A starburst graphic with multiple points, containing the text 'ANNALES 2015'.

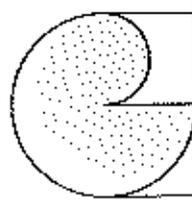
ANNALES 2015

A decorative scroll graphic at the top of the main text area, with a shaded circular element on the left side.

CONCOURS INTERNE

POUR LE RECRUTEMENT

**DE CADRE SPECIALISTE
D'EXPLOITATION**

A decorative scroll graphic at the bottom left of the main text area, with a shaded circular element.

**DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE
NOUVELLE-CALEDONIE**

**CONCOURS INTERNE OUVERT LES 18 ET 19 AOUT 2015 POUR LE RECRUTEMENT D'UN
CADRE SPECIALISTE D'EXPLOITATION DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----«»-----

**EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE : VALORISATION DE L'EXPERIENCE
PROFESSIONNELLE**

DUREE : 4 HEURES

COEF : 5

SUJET

Ce dossier comporte 28 pages y compris la page de garde.

Cadre spécialiste d'exploitation, vous êtes en charge du pilotage du secteur des ressources humaines au sein de la direction générale d'un établissement public comptant parmi ses effectifs 1 500 agents titulaires et 500 agents contractuels. Actuellement le régime indemnitaire alloué aux agents repose sur une logique égalitaire en fonction des niveaux de responsabilité et du grade détenu par les agents.

De manière générale, les agents de l'établissement ont le sentiment que la reconnaissance de la valeur professionnelle n'est pas assez prise en compte dans l'attribution du régime indemnitaire de l'établissement.

Cet établissement s'est engagé sur un plan d'action pluriannuel sur lequel il est nécessaire que l'ensemble des agents soit mobilisé.

Dans une logique de valorisation de la contribution de l'ensemble des agents dans l'accomplissement des missions et objectifs de l'établissement, tout en assurant une maîtrise du coût financier dans un contexte budgétaire contraint, la direction générale souhaite redéfinir sa politique de rémunération du personnel afin de mieux répondre aux enjeux et défis de ce dernier.

A l'aide du dossier joint et de vos connaissances, il vous est demandé d'élaborer une note assortie de propositions afin de rendre plus attractif l'établissement et de renforcer la motivation des agents en individualisant les rémunérations en fonction du mérite, de la performance individuelle mais également collective.

Cette note sera également utilisée comme base de travail dans le cadre des échanges avec les organisations syndicales.

BAREME DE NOTATION

Ce rapport doit permettre de dégager des éléments de mise en œuvre de solutions opérationnelles appropriées.

Vous rédigerez ce rapport à l'aide des documents du dossier et en mobilisant vos connaissances.

Les candidats devront organiser leurs idées et leur argumentation en dégageant un plan.

Liste des documents :

Document n°1 : Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et empiriques pour la fonction publique française- Virginie Forest –Revue internationale des sciences administratives - 2008.

Document n° 2 : Pourquoi l'Etat peine à payer les fonctionnaires au mérite- Par David Bensoussan-
Revue Challenges - 29/01/2014

Document n° 3 : Décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats - Légifrance

Document n° 4 : Document n° 4 : Les agents publics doivent-ils être évalués sur leur performance ?
Par Vincent CROIZÉ-POURCELET, Directeur de pôle de proximité à la communauté urbaine Nantes
- CNFPT Fonction publique territoriale / RH - 26/01/2015

Document n° 5 : Vers une nouvelle politique de rémunération : va-t-on être mieux payé dans la
fonction publique ? Par Sandrine BOTTEAU - www.carrieres-publiques.com - septembre 2009.

Document n° 6 : Plus de flexibilité pour inciter au travail- Rapport d'information du 28/07/2015 –
Sénat

Document n° 7 : Suresnes se dote d'un régime indemnitaire au mérite - Par Gaëlle Ginibrière - Gazette
des communes - 03/07/2015

Document n° 8 : Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant
compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction
publique de l'Etat – LEGIFRANCE

**Document n° 1 : Rémunération au mérite et motivation au travail : perspectives théoriques et
empiriques pour la fonction publique française- Virginie Forest –Revue internationale des
sciences administratives – 2008.**

Les réformes développées depuis près de trente ans en management public reposent sur le constat partagé d'un manque au moins partiel d'efficacité de l'Etat – Providence, tant dans son organisation dite bureaucratique, que dans ses actions jugées inadaptées aux besoins des usagers. Confrontée à une pression budgétaire croissante, dans un contexte économique marqué par la crise, la sphère publique a entrepris une modernisation progressive de son organisation et de son fonctionnement. Dans le cas français, l'entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006 de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) représente un tournant important. En effet, cette réforme budgétaire a pour principal objectif d'encourager le passage d'une « logique de moyens » à une « logique de résultats », par une refonte complète des finances publiques. Concernant plus particulièrement la question des ressources humaines, la LOLF devrait permettre de recourir à davantage de flexibilité, notamment en matière de

rémunération. L'introduction récente et progressive d'une rémunération au mérite dans la Fonction Publique d'Etat (FPE) témoigne de cette logique. Reposant sur « des augmentations de salaire individuelles basées sur la performance de l'employé évaluée individuellement au cours d'une période de temps antérieure » (Roussel, 1996), cette politique suppose le transfert dans l'administration d'un instrument de « type marché » (Fouchet, 1999), là où les modes de rémunération sont habituellement gérés de manière plus impersonnelle et uniforme (Bartoli, 2005). Cette individualisation des rémunérations présenterait de nombreux avantages, du moins pour certains. Ainsi, selon l'OCDE (2005), ces pratiques salariales permettraient d'attirer des cadres issus du secteur privé, jugés à ce titre plus dynamiques et entreprenants. Par ailleurs, la rémunération au mérite renverrait l'image d'une administration efficace et soucieuse de la performance de ses agents. L'argument le plus fréquemment avancé concerne donc les bénéfices attendus en termes de motivation au travail, compris comme le « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » (Vallerand et Thill, 1993). Aussi, contrairement à un salaire à l'ancienneté, la rémunération au mérite serait un outil à même d'accroître la motivation au travail et donc la performance des agents. Notre problématique s'articule à travers le double questionnement suivant. En premier lieu, une rémunération au mérite permet-elle réellement d'augmenter la motivation au travail des fonctionnaires ? Et, plus fondamentalement, un tel mode de rémunération est-il en adéquation avec la nature de leurs motivations ? Nous reviendrons, dans un premier temps, sur les principales réformes engagées en France en matière de rémunération dans la FPE. Même si ce point n'est que brièvement abordé, nous rappelons également que les rémunérations fondées sur le mérite individuel sont susceptibles de modifier et d'affecter la nature même du service public rendu. Nous procéderons ensuite à un rappel des fondements théoriques qui permettent de montrer comment une rémunération liée aux performances individuelles peut motiver à fournir un niveau d'effort et de motivation élevés. Un exposé des études empiriques étrangères sera proposé en seconde partie où nous verrons que toutes offrent un bilan mitigé, voire négatif, quant aux effets d'une rémunération au mérite sur la motivation au travail des fonctionnaires. Cependant, alors même que les difficultés rencontrées sont en partie similaires à celles du secteur privé, la fonction publique est confrontée à une problématique différente, relative à la nature particulière des motivations qui animent certains de ses agents. C'est notamment ce que soulignent les développements récents de la théorie des motivations de service public, telle qu'elle est mobilisée dans les travaux américains en science administrative et en management public (Perry et Wise, 1990). Nous montrerons en quoi cette approche, combinée aux hypothèses de la théorie de l'évaluation cognitive (Deci, 1975), limite d'autant la pertinence et l'efficacité à terme de cette individualisation des rémunérations, particulièrement pour les fonctionnaires dont les motivations de service public, d'ordre intrinsèque, sont élevées.

1 - L'individualisation des rémunérations dans la fonction publique française : l'avancée des réformes

De manière générale, la LOLF représente une réforme budgétaire visant à accroître l'efficacité de l'action de l'Etat en orientant la gestion des administrations vers une recherche plus systématique de performance. Alors même que le budget était voté, depuis 1959, selon la nature des dépenses (fonctionnement, personnel, etc.) et par ministère, les crédits ouverts sont à présent fonction des différentes missions d'intérêt général que l'Etat souhaite déployer. Ces missions, déclinées en programmes ministériels ou interministériels, sont formalisées dans un programme annuel de performance (PAP) qui détaille les crédits et personnels mobilisés, les objectifs, ainsi qu'un ensemble d'indicateurs destinés à mesurer les résultats obtenus. La rédaction d'un rapport annuel de performance (RAP) permet aux parlementaires d'évaluer les actions entreprises. Cette nouvelle structuration de l'action administrative représente un changement important, encourageant, du moins en théorie, l'interministérialité et la transparence des actions mises en œuvre. Par ailleurs, les directeurs d'administration, au niveau central, et les chefs de services, au niveau local, sont désormais les gestionnaires directs des crédits votés et peuvent les redéployer, que ce soit entre actions mais aussi selon la nature des dépenses. Ils disposent donc de la possibilité de réaffecter des crédits de personnels inemployés au versement de primes déterminées selon les résultats individuels et/ou collectifs. Si la LOLF encourage au développement de formes de rémunération plus individualisées, l'adoption en avril 2002 d'un décret relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des

fonctionnaires de l'État représente également une réforme importante. Ce décret institue de manière systématique l'appréciation du travail des agents. Les 180 000 agents du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi sont par exemple soumis, depuis 2004, à un dispositif d'évaluation individuelle liant résultats et avancements professionnels. Toutefois, la rémunération au mérite concerne encore essentiellement les cadres dirigeants, un récent décret ayant instauré une « indemnité de performance » pour l'ensemble des directeurs d'administrations centrales, dont le montant peut atteindre 20 % de la rémunération brute annuelle. Dans cette même perspective, les magistrats de l'ordre judiciaire peuvent percevoir, depuis 2003, une prime modulable attribuée en fonction de leur contribution « au bon fonctionnement de l'institution judiciaire », dont le taux varie de 0 % à 10 % de leur traitement. Il en va de même de certains praticiens hospitaliers (chirurgiens, psychiatres). Ces quelques exemples illustrent l'actuel mouvement d'individualisation des rémunérations dans les administrations françaises, dont la LOLF encourage la mise en œuvre. Toutefois, une telle réforme, qui repose sur la généralisation d'un management par objectif appliqué à la sphère administrative, ne tient que très peu compte des spécificités de l'action de l'État. Les fondements de la LOLF reposent en effet sur l'hypothèse que la notion de performance, habituellement propre au secteur marchand, peut être aisément mobilisée pour évaluer les actions de l'État (Calmette, 2006). Une telle approche omet toutefois que la définition d'objectifs et d'indicateurs de résultat est nécessairement plus complexe dès qu'il est question d'action publique, sauf à admettre l'absence de différences entre cette dernière et les activités marchandes. Or, la LOLF ne spécifie rien quant à la distinction pourtant essentielle entre biens publics et privés. Dans cette même perspective, le « nombre d'affaires pénales traitées à l'instruction » a par exemple été retenu comme l'un des indicateurs de mesure de la performance au travail des magistrats, illustrant la vision productiviste de l'action de l'État sous-tendue par la LOLF. Par ailleurs, faire dépendre le niveau de rémunération des agents publics de ce type d'indicateurs quantitatifs pouvant porter atteinte, à terme, à la nature même du service public rendu, et notamment à sa qualité, et ce sans accroître pour autant, nous le verrons, la motivation au travail des fonctionnaires. Aussi, et afin de mieux comprendre ces enjeux, détaillons à présent les fondements théoriques qui permettent d'analyser les effets de la rémunération au mérite sur la motivation au travail.

