passivement. On peut dire que les gens sont des utilisateurs actifs de culture en général et c'est aussi le cas en Chine. Il pourrait être plus utile d'assimiler les nationalistes à tout groupe en quête d'un sentiment d'appartenance à une communauté, comme les fans de sports, les membres de groupes religieux ou de groupes professionnels. Ces gens ne se connaissent souvent pas mais estiment qu'ils ont des liens forts, fondés sur des valeurs ostensiblement partagées, des tropes culturels ou des expériences de vie. Nous faisons de ces communautés des éléments importants de notre identité. Pour ce faire, nous utilisons parfois des éléments culturels pré-établis, comme les références fournies par exemple par les dirigeants d'une église, ou l'équipe de relation publique d'une célébrité, mais nous retravaillons ces ressources au service de notre propre projet d'identité. Pensez à ce que font les fans de produits culturels comme Game of Thrones ou Starwars lorsqu'ils manifestent leur colère de voir l'objet de leur adoration mal traité par Hollywood. La différence en ce qui concerne le nationalisme réside dans le fait que ces produits culturels génèrent non seulement un sens de la « communauté », mais rattachent aussi cette communauté à un lieu (le territoire national) et insistent pour dire que ce lieu devrait être gouverné par un ensemble d'institutions autonomes (l'Etat-nation). Cela signifie que là où les fans de franchises culturelles se mettent en colère parce que leurs idoles ne sont pas utilisées ou représentées « correctement », les nationalistes sont bouleversés lorsque quelqu'un ou quelque chose perturbe le statu quo du territoire national et de leur souveraineté. La situation peut devenir périlleuse et c'est ce qui se passe concernant le statut d'Hong Kong. Il est néanmoins important de se souvenir que la façon dont les nationalistes retravaillent les symboles de leur nation pour se créer du sens n'est pas si différente de l'utilisation de ressources culturelles par d'autres groupes n'importe où dans le monde. Les associations et sentiments qui en résultent ne sont pas sous le contrôle d'un seul acteur, même lorsque les élites s'en persuadent.

Books & Ideas : **Observez-vous une convergence entre le nationalisme digital en Chine continentale et à Hong Kong, Taïwan et dans le reste dans l'Asie ?**

FS : On peut observer les mécanismes du nationalisme digital partout dans le monde car l'attrait du nationalisme est d'ordre psychologique. Il promet confort et sécurité dans un monde de plus en plus complexe. L'ironie réside dans le fait que ce sentiment de confort est également au cœur

de la façon dont les gens partagent des informations qui circulent sur les réseaux sociaux. Nous voulons prendre part à notre cercle d'« amis » et nous voulons partager des informations avec des gens qui pensent comme nous au sein de notre communauté. En ce sens, le nationalisme en ligne repose sur des interfaces et designs numériques en apparence intuitifs, reposant eux-mêmes sur les principes de base de la psychologie humaine. Dans un monde où les nations et états-nations sont les acteurs politiques par défaut, le nationalisme demeure l'idéologie par défaut qui permet de faire sens des questions politiques. Les mécanismes de technologies de communication numériques avancées amplifient ce phénomène. Peu importe où l'on se trouve, les plateformes de réseaux sociaux et les agrégateurs de contenu comme Facebook et Twitter, ainsi que les moteurs de recherche comme Google, nous exposent forcément aux dynamiques algorithmiques qui perpétuent le nationalisme digital et nous poussent à monopoliser des textes nationalistes. On doit à cela en grande partie le retour au nationalisme auquel nous assistons en Europe et en Amérique du Nord. Il a permis l'ascension de Trump et de son slogan « making America great again », ainsi que du Brexit en Grande-Bretagne et des mouvements islamophobes en Europe continentale.

En Asie orientale, les références constantes aux cadres nationalistes par les gouvernements chinois, japonais et coréen apportent de l'eau au moulin des nationalistes populaires et leurs discours en ligne. Il serait difficile de comprendre le mouvement de protestation à Hong Kong sans saisir comment les inquiétudes des localistes se transforment progressivement en nationalisme. Étudier le cas chinois permet d'analyser ce qui se passe lorsque des algorithmes biaisés, non accessibles au contrôle de tous, rencontrent des tentatives d'instiller le patriotisme à travers l'éducation et la propagande, dans un environnement national capitaliste focalisé sur les bénéfices à retirer des « clics » et « partages ». La Chine n'est pas un cas unique mais il donne à voir un type de société numérique à venir, dont nous devons impérativement suivre les évolutions.

Entretien avec **Florian Schneider** mené par **Emilie Frenkiel**

Quelle place pour l'État dans le dialogue social dans les très petites entreprises ? Une lecture critique

Si le développement des très petites entreprises (TPE) c'est-à-dire celles de moins de 11 salariés continue à se poursuivre en France (rapport annuel Bpi France 2018), représentant plus de deux millions d'entreprises et plus de 4.5 millions de salariés, elles apparaissent encore comme une zone de « non citoyenneté sociale » plus de dix ans après le constat dressé par Tournadre-Plancq et Verrier (2008). En dessous des seuils légaux de représentation syndicale, elles échappent aux avancées sociales négociées par les syndicats dans les grandes entreprises. Elles ne profitent que des accords de branche. Cette situation s'explique principalement par une opposition historique et omniprésente du patronat à la présence des syndicats dans les TPE mais aussi par le désintérêt des salariés concernés pour l'action collective revendicative. Dans ce contexte délicat pour les syndicats, nombreux sont les travaux à souligner le rôle de pilier de l'État dans le développement du dialogue social dans les TPE. Les actions sont en effet nombreuses depuis plus de quarante ans.