2 - Fondements théoriques des effets du salaire au mérite sur la motivation au travail

Rappelons au préalable qu'un tel mode de rémunération n'implique pas nécessairement une augmentation de la motivation au travail. Le même constat s'applique pour le lien motivation - performance. En effet, la motivation n'est pas l'unique déterminant de la performance qui peut s'expliquer, entre autres, par l'environnement de travail (Levy-Boyer, 2001). Aussi, l'effort que fournit un individu, signe de sa motivation, ne s'accompagne pas systématiquement de l'atteinte d'un niveau de performance donné. Nous nous référerons d'abord à la théorie des attentes car la rémunération au mérite y est présentée comme un outil puissant de motivation.

2.1 - Les apports de la théorie des attentes

Issus des travaux de Vroom (1964), la théorie des attentes représente le cadre d'analyse le plus fréquemment mobilisé dans la littérature en gestion pour comprendre comment un mode de rémunération peut s'avérer motivant ou non (Roussel, 1996). Cette approche en termes de choix rationnel permet d'analyser le processus qui conduit un individu à faire preuve de motivation.

- En premier lieu, l'individu doit s'estimer capable d'atteindre le niveau de performance souhaité, perception qualifiée « d'attentes effort - performance » (Roussel, 1996) ;
- Ensuite, il doit anticiper que cette performance sera assortie d'une récompense. Il s'agit ici des « attentes performance - résultat » ;
- Enfin, la récompense attendue doit être jugée attractive. En d'autres termes, l'attrait ou encore la valence des récompenses doit être positive pour l'individu.

Ces trois conditions doivent donc être remplies pour qu'une mesure de GRH ait un effet incitatif et que l'individu augmente son effort au travail. Par ailleurs, les récompenses escomptées peuvent être de nature intrinsèque ou extrinsèque. Ainsi, l'intérêt qu'un individu éprouve pour son travail représente

une forme de rétribution intrinsèque. *A contrario*, un supplément de rémunération offert en contrepartie de l'atteinte d'un résultat représente une récompense de nature extrinsèque. Au plan opérationnel, la théorie des attentes suggère de concevoir les politiques de GRH de telle sorte qu'elles offrent à la fois des récompenses extrinsèques et intrinsèques. Toutefois, cette approche repose sur l'hypothèse que ces deux formes de rétributions sont additives. Ainsi, pour un niveau de motivation intrinsèque donné, une augmentation des rétributions externes doit conduire à un accroissement du niveau total de la motivation, sans porter atteinte à sa dimension interne. C'est précisément cette hypothèse d'additivité qui a été remise en cause par Deci (1975), dont les travaux sur l'évaluation cognitive soulignent la complémentarité – et non l'indépendance – de ces deux formes de motivation.

2.2 - Les théories de l'évaluation cognitive et de la motivation intrinsèque

Si la théorie des attentes définit deux types de récompenses, celle de l'évaluation cognitive (Deci, 1975) pose d'emblée l'existence de deux formes de motivation distinctes, intrinsèque et extrinsèque, dont les déterminants sont en constante interaction. Ainsi, « *les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt ou encore la satisfaction de leur curiosité* » alors « *[qu'ils] sont extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même* » (Amabile, 1993). S'appuyant sur de nombreuses études empiriques, dont on trouvera une synthèse dans Deci, Koestner et Ryan (1999), la théorie de l'évaluation cognitive montre que les récompenses monétaires peuvent diminuer la motivation intrinsèque à réaliser une tâche, notamment si elles sont contingentes à l'atteinte d'un niveau de performance donné. Ce résultat s'explique par les modifications de la perception individuelle du « lieu de causalité ». En effet, un comportement intrinsèquement motivé trouve son origine dans la satisfaction de deux types de besoins internes, l'autonomie et le sentiment de compétence. Or, les rémunérations obtenues en contrepartie de l'atteinte d'un niveau de performance déplacent le « lieu de causalité », l'individu attribuant alors son effort à une cause purement externe, limitée à la seule perspective d'obtenir un supplément de rémunération. Dès lors, ces formes de rétributions conditionnelles peuvent être appréhendées par l'individu comme un moyen de contrôler son activité, affectant en cela son besoin d'autonomie et de compétence et, *in fine*, sa motivation intrinsèque. Cet effet d'éviction est d'autant plus marqué que la tâche à réaliser est initialement jugée intéressante. Aussi, l'introduction simultanée d'outils extrinsèques et intrinsèques serait contre-productive, la motivation extrinsèque risquant de se substituer à celle d'origine interne. De nombreux travaux théoriques et empiriques développés en économie s'appuient également sur cette approche de la motivation au travail. Kreps (1997) souligne par exemple les insuffisances de la théorie classique de l'agence, qui repose sur l'hypothèse qu'il est plus efficace pour un principal (*i.e.* un employeur) de recourir à des incitations extrinsèques pour motiver un agent (*i.e.* un employé) à fournir un niveau d'effort élevé. L'auteur appelle dès lors à ce que l'économie reconsidère le rôle joué par les motivations intrinsèques dans la formation des préférences individuelles, précisément parce que les incitations extrinsèques peuvent diminuer les motivations internes et conduire, *in fine*, à ce que le niveau d'effort et donc de motivation baisse. Frey (1997) intègre pleinement ces résultats dans l'approche théorique de la motivation qu'il développe (« The Motivation Crowding Theory »). L'auteur montre comment et sous quelles conditions la motivation intrinsèque peut être évincée par des incitations extrinsèques et notamment par les rémunérations fondées sur les performances individuelles. Plusieurs travaux empiriques réalisés en économétrie ou en économie expérimentale confirment par ailleurs l'existence d'un tel effet d'éviction (Frey et Jegen, 2001). Si les implications de ces approches sont nombreuses et ce quelque soit le secteur considéré, public ou privé, nous verrons en dernière partie que cette problématique s'avère d'autant plus complexe dans la sphère publique. Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle complètent par ailleurs utilement ces deux premières approches en précisant quelles sont les conditions nécessaires, en matière d'équité et de justice, pour qu'un mode de rémunération au mérite s'avère motivant.

2.3 - Les théories de l'équité et de la justice organisationnelle

La théorie de l'équité (Adams, 1963) est fondée sur l'hypothèse que chaque individu établit des comparaisons entre les avantages qu'il retire de son emploi (« *outcomes* ») et les contributions qu'il

apporte à son organisation (« input »). L'individu s'estimera traité de manière équitable s'il perçoit que ses avantages sont justes par rapport à ses contributions. On se réfère alors au principe d'équité interne. Toutefois, cette perception dépend aussi d'une comparaison de ce ratio avantage / contribution avec celui d'autres individus, pris comme référents. C'est la notion d'équité externe qui importe alors. Aussi, selon que chacun s'estime traité de manière plus ou moins équitable, des efforts seront déployés, signe d'un comportement motivé, pour rétablir cet équilibre avantages/contributions. La théorie de la justice organisationnelle associe à cette notion de justice distributive celle de justice procédurale. Ainsi, pour Greenberg (1990), les individus évaluent également les moyens ou les procédures que l'organisation instaure pour distribuer les diverses récompenses. Par exemple, le dispositif d'évaluation des performances ou les procédures d'avancement représentent des déterminants centraux du sentiment de justice procédurale. Concernant la rémunération au mérite, nous verrons qu'une partie des effets négatifs sur la motivation s'explique par le sentiment d'iniquité que les fonctionnaires éprouvent par rapport au dispositif d'appréciation de leurs performances. La question de la motivation au travail fait donc l'objet de nombreux débats théoriques qui traversent la discipline depuis plus de trente ans. Aussi, en regard des enjeux relatifs à l'individualisation des politiques de rémunération dans la fonction publique française, il apparaît utile de procéder à l'analyse critique des expériences étrangères en la matière.

3 - Rémunération au mérite et motivation au travail des fonctionnaires : un bilan empirique

De manière générale, les approches centrées sur l'analyse explicite du lien rémunération au mérite – motivation au travail dans la fonction publique sont relativement peu nombreuses.

En effet, d'autres perspectives ont été privilégiées pour étudier ce mode de rémunération. Ainsi, Pearce, Stevenson et Perry (1985) offrent une analyse du lien rémunération au mérite – performance organisationnelle au sein d'un centre administratif de sécurité sociale américain où il apparaît que cette dernière n'augmente pas alors même que les managers sont rémunérés selon leur mérite. Ces premiers résultats seront confirmés par Perry, Petrakis et Miller (1989) qui montrent, dans le cadre d'une enquête longitudinale conduite au sein des services administratifs généraux américains, que l'introduction d'une rémunération au mérite n'aurait pas permis d'accroître significativement la performance des managers. Enfin, si l'enquête récemment conduite par Figlio et Kenny (2007) auprès de 1300 établissements scolaires américains révèle que les « performances scolaires » des élèves seraient plus élevées dans les établissements qui rémunèrent leurs enseignants au mérite, ceux établis à un niveau plus fin par Eberts, Hollenbeck et Stone (2002) montrent que rémunérer les enseignants d'une « High School » américaine selon leur performance n'aurait pas permis d'accroître la réussite scolaire des élèves. Si ces approches fournissent des éléments de compréhension relatifs à la rémunération au mérite et à ses effets sur la performance, les travaux auxquels nous allons nous référer proposent d'analyser le lien rémunération au mérite – motivation au travail (et non le lien rémunération – performance). Issues d'enquêtes conduites dans les fonctions publiques anglaise et américaine, ces études ont pour objet la validation, complète ou partielle, des hypothèses propres à la théorie des attentes et à celles de l'équité et de la justice organisationnelle. Nous verrons que ces travaux offrent, dans le meilleur des cas, un bilan mitigé.

3.1 - La rémunération au mérite dans la fonction publique américaine

Pearce et Perry (1983) sont les premiers à avoir évalué les effets d'une rémunération au mérite sur la motivation au travail de cadres de la fonction publique fédérale. Leur enquête longitudinale, qui repose sur le test des trois conditions relatives à la théorie des attentes (cf. *supra*), montrent qu'une rémunération fondée sur les performances individuelles ne motive pas davantage les agents, notamment par rapport à leur ancien salaire à l'ancienneté. Ainsi, le peu d'effet du salaire au mérite ne s'expliquerait pas par une « valence » négative quant aux augmentations salariales individualisées mais par les difficultés rencontrées suite à la mise en œuvre du dispositif d'évaluation des performances. En effet, le processus d'évaluation des résultats n'aurait pas conduit à des appréciations suffisamment distinctes, si bien que le montant des primes perçues par les cadres les plus performants ne se différencierait pas suffisamment de celui attribué aux agents les moins productifs, créant un

sentiment d'iniquité et expliquant en partie pourquoi le salaire au mérite ne motiverait pas davantage. Ces premiers résultats seront d'ailleurs confirmés par l'enquête de Gaertner et Gaertner (1985), conduite auprès des managers de cinq agences fédérales. De manière générale, ces derniers estiment que leur rémunération au mérite ne permettrait pas d'accroître la performance globale de leurs agences. Les deux auteurs montrent également que cette forme de rémunération est largement perçue comme un mode de rétribution inéquitable. Par ailleurs, près de deux tiers des managers estiment que le supplément de rémunération proposé n'est pas suffisant pour qu'ils acceptent de fournir un niveau d'effort plus élevé. Leurs attentes « performance – résultats » sont donc négatives, contribuant à les démotiver, conformément à ce que prévoit la théorie des attentes. S'appuyant également sur cette approche, l'enquête empirique conduite par Henneman et Young (1991) propose d'évaluer les effets d'un programme de rémunération au mérite sur la motivation de 120 administrateurs d'établissements scolaires d'un district américain. Alors même que leur nouveau mode de rémunération ne les motive pas davantage, ce résultat négatif s'expliquerait, entre autres, par une valence négative quant aux récompenses monétaires proposées. En effet, l'enquête souligne que les administrateurs préféreraient bénéficier d'une augmentation de leur rémunération fixe plutôt que de percevoir une prime suite à l'atteinte des résultats souhaités. Enfin, l'enquête conduite par Kellough et Nigro (2002) offre également un bilan plus que mitigé quant aux effets de la rémunération au mérite sur la motivation des agents de l'Etat de Georgie. Les auteurs montrent, au travers d'un questionnaire adressé à près de 3000 agents durant l'année 2000, que la rémunération au mérite aurait échoué à les motiver, après 5 ans d'application de ce dispositif. En effet, près de 70 % des employés estiment que ce mode de rémunération ne représente pas un outil de motivation adapté. De même, moins de la moitié ont le sentiment que l'évaluation de leur performance est juste. Enfin, ils ne sont que 21,3 % à déclarer que le niveau de leur rémunération est vraiment fonction de la qualité du travail qu'ils réalisent, traduisant un manque de confiance quant au processus d'évaluation des performances. Ces différents exemples issus de l'expérience américaine déjà ancienne sur ces questions montrent que le lien entre rémunération au mérite et motivation au travail est le plus souvent négatif. Les travaux empiriques réalisés en Angleterre confirment par ailleurs ce résultat.

3.2 - L'exemple du secteur public anglais

L'enquête de Marsden et Richardson (1994) propose également une évaluation des effets d'une rémunération au mérite sur la motivation des agents dans un centre des impôts britannique. Alors qu'une majorité approuve là aussi l'idée de lier rémunération et performances individuelles, et qu'ils estiment pouvoir atteindre le niveau de performance requis, deux tiers ont le sentiment qu'un tel résultat ne sera pas suivi de l'obtention d'une récompense monétaire. Leurs attentes « performance – résultat » étant négatives, les auteurs concluent à l'absence d'effet de cette forme de rémunération, conformément à la théorie des attentes. Par ailleurs, une large part considère que le supplément de rémunération proposé n'est pas suffisant pour les inciter à modifier leur comportement au travail. Enfin, de nombreuses réserves sont exprimées quant à la justice du système d'évaluation des performances, du fait de l'existence de quotas relatifs au nombre d'évaluations positives. Ce premier travail sera complété par une enquête plus vaste (Marsden et French, 1998 ; Marsden, 2004), dont les résultats comptent parmi les plus complets concernant la motivation au travail des fonctionnaires. Deux formes d'organisation bureaucratique de type « mécaniste » et « professionnelle » sont étudiées, la première comprenant le service public de l'emploi ainsi que celui des impôts précédemment enquêté, alors que la seconde est formée d'hôpitaux publics et d'établissements scolaires. Les résultats sont à nouveau défavorables, 83,4 % déclarant qu'une telle mesure ne les inciterait pas à fournir un effort supérieur. Les personnels hospitaliers sont toutefois 52 % à estimer que leur quantité de travail a augmenté. L'impact le plus négatif concerne les relations de travail. En effet, le salaire au mérite nuirait au travail d'équipe et viverrait les jalousies. De plus, à l'image de l'enquête précédente, 61,2 % d'agents pensent que les membres de l'encadrement sont limités par des « quotas » d'évaluations positives. De telles difficultés contribueraient à développer un sentiment d'injustice, de nombreux agents percevant ces pratiques différenciées comme des formes de favoritisme. Il en va de même si les performances individuelles sont délicates à mesurer ou encore quand les objectifs à atteindre sont inadaptés à l'emploi occupé. La question des méthodes de mesure et de détermination des objectifs est donc déterminante, notamment par rapport aux types d'emplois occupés. Enfin, la plupart de ces

dysfonctionnements ont à nouveau été soulignés dans un article récent de Perry, Mesch et Paarlberg (2006).

Le bilan que nous venons de proposer s'appuie sur une littérature essentiellement anglo-saxonne dans la mesure où l'on ne dispose que de très peu de travaux empiriques sur cette thématique en France, la rémunération au mérite ayant été introduite récemment. Toutefois, les premiers résultats obtenus par Rouban (2004), suite à une enquête conduite auprès de 6 500 cadres du secteur public et privé durant l'année 2002, semblent confirmer ceux obtenus à l'étranger. En effet, seuls 14 % des cadres des administrations publiques estiment que la prime variable qu'ils perçoivent en fonction de l'atteinte d'objectifs serait plutôt motivante ou très motivante. Ce peu d'effet se retrouve également pour les cadres des administrations qui perçoivent les plus hauts revenus (plus de 45 700 euros par an). Ainsi, seul un cadre sur les 27 interrogés déclare être motivé par sa rémunération au mérite. Un tel constat n'est toutefois pas propre à la fonction publique. Si différentes enquêtes conduites dans le secteur marchand montrent l'impact favorable sur la motivation d'une rémunération fondée sur les performances (Lévy-Boyer, 2001), d'autres soulignent également le peu d'effet de cette forme de rémunération (Igals et Roussel, 1999). Se pose dès lors une première question : ne suffirait-il pas d'objectiver les procédures d'évaluation afin de renforcer les attentes « performance - résultat » et améliorer ainsi l'effet sur la motivation au travail ? De même, l'impact sur la motivation ne serait-il pas renforcé si les objectifs étaient clairement définis et adaptés aux emplois occupés ? De telles recommandations sont fréquemment formulées dans la littérature qui traite du secteur marchand (Lawler, 2003). Toutefois, ces diverses propositions reposent essentiellement sur l'analyse des facteurs extrinsèques de motivation et omettent l'importance des éléments internes qui la composent, alors même que certaines études auxquelles nous nous sommes référées mentionnent bien le rôle des composantes intrinsèques de la motivation dans la fonction publique. Ainsi, Marsden et French (1998) montrent que près de 90 % des fonctionnaires hospitaliers anglais éprouvent un intérêt marqué pour leur emploi qui comporte une variété importante de tâches. Ces derniers considèrent par ailleurs que ce secteur représente un service public essentiel. De même, une très large majorité déclare que l'opportunité d'aider les autres représente un élément central dans l'exercice de leur profession. De tels résultats se retrouvent également pour les fonctionnaires de l'éducation, dans des proportions quasi identiques. Fortement opposés à la mise en œuvre de rémunérations au mérite, ces derniers sont près de 90 % à estimer que travailler dans ce secteur représente pour eux un défi important. Par ailleurs, la nature publique des emplois importe également. C'est pour ces raisons qu'il est souhaitable de mobiliser d'autres approches théoriques pour analyser et comprendre le lien rémunération - motivation au travail dans le contexte particulier de la fonction publique. Rappelons que le recours à un salaire au mérite suppose que l'on attend des organisations publiques et de leurs membres qu'ils soient plus proches du secteur marchand en termes d'efficacité (Marsden, 2004). Dès lors, les agents publics sont supposés identiques à ceux du secteur privé, du moins en regard des éléments qui caractérisent leur motivation. Une telle homogénéité n'est pourtant pas systématique. C'est notamment ce que soulignent certains travaux, où nous verrons qu'une place croissante a été faite à la question des « motivations de service public », particulièrement dans la littérature américaine en sciences administratives et en management public. Se pose alors cette autre question, si l'on considère les propositions relatives à ces approches : un mode de rémunération au mérite est-il en adéquation avec les éléments qui caractérisent la motivation des agents publics ? Sans se référer explicitement à la théorie des motivations de service public, Perry et Porter (1982) fournissent des premiers éléments de réponse. Ainsi, au delà des particularités relatives au fonctionnement des organisations publiques, ce sont les valeurs des fonctionnaires qui, *in fine*, joueraient un rôle central dans le succès ou non de ce mode de rémunération. En effet, en comparaison de leurs homologues du secteur marchand, les auteurs indiquent que les agents publics seraient moins attachés aux valeurs d'ordre économique et à une récompense monétaire systématique de leur effort. Wright (2007) souligne également l'importance de ces différences, en rappelant que les employés du secteur public attachent une importance marquée à la nature spécifique de leur travail, qui comporte en partie des objectifs altruistes ou « idéologiques » (*i.e.* aider les autres ou encore travailler au service de la société). Ainsi, ces derniers valoriseraient davantage certaines composantes intrinsèques de leur emploi et seraient moins sensibles à des incitations externes d'ordre monétaire. La théorie des motivations de service public s'appuie, entre autres, sur cette idée. Aussi, après une analyse de ce concept et des hypothèses sous-jacentes, nous nous intéresserons aux travaux qui cherchent à montrer, au plan empirique,

L'existence de motivations propres aux agents publics, d'ordre essentiellement intrinsèque. Ce point apparaît central dans la mesure où nous avons vu avec Deci (1975) et la théorie de l'évaluation cognitive que la mise en œuvre de rémunérations à la performance pouvait entrer en conflit avec les composantes intrinsèques de la motivation, au risque alors, par effet d'éviction, de ne pas accroître son niveau global, mais d'en changer simplement la nature. Ainsi, à niveau de motivation inchangé, cette substitution au profit des dimensions extrinsèques serait susceptible de conduire soit à une amotivation, soit à une situation plus coûteuse, puisque tout effort individuel ne serait désormais consenti que moyennant une rétribution monétaire explicite (Gagné et Deci, 2005). Ces risques sont d'autant plus élevés que l'individu attache un intérêt marqué pour la tâche qu'il doit réaliser. Dès lors, et c'est ce que nous allons voir, un tel constat questionne la pertinence et l'efficacité des modes de rémunération fondés sur la performance individuelle, particulièrement si les motivations de service public représentent des déterminants importants pour les fonctionnaires concernés.

4 - Rémunération au mérite et « motivations de service public »

4.1 - Fondements et principales hypothèses théoriques

Perry et Wise (1990) sont les premiers à avoir défini la motivation *pour*, ou encore *du*, service public, par hypothèse différente de celle du secteur marchand. Il s'agirait ainsi d'une « *prédisposition individuelle à répondre à des motifs portés en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques* ». Si la notion de « prédisposition » n'est en rien évidente, impliquant des fondements quasi-naturels, on peut toutefois concevoir qu'il s'agit d'une forme de préférence marquée pour le secteur public. Ce secteur d'activité serait le seul à porter différentes missions, expliquant cette préférence pour des finalités distinctes de celles du secteur privé (en matière d'éducation, de santé, de sécurité, de justice, etc.). Par ailleurs, si les raisons qui motivent les agents à faire le choix du secteur public sont multiples, et ne tiennent donc pas uniquement à ces formes de motivation, on ne peut exclure qu'une proportion d'entre eux éprouve une réelle motivation *de* et *du* service public. Ainsi comprend-t-on mieux la problématique posée par Perry et Wise (1990) : n'existe-t-il pas des motivations spécifiques et clairement associées au fait de travailler dans la sphère publique ? Détaillons à présent les motifs qui fonderaient de telles motivations.

- *Des motifs rationnels.* Certains agents seraient motivés par la maximisation de leur utilité et le désir de satisfaire les intérêts privés de certains groupes.
- *Des motifs normatifs.* Il est ici question de la volonté d'adhérer à une norme d'ordre éthique comme le fait d'être au service de l'intérêt public (« *public interest* ») ou de se porter garant d'une certaine équité sociale.
- *Des motifs affectifs.* Ces derniers correspondent à l'attachement profond à voir se réaliser certaines missions (éduquer, soigner, défendre, protéger, etc.). La compassion jouerait ici un rôle prépondérant.

Les implications relatives aux comportements des agents tiendraient aux trois propositions suivantes :

- *Proposition 1 :* plus les motivations de service public d'un individu sont fortes, plus ce dernier tentera d'intégrer une organisation publique.
- *Proposition 2 :* plus ses motivations de service public sont importantes, plus le niveau de ses performances sera élevé.
- *Proposition 3 :* l'efficacité de certains mécanismes incitatifs d'inspiration « utilitariste » serait limitée, du moins pour ceux dont les motivations de service public reposent essentiellement sur des motifs normatifs et/ou affectifs.