Les lois Auroux (1982) marquent la volonté de l'État de développer localement un dialogue social adapté aux spécificités des territoires. L'État va mettre en place différentes instances locales, régionales où les partenaires sociaux ont pu expérimenter la création d'accords sur-mesure, propres à leur bassin d'emplois. Il a permis la possibilité d'avoir des délégués de site c'est-à-dire des représentants syndicaux pour plusieurs TPE dans une même zone géographique d'activité. Il a aussi créé les commissions paritaires régionales interprofessionnelles pour l'artisanat et pour d'autres secteurs d'activités respectivement en 2009 puis en 2017. Cet outil devait permettre un dialogue social dense localement. Enfin, il apparaît aussi comme celui qui a incité les partenaires sociaux à mettre en place les premières élections professionnelles pour les TPE en 2012 puis en 2017, suite à la loi sur la représentativité dans les entreprises en 2008.

Sans nier la réalité de ces actions, notre travail de recherche mené auprès de plus de 60 syndicalistes comme de représentants des employeurs mais aussi de l'État vient nuancer cette vision univoque et positive.

Premièrement, le bilan du dialogue social territorial est plus contrasté que la littérature actuelle ne le suggère sur ces vingt dernières années. L'État a promu par exemple les commissions paritaires régionales interprofessionnelles tout en empêchant pour certaines d'entre elles de créer des normes à l'instar de celles dédiées à l'artisanat en 2009. Ici l'État permet un dialogue mais ne lui donne pas la possibilité d'avoir force de loi. Il n'y a que de la concertation mais pas d'accords possibles. En revanche, pour les autres commissions paritaires régionales interprofessionnelles, il est possible de signer des accords. On voit ici que l'État contribue à complexifier le dialogue social pour les TPE en multipliant les différences.

Deuxièmement, l'État organisa également les premières élections professionnelles en 2012 mais ne permit pas aux syndicats de présenter des listes de candidats. Il n'autorisa que des élections par sigle rendant la relation avec les salariés de TPE impersonnelles, voire difficiles tant l'image des syndicats auprès de cette population est floue voire dégradée.

Enfin en 2017, les « ordonnances Travail » accordèrent la possibilité aux employeurs des entreprises de un à dix neuf salariés (incluant donc les TPE de moins de onze) de négocier directement avec leurs salariés sans passer par le mandatement syndical des salariés négociateurs comme ce fut le cas précédemment. Par ce choix, l'État a finalement choisi d'écarter les syndicats du dialogue social dans les TPE. Il donne raison à une partie du patronat dont le crédo principal a toujours été constant, à savoir préserver des relations directes et sans intermédiaire avec leurs salariés.

Sur cette base, il nous apparaît que l'État a un rôle ambivalent dans le dialogue social dans les TPE. Sans nier son implication, manifeste par les différents outils développés depuis 40 ans, il convient aussi de se rappeler les résultats produits. Aucune représentation syndicale dans les TPE n'existe en France. Elle demeure extérieure aux TPE. Seul le conseiller du salarié est autorisé à intervenir et seulement dans les cas de conflits entre salariés et employeurs. La possibilité récente d'un dialogue social sans syndicat constitue une nouvelle étape dans la marginalisation des syndicats dans le dialogue social en TPE. Elle soulève plusieurs questions : s'agit-il d'un échec de l'État ou des syndicats face au Patronat ? Doit-on y voir une expérimentation d'un dialogue social sans partenaires sociaux qui pourrait s'étendre au-delà des TPE ?

François Grima et Philippe Sin

Références :

Gazier, B., & Bruggeman, F. (2017). « Tripartisme et dialogue social territorial », Rapport pour le BIT.

Hadas-lebel, R. (2006). Pour une modernisation du dialogue social légitime : représentativité et financement des organisations professionnelles et syndicales, Rapport au Premier Ministre, Paris, La Documentation française.

Haute, T. (2017). « Des votes inexplicables ? Une analyse électorale des scrutins TPE ». Congrès AFSP, Montpellier, France.

Howell, C. (2009). The Transformation of French Industrial Relations: Labor Representation and the State in a Post-Dirigiste Era. *Politics and Society* 37(2): 229–256.

Kall, K., Lillie, N., Sippola, M., & Mankki, L. (2019). Overcoming Barriers to Transnational Organizing Through Identity Work: Finnish-Estonian Trade Union Cooperation. *Work, Employment and Society*, 33 (2), 208-225

Tournadre-Plancq, J., Verrier, B. (2008). « La démocratie politique représentative comme modèle pour la démocratie sociale ? », La note de veille, Centre d'analyse stratégique, n° 99.

Walter, J.-L. (2009). Réalité et avenir du dialogue social territorial, Rapport pour le CESE, juillet.