Différents travaux empiriques vont dès lors être conduits afin de tester ce cadrage théorique.

4.2 - L'hypothèse de motivation du service public à l'épreuve des faits

Bien que certaines études aient tenté d'en évaluer la portée, la recherche empirique fait encore largement défaut. Ainsi, en dehors de travaux relativement anciens, dont on trouvera une synthèse dans Wright (2001), qui s'interroge notamment sur l'existence, ou non, de particularismes des agents de la fonction publique américaine, c'est le travail précurseur de Rainey (1982) qui a contribué à la définition de la notion de motivation de service public. Il y est montré, au terme d'une comparaison entre 275 cadres « intermédiaires » de cinq organisations publiques et quatre organisations privées, que les agents publics valoriseraient moins les récompenses monétaires et davantage certaines finalités altruistes et éthiques. Cette entreprise de comparaison se poursuit toujours, en atteste le travail de Buelens et Van den Broeck (2007) qui confirme, dans le cas belge, que les agents publics seraient moins motivés par des facteurs extrinsèques, dont notamment la rémunération, que ceux du secteur privé. Cependant, l'évaluation explicite de cette hypothèse de motivation du service public débute réellement avec Perry (1996 ; 1997). Ainsi, dans son étude de 1996, l'auteur définit une échelle de mesure multi - dimensionnelle lui permettant d'identifier quatre déterminants clés. Les trois premiers renvoient aux fondements « rationnels », « normatifs » et « affectifs » des motivations de service public tels que formalisés par Perry et Wise (1990). L'article de 1997 tentera d'en donner les antécédents. Ainsi, l'âge ou encore le niveau d'éducation permettraient d'expliquer en partie le niveau plus ou moins important de motivation de service public. Dans la continuité de ces travaux, Crewson (1997) établit que les motivations de service public auraient un effet positif, cette fois sur la performance des agents, confirmant ainsi la deuxième proposition énoncée par Perry et Wise (1990), résultats qui seront confirmés par Alonso et Lewis (2001). Enfin, l'étude empirique conduite par Wright (2007) montre que les performances des agents du service public américain seraient davantage fonction des motivations de service public qu'ils éprouvent. De nombreux travaux soulignent donc l'existence de motivations de service public qui, selon les cas, semblent motiver au moins une partie des agents publics. Il peut dès lors sembler inadapté voire coûteux de chercher à les motiver à l'aide de récompenses monétaires dans la mesure où ces dispositifs incitatifs ne correspondraient finalement pas à leurs attentes ou encore à la structure de leurs motivations. Cette remarque s'applique également au cas français, Rouban (2004) ayant montré que les cadres de l'Etat étaient d'abord motivés par les relations humaines que leur procure leur emploi (pour 83 % d'entre eux). Le contenu du travail et l'intérêt des missions représenteraient la deuxième source de motivation pour 78 % d'entre eux. Enfin, seulement 53 % estimeraient que le niveau de rémunération est un déterminant de leur motivation alors qu'ils sont 67 % dans le secteur privé. De même, dans un travail ultérieur, Rouban (2006) s'appuie sur une large enquête européenne afin de comparer les valeurs sociopolitiques qui animent les fonctionnaires de neuf pays européens. Cette analyse est fondée sur l'échelle de Schwartz qui permet de comprendre les systèmes de valeurs individuels, ces derniers étant articulés autour de 10 principaux types de valeurs. Les résultats indiquent notamment que les fonctionnaires français se caractérisent par un attrait moindre pour le pouvoir ou l'argent, comparativement à leurs homologues européens. De plus, le désir d'universalisme, qui comprend la protection des faibles ou encore l'écoute des autres, est plus marqué pour les fonctionnaires français que pour ceux des autres pays européens, à l'exception de la Suède. Il est important de souligner que ces valeurs font partie intégrante des motivations de service public telles que nous les évoquions précédemment. Bien que reposant sur une méthodologie différente, ces résultats peuvent être utilement croisés avec les propositions de la théorie de l'évaluation cognitive exposées en première partie (Deci, 1975). En effet, ces travaux montrent en quoi les incitations financières sont susceptibles de nuire à la motivation interne. Or, les motivations de service public sont, dans leurs fondements, essentiellement intrinsèques. Ainsi, la possibilité d'aider les autres, de servir certaines finalités éthiques ou encore d'être socialement utile représentent des caractéristiques propres à certains emplois publics auxquelles une partie des fonctionnaires attachent un intérêt marqué. S'il ne s'agit pas d'affirmer que les emplois du secteur marchand n'offrent pas de telles opportunités, nous partageons cependant l'analyse de Perry et Wise (1990) quand ils énoncent que ces dernières sont portées « en premier lieu, sinon uniquement, par des institutions et organisations publiques ». Par ailleurs, et il s'agit là d'un résultat central, la théorie des motivations de service public permet de montrer que ces formes de rétributions non monétaires présentent, pour certains fonctionnaires, un intérêt au départ plus important que les récompenses financières du type rémunération au mérite. Dès lors, l'introduction de ces formes de rémunération pourrait conduire à une diminution de la composante intrinsèque relative aux motivations de service public dont ils font preuve. Enfin, selon Gagné et Deci (2005), les motivations de nature intrinsèque conduiraient à de meilleurs niveaux de performance individuelle, en comparaison des dimensions extrinsèques. Dès lors,

rémunérer au mérite des fonctionnaires caractérisés par de fortes motivations de service public s'avèrerait contre-productif en termes de performance.

Conclusion

Confrontée depuis peu à une logique de gestion par la performance, la fonction publique s'est engagée, à des degrés divers en France, dans une démarche de modernisation de ses pratiques. Cette évolution s'est notamment traduite par l'introduction, encore graduelle, d'une rémunération au mérite au sein de différents ministères, témoignant de cette volonté de changement. Cette démarche repose sur l'idée qu'une rémunération fondée sur l'ancienneté, jusqu'ici à l'œuvre dans la sphère administrative, ne permettrait pas de garantir un niveau d'effort suffisamment élevé de la part des fonctionnaires, échouant en partie à les motiver. Toutefois, si les bénéfices attendus sont nombreux au plan théorique, plusieurs travaux empiriques soulignent au contraire l'effet mitigé, voire négatif, de ces formes de rémunération sur la motivation des agents publics. Si ce manque d'impact peut s'expliquer par différents facteurs qu'il convient de considérer, qu'il s'agisse de dysfonctionnements relatifs aux procédures d'évaluation, de l'imprécision et de l'inadaptation des objectifs à atteindre, d'autres approches théoriques peuvent être mobilisées afin de mieux comprendre les fondements de la motivation au travail des fonctionnaires. À ce titre, la théorie des motivations de service public, combinée à celle de l'évaluation cognitive, permettent de montrer en quoi la mise en place de rémunérations au mérite peut s'avérer problématique et conduire à terme à une diminution de la motivation au travail des fonctionnaires, du moins d'une partie d'entre eux. Par ailleurs, si les systèmes de récompenses véhiculent les objectifs, les valeurs mais aussi les normes de comportement qu'une organisation attend de ces membres (Naro, 1993), la mise en place d'un nouveau mode de rémunération suppose alors qu'une analyse de la nature de leurs motivations soit conduite au préalable. Une telle démarche gagnerait à être mise en œuvre dans l'ensemble des administrations françaises aujourd'hui concernées, afin de vérifier que cette politique d'individualisation des rémunérations correspond aux attentes et aux valeurs des agents. Les premiers résultats obtenus en France par Rouban (2004, 2006) auprès de cadres des administrations publiques soulignent que si ces derniers accordent naturellement de l'intérêt quant à leur rémunération, celle-ci ne constitue toutefois pas le premier déterminant de leur motivation au travail.

Ce sont en réalité des facteurs intrinsèques qui semblent primer. À ce titre, d'autres instruments ont montré leur efficacité sur la motivation, notamment intrinsèque. Ainsi, l'élargissement et l'enrichissement des tâches ou encore la mise en œuvre de méthodes de management plus participatives en sont des exemples (Gagné et Deci, 2005).

Document n° 2 : Pourquoi l'État peine à payer les fonctionnaires au mérite- Par David Bensoussan- Revues Challenges-29/01/2014

Le gouvernement va instaurer une prime variable qui dépendra de l'engagement professionnel et de la manière de servir des fonctionnaires. Les syndicats crient au scandale. Il n'y a pas de quoi.

Le mérite individuel aura-t-il enfin droit de cité chez les fonctionnaires? Le gouvernement s'apprête à publier le décret officialisant le nouveau régime de primes de ses agents. Il sera composé d'une part fixe liée à la fonction occupée et d'une part variable, liée "à l'engagement professionnel et à la manière de servir", et basée sur un entretien personnel.

Les modalités d'application restent toutefois encore imprécises. Un projet de circulaire a été présenté, le 22 janvier, aux syndicats... qui ont claqué la porte avant la fin de la réunion. Pourtant, ils n'ont pas vraiment de quoi s'inquiéter : la valorisation de la performance individuelle, honnie par les centrales, n'est clairement pas au centre de la réforme.

La rémunération au mérite dans la fonction publique est une vieille lune. Déjà en 1946, Maurice Thorez, patron du Parti communiste et ministre de la fonction publique, déclarait: "il est essentiel que la notation exprime la valeur réelle et inégale des agents". Puis, un décret de février 1959 devait en théorie permettre de moduler les primes. Dans les faits, il n'a jamais été appliqué.

Le flop de la prime Sarkozy-Woerth

La tentative la plus récente a été menée par Nicolas Sarkozy et son ministre du budget, Eric Woerth. Mais leur Prime de fonction et de résultat (PFR), instaurée en 2008, a fait un bide complet. A peine 70.000 agents sont concernés par ce régime destiné avant tout aux cadres. Surtout, il n'est pas pleinement utilisé. En théorie, la part variable devait représenter 40% de la PFR.

"Dans les faits, la part vraiment liée aux résultats individuels des agents oscille à peine entre 3 et 5%, 10% dans les cas vraiment exceptionnels", décrypte un haut fonctionnaire. Et cela ne risque pas de grimper avec le nouveau système préparé par le gouvernement: la part théorique du variable est d'ores et déjà plafonnée à 15% pour les cadres de catégorie A au lieu de 40% (25% pour certains postes plus élevés dits A+).

Un système pas assez motivant

Comment expliquer de telles réticences? Il y a d'abord un problème culturel et idéologique: une grande partie des agents et des directeurs restent hostiles au principe même du mérite individuel. Une question de moyens ensuite: "la PFR a souffert d'un manque de crédits budgétaires qui auraient permis d'accorder des sommes significatives aux agents les plus méritants, explique un directeur. Faute de moyens, le système n'est pas très motivant."

La PFR était censée remplacer les quelques 1.700 régimes indemnitaires qui coexistent au sein de l'Etat. Mais elle a été très diversement appliquée, comme le souligne un rapport d'octobre 2013 réalisé par plusieurs inspections générales ministérielles: "contrairement à l'un des objectifs initiaux qui lui avait été assignés, la PFR n'a pas eu d'effet sur la transparence et l'harmonisation des régimes indemnitaires, puisque chaque administration continue à fixer le niveau indemnitaire des agents en fonction de sa stratégie propre et de sa capacité financière." Certains ministères ont clairement traîné les pieds, comme l'écologie. D'autres ont joué le jeu à l'instar de Bercy et d'Eric Woerth qui se voulait en pointe sur le sujet.

Promouvoir le mérite collectif

Le ministère des finances a d'ailleurs essayé de promouvoir une forme d'intéressement collectif passant par l'attribution d'objectifs plus ou moins chiffrés à chaque service. Mais les sommes mobilisées pour chaque agent ne dépassaient pas 150 euros par an. Difficile de mobiliser les foules avec si peu. Woerth voulait aller jusqu'à 350 euros mais, en échange, il entendait donner le pouvoir aux chefs de service de ne pas accorder cette prime collective à leurs éventuels moutons noirs. Les syndicats, qui redoutent le syndrome du chefaillon, ont dit non.

Aujourd'hui, le gouvernement souhaite de nouveau promouvoir le mérite collectif. Mais les crédits font toujours défaut. D'autant que Bercy a utilisé le peu de marges de manœuvre disponibles pour augmenter de manière uniforme les agents du bas de l'échelle (catégorie C): au 1^{er} février, 1,6 millions de fonctionnaires verront ainsi leurs salaires augmenter de 30 euros par mois.

Document n° 3 : Décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats – Légifrance

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique,
Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, et notamment son article 20, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;
Vu le décret n° 2005-1215 du 26 décembre 2005 modifié portant dispositions statutaires communes applicables aux corps d'attachés d'administration de l'Etat et à certains corps analogues,
Décrète :

Article 1

Les fonctionnaires appartenant à des corps de la filière administrative ou détachés sur un emploi fonctionnel de cette filière peuvent percevoir une prime de fonctions et de résultats, dans les conditions fixées par le présent décret.

Les corps et emplois concernés par le présent décret sont fixés, pour chaque ministère, par arrêté conjoint du ministre chargé de la fonction publique, du ministre chargé du budget et du ministre intéressé.

Article 2

La prime de fonctions et de résultats comprend deux parts :
— une part tenant compte des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées aux fonctions exercées ;

-- une part tenant compte des résultats de la procédure d'évaluation individuelle prévue par la réglementation en vigueur et de la manière de servir.

Article 3

Les montants individuels correspondant à la part fonctionnelle sont attribués en lien avec la politique ministérielle organisant les parcours professionnels.

Article 4

Un arrêté du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget ainsi que, le cas échéant, du ministre intéressé fixe pour chaque grade ou emploi, dans la limite d'un plafond :
— les montants annuels de référence de la part pouvant être attribuée au titre de la fonction ;
— les montants annuels de référence de la part liée aux résultats de la procédure d'évaluation individuelle et à la manière de servir.

Article 5

Les montants individuels de la part fonctionnelle et de la part liée aux résultats de l'évaluation et à la manière de servir sont respectivement déterminés comme suit :

I. - S'agissant de la part fonctionnelle, l'attribution individuelle est déterminée par application au

montant de référence d'un coefficient multiplicateur compris dans une fourchette de 1 à 6 au regard des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées à la fonction exercée. Les agents logés par nécessité absolue de service perçoivent, le cas échéant, une part fonctionnelle affectée d'un coefficient compris dans une fourchette de 0 à 3.

II. - S'agissant de la part tenant compte des résultats de la procédure d'évaluation individuelle prévue par la réglementation en vigueur et de la manière de servir, le montant de référence est modulable par application d'un coefficient compris dans une fourchette de 0 à 6.

Le montant individuel attribué au titre de cette part fait l'objet d'un réexamen annuel au vu des résultats de la procédure d'évaluation individuelle mentionnée à l'article 2 du présent décret. Tout ou partie de cette part peut être attribué au titre d'une année sous la forme d'un versement exceptionnel, pouvant intervenir une à deux fois par an et non reconductible automatiquement d'une année sur l'autre.

Article 6

La prime de fonctions et de résultats est versée selon une périodicité mensuelle.

Article 7

La prime de fonctions et de résultats est exclusive de toutes autres indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir à l'exception de celles énumérées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique, du ministre chargé du budget et du ministre intéressé.

Article 8

Nonobstant les dispositions de l'article 1er, les agents appartenant aux corps régis par les dispositions du décret du 26 septembre 2005 susvisé bénéficient des dispositions du présent décret au plus tard à compter du 1er janvier 2012.

Article 9

Le ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, le ministre de l'intérieur, de l'outre-mer et des collectivités territoriales, le ministre des affaires étrangères et européennes, le ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, le ministre de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du développement solidaire, la garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre de l'agriculture et de la pêche, le ministre du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité, le ministre de l'éducation nationale, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, le ministre de la défense, le ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative, le ministre du logement et de la ville, le ministre de la culture et de la communication, le ministre du budget, des comptes publics et de la fonction publique et le secrétaire d'Etat chargé de la fonction publique sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait à Paris, le 22 décembre 2008.

François Fillon

Document n° 4 : Les agents publics doivent-ils être évalués sur leur performance ?

Vincent CROIZÉ-POURCFLET, Directeur de pôle de proximité à la communauté urbaine Nantes -
26/01/2015 - CNFPT Fonction publique territoriale / RH

Face à la nécessité impérieuse d'accroître l'efficacité de l'administration, la question de pose de poursuivre la diffusion du concept de performance dans le droit de la fonction publique en évaluant les agents sur leur performance. Dans cette perspective, l'entretien professionnel se généralise à l'ensemble de la fonction publique et des dispositifs de rémunération de la performance individuelle et collective sont désormais possibles. L'intégration de l'évaluation sur la performance dans le droit de la fonction publique s'avère cependant difficile car elle se heurte à la conception traditionnelle du statut. De plus, le système mis en place fait l'objet de contestations, confortées par des retours d'expérience peu encourageants

La fonction publique est régulièrement critiquée pour son manque d'efficacité. L'image du fonctionnaire reste marqué par le stéréotype : le temps ne compterait pas, les procédures seraient plus importantes que les résultats, ... Même si ces critiques sont en partie injustes dans la mesure où la fonction publique a dû faire face à de multiples chantiers de modernisation constitués notamment par la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) remplacée en 2012 par la Modernisation de l'Action Publique (MAP), il n'en demeure pas moins que le renforcement de l'efficacité de l'administration demeure un impératif² essentiel à la compétitivité de la France. Dans un contexte de tension des finances publiques, l'efficacité économique devient par ailleurs une source importante de légitimité de l'action publique. La performance, notion à caractère économique issue du monde anglo-saxon qui s'est diffusée en France dans le secteur marchand dans les années 80, pénètre de façon constante et profonde le droit public depuis le début des années 2000. Ce concept de performance, qui trouve son origine dans les courses de chevaux, fait référence à un résultat chiffré dans un contexte de concurrence. Il est couramment associé à l'efficacité, résultat obtenu au regard d'un objectif fixé, et à l'efficience, résultat obtenu au regard des moyens engagés. La performance s'appuie sur une recherche de qualité, d'exigence, voire d'excellence.

C'est la Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) n°2001-692 du 1er août 2001 entrée en vigueur en 2006, qui, pour la première fois, a introduit dans le droit public français le terme de performance³. Cette apparition de la notion de performance dans la loi organique, qui constitue le cadre des lois de finances annuelles, représente une étape particulièrement importante pour la gestion publique. La « LOLF » vise à piloter la dépense publique avec plus d'efficacité au regard du critère de performance. Dans le cadre de la LOLF, l'action des pouvoirs publics est organisée de façon transversale aux ministères, selon un découpage en politiques publiques, missions et programmes auxquels sont associés des budgets opérationnels. Des indicateurs sont régulièrement produits ainsi que des rapports annuels pour mesurer les résultats obtenus en termes d'efficacité, au regard des objectifs fixés, et d'efficience, au regard des moyens engagés. La LOLF vise à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. A l'instar du rapprochement entre le droit de la fonction publique et le droit du travail, l'arrivée de la performance dans le droit des finances publiques peut être d'ailleurs perçue comme l'aboutissement de la convergence des comptabilités publique et privée engagée suite à l'adoption du Plan de Compte Général des entreprises en 1982 sur la base duquel les instructions comptables ont été réformées. Comme le note le professeur Michel Bouvier, avec la LOLF, s'est opérée « une nouvelle évolution de la culture financière publique vers un rapprochement avec la culture financière de l'entreprise ». La circulaire du 7 juillet 2008 sur la réorganisation de l'administration étatique explicite ce qu'il faut entendre par performance : « la meilleure prestation au moindre coût ». Les principes véhiculés par la LOLF vont avoir de multiples conséquences en termes de gestion mais également dans la transformation du droit. La culture de l'évaluation des politiques publiques va notamment se diffuser. Même si la déclaration des droits de l'homme et du citoyen contient déjà le principe de l'évaluation de l'action publique lorsqu'elle dispose à son article XV que « La Société a le droit de demander compte à tout Agent public de son administration », la révision constitutionnelle du 23 juillet 2008 a consacré au plus haut niveau de la pyramide des normes le

principe de l'évaluation des politiques publiques, en confiant cette responsabilité au Parlement², assisté de la Cour des comptes. L'influence du droit européen contribue par ailleurs à la diffusion profonde et rapide des notions de performance et d'évaluation dans le droit public, notamment par le concept juridique de « bonne administration », devenu un principe général du droit. D'ailleurs, le pilotage de la dépense publique avec plus d'efficacité au regard du critère de la « performance » est, pour les autorités de Bruxelles, de nature à « excuser », du moins temporairement, le non-respect des objectifs de retour à l'équilibre des comptes publics figurant dans le traité de Maastricht. Or, le défi de la performance du secteur public repose en grande partie sur la fonction publique. En effet, d'une part les dépenses en personnel de l'État représentent 40 % de son budget, et d'autre part, ce sont principalement les agents publics qui mettent en œuvre l'ensemble des politiques publiques nationales et locales. L'évaluation des agents constitue donc un enjeu très important compte tenu des résultats attendus en matière d'action publique dans un contexte de tension sur les finances publiques. Traditionnellement, l'évaluation des agents repose sur le système de la notation. La valeur professionnelle du fonctionnaire est contrôlée tout au long de sa carrière par sa hiérarchie sous la forme de la notation. Elle comprend, d'une part, une note chiffrée, d'autre part, une appréciation générale, l'une et l'autre devant être en concordance. Ainsi, sur le fondement de l'article 17 du statut général¹, chaque année, les fonctionnaires se voient attribués une note chiffrée de 0 à 20 traduisant leur manière de servir. Les notes obtenues vont être prises en compte dans la rapidité de déroulement de la carrière de l'agent et pour l'accès à des échelons et grades supérieurs se traduisant par une hausse de rémunération. Sur le plan théorique, la notation qui résulte de l'évaluation individuelle de chaque agent revêt donc une grande importance pour prendre en compte la nature des fonctions et la manière de servir dans les rémunérations et le déroulement des carrières professionnelles. Elle devrait être la référence essentielle pour l'avancement du fonctionnaire. La notation nourrit d'ailleurs un abondant contentieux qui illustre la sensibilité de cette question de la part des agents et des syndicats qui contestent souvent les circulaires, instructions, notes de service ou arrêtés ministériels qui en prévoient sa mise en œuvre. La notation, « acte indivisible », demeure un domaine traditionnel du pouvoir discrétionnaire de l'administration. Cependant, la pratique administrative a privé la notation de son efficacité. Dans la plupart des administrations, l'amplitude des notes attribuées est faible et se situe dans des valeurs proches de 20. Les rapports officiels de ces dernières années n'ont cessé de dénoncer cet état de fait et l'impasse dans lequel se trouve ce système d'évaluation. Compte tenu du constat d'échec du système traditionnel d'évaluation fondé sur une appréciation de la valeur professionnelle des agents par notation, et des très forts enjeux associés à l'efficacité des agents publics pour la mise en œuvre des politiques publiques, on peut légitimement se demander si ces derniers ne doivent pas désormais être évalués sur leurs performances, en faisant dépendre une part de leur rémunération des résultats obtenus. Cette évolution, présentée comme inéluctable, serait cohérente avec les incitations à l'individualisation des carrières et des rémunérations souvent préconisées par les mêmes rapports publics dénonçant l'inefficacité du système de notation (...)

Document n° 5 : Vers une nouvelle politique de rémunération : va-t-on être mieux payé dans la fonction publique ? Par Sandrine BOTTEAU, septembre 2009, www.carrieres-publiques.com

Pour le gouvernement, un fonctionnaire travaillant pour la collectivité ne doit pas perdre de pouvoir d'achat sur son traitement.

Résultats et performance individuelle : les contractuels sont aussi concernés.

Deuxième volet de cette nouvelle politique salariale: l'intéressement collectif s'annonce comme une opportunité pour provoquer d'autres changements culturels.

Mesures en faveur du pouvoir d'achat pour tous d'un côté, instauration dans la fonction publique d'État (FPE) d'une prime de fonctions et de résultats (PFR) destinée à remplacer les différentes primes existantes de l'autre. Avec ce premier pas vers la rémunération personnalisée, le contexte réglementaire du statut de la fonction publique évolue à grande vitesse depuis quelques années. La rémunération au mérite focalise toutes les attentions, en venant rompre avec un système d'avancement et de rémunération marqué par une certaine rigidité et automaticité.

Un système de rémunération complexe et qui a peut-être atteint ses limites

La rémunération des fonctionnaires est fixée par les textes

C'est le statut qui prévoit que les fonctionnaires perçoivent, après service fait une rémunération. Celle-ci comprend obligatoirement plusieurs éléments : le traitement indiciaire (traitement brut) auquel s'ajoutent diverses indemnités (de résidence, supplément familial de traitement, etc.) qui sont instituées par un texte législatif ou réglementaire. Le montant du traitement est fixé en fonction du grade de l'agent et de l'échelon auquel il est parvenu ou de l'emploi auquel il a été nommé. Les agents peuvent également percevoir la « nouvelle bonification indiciaire » (NBI), prime versée s'ils occupent certains emplois comportant l'exercice d'une responsabilité ou d'une technicité particulière. Elle améliore la rémunération en octroyant un certain nombre de points d'indice supplémentaires.

Selon ce principe, si le fonctionnaire n'accomplit pas son service, il perd son droit au traitement ainsi que le droit aux indemnités auxquelles il pouvait prétendre.

La rémunération individuelle du fonctionnaire est déterminée par son appartenance à un corps ou cadre d'emplois (ex. : corps des professeurs d'école qui rassemble des fonctionnaires soumis au même déroulement de carrière). Suivant le grade de l'agent dans ce corps (ou cadre d'emplois pour la fonction publique territoriale), une échelle indiciaire va être fixée. À chaque échelon correspond un indice qui permet de calculer le traitement brut.

À cela peuvent s'ajouter des éléments facultatifs comme les avantages en nature (attribution d'un véhicule ou d'un logement de fonction...) et le régime indemnitaire (primes informatiques, d'encadrement, de service et de rendement, indemnité d'administration et de technicité...). Le versement de primes ou indemnités n'est pas de droit. Ainsi, pour les agents territoriaux, il appartient à l'employeur public (commune, département, région ou établissement public comme les structures intercommunales, les CCAS...) de fixer :

- la liste des indemnités qu'il souhaite verser à ses agents ;
- les conditions de versement et les montants qui devront, par principe, rester dans la limite de ceux dont bénéficient les agents de l'État.

Mais le calcul de la rémunération semble évoluer

Partant des constats suivants, les pouvoirs publics ont souhaité revaloriser les salaires des fonctionnaires, tout en ayant une gestion des ressources humaines plus dynamique et une dépense publique maîtrisée :

- D'une part, et contrairement au secteur privé, la logique de rémunération est législative ou réglementaire et ne relève pas d'une négociation collective entre les employeurs et les salariés via souvent leurs organisations syndicales. Pourtant, l'article 8 de la loi du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires spécifie que : « *les organisations syndicales de fonctionnaires ont qualité pour conduire au niveau national avec le gouvernement des négociations préalables à l'évolution de la détermination des rémunérations...* ». Il est donc apparu nécessaire à l'État de faire de la question des rémunérations « *un élément important du dialogue social* ». Un nouveau mécanisme de négociation salariale a donc été proposé en 2008 permettant d'aboutir à la signature d'un accord sur le pouvoir d'achat, chose qui ne s'était pas produite depuis dix ans.

- D'autre part, à l'inverse du régime indemnitaire qui, rappelons-le, est modulable et très diversifié aussi bien entre les fonctions publiques (FPE, FPT, FPH) qu'entre les corps et les métiers – au point d'être considéré comme opaque par certains commentateurs –, le traitement de base est figé ; il repose sur l'indice auquel le grade de l'agent lui donne droit. Pour maintenir un déroulement de carrière attractif, il faut donc intervenir soit sur l'indice, soit sur le grade. Aussi, après la réforme de la catégorie C (agents chargés des tâches d'exécution) intervenue en 2006, plusieurs dispositifs favorables aux agents accédant à la catégorie B (agents chargés de fonctions d'application et de rédaction) ont été instaurés : revalorisation des indices de début de carrière, amélioration des modalités de classement des agents publics accédant à la catégorie supérieure : reprise d'ancienneté...

Une revalorisation des traitements rendue nécessaire pour réajuster le pouvoir d'achat des fonctionnaires

Pour redonner du pouvoir d'achat aux fonctionnaires, a également été mise en place une revalorisation du traitement : + 0,5 % au 1^{er} juillet 2009, + 0,3 % au 1^{er} octobre 2009 et + 0,5 % au 1^{er} juillet 2010. Cette mesure s'inscrit dans la lignée d'autres dispositifs comme le rachat des jours de RTT, la valorisation des heures supplémentaires ou celui de garantie individuelle du pouvoir d'achat du traitement indiciaire (GIPA).

La GIPA vise à offrir une compensation financière individuelle aux fonctionnaires titulaires et non titulaires employés de manière continue qui ont perdu du pouvoir d'achat depuis 2003-2004 ou qui sont ou seront bloqués en sommet de corps ou de grade en 2009 et 2010. En 2008, selon le gouvernement, près de 130 000 agents de l'État ont bénéficié de la GIPA pour un montant moyen de 740 euros. Ce mécanisme n'a toutefois pas vocation à être pérenne, la volonté gouvernementale étant plus ambitieuse. La rémunération de début de carrière de 1,02 SMIC est passée à 1,07 SMIC pour un agent niveau Bac, soit une augmentation de 60 euros bruts environ par mois.

Payer plus ceux qui s'impliquent plus

La délicate question de la rémunération au mérite des fonctionnaires

Les défenseurs de la réforme de la fonction publique en sont convaincus, pour introduire une nouvelle politique de rémunération qui joue en faveur du pouvoir d'achat des fonctionnaires et renforce l'efficacité de la GRH, celle-ci doit être basée sur la performance.

Pourquoi rémunérer au mérite ? Pour inciter à la performance individuelle en favorisant la motivation par la rémunération, répondent généralement les organisations adeptes de cette pratique. Rémunérer au mérite, c'est utiliser la rémunération pour motiver en reconnaissant une performance passée et pour inciter à une performance future. Et plus précisément la performance individuelle.

L'État vient en effet de proposer la mise en place d'une prime de fonctions et de résultats (PFR) qui pourrait entrer en vigueur au sein de la FPT au début de l'année 2010. L'instauration de la PFR est destinée à remplacer les différentes primes existantes et pourra atteindre jusqu'à 14 400 euros par an « pour certains agents ayant atteint tous leurs objectifs » selon le ministre de la Fonction publique Éric Woerth. Actuellement, le régime indemnitaire des attachés (catégorie A : agents ayant des fonctions d'encadrement) est assis sur au moins trois primes distinctes. Chacune de ces indemnités a des plafonds propres et des modalités d'application différentes (notamment, en ce qui concerne les critères de modulation).

Le texte prévoit que la PFR individuelle et variable sera constituée :

- d'une partie dénommée « prime de fonctions », représentant 60 % de la PFR et dont le montant sera défini en fonction des responsabilités, du niveau d'expertise et des sujétions spéciales liées aux fonctions exercées ; □

- d'une partie dénommée « prime de résultat », représentant les 40 % restant. Afin de tenir compte de la performance et de la manière de servir de l'agent, cette seconde partie serait fixée individuellement et annuellement selon que l'intéressé aura atteint les résultats qui lui auront au préalable été fixés. □⁶ Silicani J-L., *Livre blanc sur l'avenir de la fonction publique*, La Documentation française, juin 2008. ⁷ Décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008. □

A priori simple à comprendre, sa mise en œuvre suscite tout de même quelques interrogations. Le texte reste silencieux sur certains points comme la définition du mérite ou encore les indicateurs de performance. Des primes uniquement fondées sur des indicateurs quantitatifs de performance individuelle comporteraient un risque certain d'atteinte à la qualité et à l'égalité de l'usager devant le service public. Il faut que le système soit incitatif, et que chaque fonctionnaire se sente pleinement impliqué dans la démarche de performance et le respect de l'intérêt général. Si les syndicats de fonctionnaires, qui sont opposés à ce dispositif, « ont obtenu l'assurance que la première année aucun agent de la fonction publique ne verra sa rémunération totale baisser », rien ne garantit que cela soit vrai pour les années suivantes.

Les contractuels également concernés par l'évolution et la performance individuelle

Par ailleurs, la question d'une rémunération intégrant l'atteinte d'objectifs se pose également pour les agents non titulaires : contractuels de droit public auxiliaires, vacataires, etc., ce qui peut paraître inattendu dans un cadre où les modes de rémunération ne se rattachent pas, par principe, à une logique de carrière.

Aujourd'hui, le fonctionnement est le suivant : la rémunération des agents non titulaires doit être fixée par un indice et est déterminée par le contrat. Elle résulte de l'appréciation portée par l'administration sur la nature des fonctions à exercer et sur la qualification de l'agent recruté et ne doit pas être inférieure au Smic. Sous ces réserves, et sous le contrôle du juge, elle est librement fixée.

Toutefois, un premier pas a été franchi pour les agents relevant de contrats à durée

indéterminée, le décret de 1986 pose le principe du « *réexamen au minimum tous les trois ans* » de leur rémunération « *notamment au vu des résultats de l'évaluation* ». Pour cela, chaque administration doit mettre en place des entretiens professionnels individuels réguliers (donc tous les trois ans au minimum). À terme, ce sont tous les agents publics employés de manière continue sur une période de référence qui verront leur rémunération évoluer en fonction de leurs résultats et de leurs progrès.

Et demain, un intéressement collectif ?

Et la nouvelle politique de rémunération en cours de construction ne s'arrête pas là. Deuxième volet de la nouvelle politique de rémunération en préparation: l'intéressement collectif. Il s'agit de primes, à caractère aléatoire et versées en fonction des résultats ou des performances de l'entreprise. D'un peu plus de 1 500 euros par bénéficiaire en moyenne, l'intéressement collectif existe depuis 1959 dans le secteur privé et 1989 dans les entreprises publiques. Ce système est largement répandu puisque 25 % des salariés du secteur privé et 65 % des salariés des entreprises publiques en bénéficient.

L'idée est d'instaurer, dans la fonction publique, une prime récompensant « l'effort collectif d'une équipe, d'un service ou d'une administration » en fonction de quelques critères : qualité d'accueil du public, traitement des demandes des usagers, etc.

Commentant le rapport de Michel Diefenbacher de mai 2009 sur le sujet, le ministre de la Fonction publique Éric Woerth dit vouloir ouvrir l'intéressement au plus grand nombre tout en ajoutant qu'il s'agit là « *d'un chantier très lourd* ». Il faudra, selon le ministre, plusieurs années pour le généraliser.

Favoriser le développement d'une culture de résultat alors que les usagers de la fonction publique sont de plus en plus exigeants en termes de réactivité, d'efficacité et de qualité des services publics n'est pas chose aisée. La réforme ne peut pas se faire par l'application pure et simple des principes du secteur privé. Le dispositif de l'intéressement est d'ailleurs annoncé uniquement comme un « *sujet pour 2010* ». Le temps de négocier avec les syndicats et de définir les indicateurs dans chaque ministère et service...

Sandrine BOTTEAU

Document n° 6 : Plus de flexibilité pour inciter au travail- Rapport d'information du 28/07/2015
- Sénat

Il s'agit d'un objectif multiforme qui concerne à la fois le secteur privé et le secteur public, étant entendu que les enjeux budgétaires et économiques sont plus importants dans le premier cas que dans le second.

En qualifiant la réduction du temps de travail de « contresens » économique, le ministre de l'Etat, de l'économie, des finances et de l'industrie a mis le doigt sur un des facteurs qui non seulement affectent de façon négative le dynamisme de l'économie française, mais encore pèse lourdement sur le budget de l'Etat : les allègements de charges consécutifs aux 35 heures devraient coûter quelque 12,5 milliards d'euros au budget d'Etat en 2005.

On voit ainsi s'esquisser une forme de troc dans lequel on échangerait la baisse des allègements de charges contre des assouplissements de la réglementation de la durée du travail.

Le mouvement des entreprises de France - MEDEF - a réagi avec circonspection, montrant par là qu'il est peu désireux de rouvrir le dossier social. Il y a toutes chances qu'il « place la barre » assez haut, en réclamant que les entreprises soient exonérées de l'application des accords de branche. Une telle attitude est à l'évidence contradictoire avec la ligne générale proclamée par cette organisation. Votre rapporteur général souhaite que les partenaires économiques soient ainsi placés devant leurs responsabilités.

Dans l'administration, on peut évoquer brièvement, autour du même thème, le dossier de la rémunération au mérite.

LA RÉMUNÉRATION AU MÉRITE DANS LA FONCTION PUBLIQUE

La rémunération au mérite a longtemps été un sujet tabou. Aujourd'hui, dès lors que la loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances se donne pour objectif de diffuser une culture de la performance, la question de l'instauration d'une rémunération au mérite -selon des modalités et dans des proportions à définir- est désormais dans l'air du temps.

Il convient de garder à l'esprit que la rémunération au mérite recouvre d'abord la gestion des avancements et des carrières, heureusement dynamisée par le décret n° 2002-682 du 29 avril 2002 rénovant la procédure d'évaluation et de notation. Mais la modulation indemnitaire au mérite, en raison de sa flexibilité et de sa réversibilité, constitue l'élément le plus efficace - et naturellement le plus contesté - d'une authentique rémunération au mérite. Si la démarche n'est cependant pas nouvelle (le support réglementaire des primes de rendement remonte ainsi à l'après-guerre), les dévoilements constatés depuis invitent plutôt au scepticisme.

Toutefois, la rationalisation des régimes indemnitaires en cours, ainsi que les exigences nouvelles de la LOLF, ouvrent aujourd'hui la voie à une modulation indemnitaire au mérite effective et généralisée.

* *

Une circulaire conjointe de la direction générale de l'administration et de la fonction publique et de la direction du budget du 1^{er} octobre 1999 a rappelé l'obligation de donner un fondement législatif ou réglementaire aux régimes indemnitaires.

Sur cette base, la transparence progressivement recouvrée a permis d'entreprendre, depuis janvier 2002, une rationalisation des principales indemnités interministérielles, avec la création de l'indemnité

d'administration et de technicité (IAT), de l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS), et, bientôt, de l'indemnité de fonction et de résultat (IFR), qui devrait, d'après les informations communiquées à votre rapporteur général, être instaurée avant la fin de l'année 2004, afin de fonder tous les dépassements de plafonds réglementaires (ils touchent tant IFTS que la prime de rendement).

En avril 2004, un rapport du comité d'enquête sur le coût et le rendement des services publics portant sur la gestion des régimes indemnitaires et la modulation des primes, partant du constat de l'hétérogénéité des pratiques existantes, a indiqué les voies d'un approfondissement et d'une généralisation de la rémunération indemnitaire au mérite, en cohérence avec la volonté d'évaluation des résultats manifestée par la LOLF.

D'après ce comité, la future IFR pourrait devenir le principal support d'une rémunération modulable à titre individuel ou collectif ; la modulation, adaptée aux différentes catégories de personnels et de métiers, devrait atteindre 15 à 20 % de la rémunération pour l'encadrement, et elle serait révisée chaque année en fonction du travail effectué.

* *

Par ailleurs, M. Jean-Ludovic Silicani, conseiller d'Etat, a remis au Premier ministre, le 27 avril dernier, un rapport portant spécifiquement sur la rémunération au mérite des directeurs d'administration centrale.

Son rapport part d'un double constat : d'une part, la LOLF imposera la mise en place d'objectifs pour les différents programmes qui composeront l'action des ministères, d'autre part, « *les quelque 180 cadres dirigeants des administrations centrales de l'Etat nommés en conseil des ministres, dont relèvent directement ou indirectement plus de deux millions d'agents (soit, en moyenne, plus de 10.000 agents par directeur), ont des responsabilités mal définies, ne disposent le plus souvent d'aucun objectif clair, ne sont guère évalués sur leurs résultats et perçoivent une rémunération inadaptée, sans lien avec l'importance ou l'efficacité de leur action* ». Ainsi, pour la mise en œuvre de la LOLF, la mobilisation des cadres dirigeants s'impose absolument. En outre, « *l'exemple doit partir du sommet. Si ce changement de culture réussit, il irriguera ensuite l'ensemble de notre administration* ».

Le rapport préconise de calculer la rémunération d'un directeur d'administration centrale, au moment de sa nomination, en fonction de deux paramètres : son expérience professionnelle antérieure, et l'importance du poste qui va lui être confié. Cette rémunération serait composée d'une part fixe et d'une part variable d'environ 20 %, dont le versement serait modulé en fonction des résultats atteints par le directeur au regard d'objectifs révisables fixés par son ministre. Il en résulterait un « *surcoût très modeste (entre 3 et 5 millions d'euros au total) (...) très vite compensé, et au centuple, par l'efficacité accrue de l'administration* ».

L'acclimatation d'une telle réforme nécessite évidemment une forte implication des ministres : « *pour réussir ce changement, il est nécessaire que chaque ministre s'emploie à préciser collectivement avec son équipe de directeurs, puis avec chacun d'entre eux, les priorités de son administration. Il conviendra ensuite qu'il évalue, à l'occasion d'un entretien, les résultats atteints par chaque directeur, au regard des objectifs fixés. Il faudra enfin qu'il décide de traduire les performances dans les rémunérations. Tout cela est apparemment simple (...) mais il ne faut pas se cacher que ceci correspond assez peu aux usages et représente une contrainte pour les ministres* ».

En conformité avec les orientations préconisées par le rapport Silicani, la future IFR (cf. *supra*) pourrait, d'après les informations communiquées à votre rapporteur général, être adaptée aux directeurs d'administrations centrales afin de tenir compte de leurs résultats.

La transparence, puis la rationalisation des régimes indemnitaires dans la fonction publique constituaient les préalables nécessaires à l'instauration d'une modulation indemnitaire au mérite. Ces conditions sont en voie d'être réunies. La volonté politique n'a donc plus qu'à s'exprimer.

C'est ce qui vient d'être fait en ce qui concerne les hauts fonctionnaires. Ainsi, le ministre de la fonction publique M. Renaud Dutreil, vient-il d'annoncer le 11 juin dernier, qu'il allait mettre en place la rémunération au mérite individuelle pour les hauts responsables de l'administration centrale, dans les ministères de la défense, de l'économie, des finances et de l'industrie, de l'intérieur, de la fonction publique, ainsi que de l'agriculture. Soyons simplement attentifs à ce que les nouveaux mécanismes de rémunération au mérite ne connaissent pas les dévoiements constatés par le passé.

Le ministre de la fonction publique M. Renaud Dutreil a annoncé le 11 juin dernier qu'il allait mettre en place la rémunération au mérite individuelle pour les hauts responsables de l'administration centrale, dont 20 % de la rémunération pourra varier. Il a précisé que 20 % de leur rémunération sera modulable selon qu'ils auront, ou non, atteint leurs objectifs.

La réforme concerne quelque 180 dirigeants des administrations centrales de l'Etat, nommés en Conseil des ministres, dont relèvent directement ou indirectement plus de deux millions d'agents. Ce n'est semble-t-il qu'un début avant l'extension de ce système aux responsables de niveau inférieur, ce qui passe sans doute par la mise en place d'une part collective de la rémunération au mérite, car, souvent, c'est l'équipe qui réussit, et non pas un individu isolé des autres. Les indicateurs de performance fournissent, dans le cadre de la loi organique sur les finances publiques, les éléments de mesure d'efficacité nécessaires à la concrétisation de ces progrès.

Document n° 7 : Suresnes se dote d'un régime indemnitaire au mérite

Publié le 03/07/2015 • Par Gaëlle Gimibrière • Gazette des communes

Suresnes (Hauts-de-Seine) vient de se doter d'un régime indemnitaire novateur. Le mérite et l'investissement des agents se trouvent récompensés, tandis que ceux dont le travail est évalué comme allant de "à améliorer" à "très insuffisant" se verront financièrement pénalisés.

Supprimée par le décret n°2014-1526 du 16 décembre 2014, la notation est désormais remplacée par un entretien professionnel, assorti à Suresnes (1 300 agents, Hauts-de-Seine, 46 870 hab.) d'un tout nouveau régime indemnitaire. « Signé le 28 mai, cet accord est le fruit de cinq mois de négociation avec les trois organisations syndicales de la ville (CGT, CFDT, FO). Le régime indemnitaire précédent était devenu opaque, avec une forme d'iniquité puisqu'il était fonction de l'ancienneté pour les cadres et de la notation pour les non-cadres. En fin de carrière, tout le monde se retrouvait plus ou moins à 19,5, quel que soit son degré d'investissement », note Christine Dubuis, conseillère en organisation et conduite du changement dans la commune.

+ ou - 10 à 35 %

La remise à plat a débouché sur un système inédit dans la territoriale. Prenant pour base le régime indemnitaire actuel de chacun, celui-ci peut être chaque année augmenté de 10, 15 voire 25 % pour les agents de catégorie C évalués respectivement comme très bons, excellents ou exceptionnels. Mais il peut aussi être réduit dans les mêmes proportions pour ceux dont le travail est à améliorer, insuffisant ou très insuffisant. Même évolution pour les catégories B, dont le régime indemnitaire peut varier à la hausse comme à la baisse de 10, 20 ou 30 %, ainsi que pour les cadres A (15, 25 et 35 %).

Pour ce faire, une grille d'évaluation très précise - qui sera mise en œuvre dès les entretiens professionnels de fin d'année - a été élaborée. « Elle reprend les attentes de la collectivité en termes d'atteinte des objectifs, de compétences professionnelles et techniques, de positionnement dans la

fonction. C'est une grille unique mais que chaque service ou filière peut adapter à ses spécificités », commente Christine Dubuis.

Système actuel assez démotivant

Selon elle, les premiers retours des agents seraient plutôt positifs. Un constat que partage Enrique Monje, représentant de la CGT, le syndicat majoritaire : « Dans le système actuel, il était assez démotivant que deux agents d'un même service ne fournissant pas la même qualité de travail touche le même régime indemnitaire ».

Le syndicaliste reconnaît cependant que cette initiative est pour l'instant regardée d'un peu loin par la fédération nationale de la CGT, à laquelle il entend cependant en présenter les avantages dès la rentrée, ainsi qu'à la ministre Marylise Lebranchu le 15 juillet.

Courage managérial

« Nous avons fait une enquête dans des organisations qui appliquent ce type de grille : une majorité de personnes fait correctement son travail, un ou deux sortent du lot, quelques-uns sont dans la catégorie à améliorer ou insuffisant. Au sein d'un même service, les choses devraient donc s'équilibrer. » A condition que les managers évaluent à sa juste valeur chaque agent et n'achètent pas la paix sociale en mettant tout le monde dans la catégorie « bon », ce qui pourrait être une tentation dans les petits services où la proximité avec les agents est forte. Le courage managérial... c'est ce qui fera sans doute que ce régime indemnitaire novateur aura un réel impact, ou pas.

DOCUMENT N° 8 : Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'Etat - LEGIFRANCE

Publics concernés : fonctionnaires de l'Etat.
Objet : création d'un nouveau régime indemnitaire de référence.
Entrée en vigueur : le texte entre en vigueur le 1er juin 2014. Le nouveau régime indemnitaire sera applicable de plein droit à certains corps de fonctionnaires à compter du 1er juillet 2015 et à l'ensemble des fonctionnaires, sauf exceptions, à compter du 1er janvier 2017.
Notice : le présent décret crée une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE), qui a vocation à se substituer aux régimes indemnitaires ayant le même objet pour tous les fonctionnaires de l'Etat.

Ce régime indemnitaire tend à valoriser principalement l'exercice des fonctions via la création d'une indemnité principale, versée mensuellement. Celle-ci est exclusive, par principe, de tout autre régime indemnitaire de même nature et repose, d'une part, sur une formalisation précise de critères professionnels, d'autre part, sur la prise en compte de l'expérience professionnelle. A cela s'ajoute un complément indemnitaire annuel versé en fonction de l'engagement professionnel et de la manière de servir.

Ce régime indemnitaire est applicable aux corps de fonctionnaires de l'Etat qui y ont adhéré par arrêté des ministres chargés de la fonction publique et du budget et du ministre dont relève ce corps et a vocation à remplacer les autres régimes indemnitaires de même nature au plus tard le 1er janvier 2017 pour tous les corps de fonctionnaires de l'Etat. Diverses mesures transitoires sont en outre prévues.

Le Premier ministre,
Sur le rapport du ministre des finances et des comptes publics et de la ministre de la décentralisation, de la réforme de l'Etat et de la fonction publique,
Vu la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 modifiée portant droits et obligations des fonctionnaires, ensemble la loi n° 84-16 du 11 janvier 1984 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'Etat ;
Vu le décret n° 2006-1760 du 23 décembre 2006 modifié relatif aux dispositions statutaires communes applicables aux corps d'adjoints administratifs des administrations de l'Etat ;
Vu le décret n° 2010-302 du 19 mars 2010 modifié fixant les dispositions statutaires communes applicables aux corps de secrétaires administratifs des administrations de l'Etat et à certains corps analogues relevant du décret n° 2009-1388 du 11 novembre 2009 portant dispositions statutaires communes à divers corps de fonctionnaires de la catégorie B de la fonction publique de l'Etat ;
Vu le décret n° 2011-1317 du 17 octobre 2011 modifié portant statut particulier du corps interministériel des attachés d'administration de l'Etat ;
Vu le décret n° 2012-1098 du 28 septembre 2012 modifié portant statut particulier du corps interministériel des assistants de service social des administrations de l'Etat ;
Vu le décret n° 2012-1099 du 28 septembre 2012 portant statut particulier du corps interministériel des conseillers techniques de service social des administrations de l'Etat ;
Vu le décret n° 2012-1100 du 28 septembre 2012 relatif à l'emploi de conseiller pour l'action sociale des administrations de l'Etat ;
Vu l'avis du Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat en date du 6 novembre 2013,
Décrète :

Article 1

Les fonctionnaires relevant de la loi du 11 janvier 1984 susvisée peuvent bénéficier, d'une part, d'une indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et, d'autre part, d'un complément indemnitaire annuel lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir, dans les conditions fixées par le

décret.

présent
Des arrêtés du ministre chargé de la fonction publique, du ministre chargé du budget et, le cas échéant, du ministre intéressé fixent, après avis du comité technique compétent ou du Conseil supérieur de la fonction publique de l'Etat, la liste des corps et emplois bénéficiant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et, le cas échéant, du complément indemnitaire annuel mentionné à l'alinéa précédent.

Un arrêté conjoint du ministre chargé de la fonction publique, du ministre chargé du budget et du ministre intéressé peut, en outre, autoriser, selon un tableau d'assimilation par grade, le versement de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et, le cas échéant, du complément indemnitaire annuel lié à l'engagement professionnel et à la manière de servir à d'autres fonctionnaires de grade équivalent ne relevant pas d'un des corps ou emplois mentionnés au deuxième alinéa et en exerçant les missions.

Article 2

Le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise est fixé selon le niveau de responsabilité et d'expertise requis dans l'exercice des fonctions. Les fonctions occupées par les fonctionnaires d'un même corps ou statut d'emploi sont réparties au sein de différents groupes au regard des critères professionnels suivants :

- 1° Fonctions d'encadrement, de coordination, de pilotage ou de conception ;
- 2° Technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ;
- 3° Sujétions particulières ou degré d'exposition du poste au regard de son environnement professionnel.

Le nombre de groupes de fonctions est fixé pour chaque corps ou statut d'emploi par arrêté du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget et, le cas échéant, du ministre intéressé. Ce même arrêté fixe les montants minimaux par grade et statut d'emplois, les montants maximaux afférents à chaque groupe de fonctions et les montants maximaux applicables aux agents logés par nécessité de service.

Le versement de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise est mensuel.

Article 3

Le montant de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise fait l'objet d'un réexamen :

- 1° En cas de changement de fonctions ;
- 2° Au moins tous les quatre ans, en l'absence de changement de fonctions et au vu de l'expérience acquise par l'agent ;
- 3° En cas de changement de grade à la suite d'une promotion.

Article 4

Les fonctionnaires mentionnés à l'article 1er peuvent bénéficier d'un complément indemnitaire annuel qui tient compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir, appréciée dans les conditions fixées en application de l'article 55 de la loi du 11 janvier 1984 susvisée. Il est compris entre 0 et 100 % d'un montant maximal par groupe de fonctions fixé par arrêté du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget et, le cas échéant, du ministre intéressé.

Le complément indemnitaire fait l'objet d'un versement annuel, en une ou deux fractions, non reconductible automatiquement d'une année sur l'autre.

Article 5

L'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise et le complément indemnitaire annuel sont exclusifs de toutes autres primes et indemnités liées aux fonctions et à la manière de servir, à l'exception de celles énumérées par arrêté du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget.

Article 6

Lors de la première application des dispositions du présent décret, le montant indemnitaire mensuel perçu par l'agent au titre du ou des régimes indemnitaires liés aux fonctions exercées ou au grade détenu et, le cas échéant, aux résultats, à l'exception de tout versement à caractère exceptionnel, est conservé au titre de l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise jusqu'à la date du prochain changement de fonctions de l'agent, sans préjudice du réexamen au vu de l'expérience acquise prévu au 2° de l'article 2.

Article 7

I. -- Nonobstant les dispositions de l'article 1er, bénéficient des dispositions du présent décret, au plus tard à compter du 1er juillet 2015 ;

1° Les corps d'adjoints administratifs régis par le décret du 23 décembre 2006 susvisé ;

2° Les corps de secrétaires administratifs des administrations de l'Etat, régis par le décret du 19 mars 2010 susvisé ;

3° Les corps interministériels des assistants de service social et des conseillers techniques de service social des administrations de l'Etat, respectivement régis par les décrets n° 2012-1098 et n° 2012-1099 du 28 décembre 2012 susvisés, ainsi que l'emploi de conseiller pour l'action sociale des administrations de l'Etat régi par le décret n° 2012-1100 du 28 décembre 2012 susvisé ;

4° Le corps interministériel des attachés d'administration de l'Etat, régis par le décret du 17 octobre 2011 susvisé ;

5° Les agents qui, à la date de publication du présent décret, perçoivent la prime de fonctions et de résultats, régis par le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats.

II. -- Au plus tard à compter du 1er janvier 2017, bénéficient des dispositions du présent décret l'ensemble des fonctionnaires relevant de la loi du 11 janvier 1984 susvisée, à l'exception de ceux relevant d'un corps ou d'un emploi figurant dans un arrêté du ministre chargé de la fonction publique et du ministre chargé du budget.

III. -- Le décret n° 2002-1105 du 30 août 2002 relatif à l'indemnité forfaitaire représentative de sujétions et de travaux supplémentaires attribuée aux personnels des corps interministériels d'assistants de service social des administrations de l'Etat et de conseillers techniques de service social des administrations de l'Etat ainsi qu'aux personnels détachés sur un emploi de conseiller pour l'action sociale des administrations de l'Etat est abrogé à compter du 1er juillet 2015.

IV. -- Le décret n° 2008-1533 du 22 décembre 2008 relatif à la prime de fonctions et de résultats est abrogé à compter du 1er juillet 2015.

Article 8

Les dispositions du présent décret entrent en vigueur le premier jour du mois qui suit sa publication.

Article 9

Le ministre des affaires étrangères et du développement international, le ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie, le ministre de l'éducation nationale, de l'enseignement

supérieur et de la recherche, la garde des sceaux, ministre de la justice, le ministre des finances et des comptes publics, le ministre de l'économie, du redressement productif et du numérique, le ministre des affaires sociales et de la santé, le ministre du travail, de l'emploi et du dialogue social, le ministre de la défense, le ministre de l'intérieur, le ministre des droits des femmes, de la ville, de la jeunesse et des sports, le ministre de la décentralisation, de la réforme de l'Etat et de la fonction publique, le ministre de la culture et de la communication, le ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, porte-parole du Gouvernement, et le secrétaire d'Etat chargé du budget sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au Journal officiel de la République française.

Fait le 20 mai 2014.

Manuel Valls

Proposition de correction

Introduction

L'application au secteur public de systèmes de rémunération liée à la performance est de plus en plus répandue et a fait partie d'une série de réformes adoptées au niveau de la fonction publique métropolitaine.

Cette mouvance s'inscrit dans le développement d'une culture orientée vers la performance dans les organismes du secteur public.

Le principe de lier la rémunération à la performance bénéficie d'un large soutien parmi les élus et les cadres de la fonction publique et quelques préconisations peuvent d'ores et déjà être émises afin de prendre en compte l'investissement professionnel et la performance des agents dans l'attribution du régime indemnitaire (I).

Toutefois, il convient de s'interroger sur son réel impact sur la motivation des agents, et nécessite de se questionner sur l'existence d'autres outils pouvant contribuer à la reconnaissance de la valeur professionnelle des agents au sein d'un établissement (II)

I – Lier la rémunération à la performance et à l'investissement des agents : état des lieux et préconisations

A. L'état des lieux à l'échelle de la fonction publique

- Pour motiver les agents, le gouvernement a mis notamment en place, au sein des trois fonctions publiques, une rémunération de la performance fondée sur la reconnaissance des mérites et des talents.
- Au regard de la fonction publique métropolitaine, un arsenal juridique a vu le jour ces quatre dernières années. Ainsi :
 - la loi du 5 juillet 2010 relative à la modernisation du dialogue social consacre le principe d'une rémunération à la performance dans les trois fonctions publiques en modifiant l'article 20 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 ;
 - plus tôt, pour permettre le développement de la rémunération au mérite individuel, au dernier trimestre 2008, une prime de fonctions et de résultats (PFR) a été instituée d'abord, pour les personnels de la filière administrative de la fonction publique d'État (FPE), en commençant par les attachés, ensuite pour les différents niveaux hiérarchiques et filières de métiers. Selon les projections gouvernementales, 160 080 agents de la FPE en bénéficient au 1^{er} janvier 2012.
 - Depuis un arrêté du 9 février 2011, la PFR est également accessible aux attachés et administrateurs de la fonction publique territoriale (même si les collectivités n'ont aucune obligation de l'instaurer immédiatement). La PFR se compose de deux parts : l'une, dite « fonctionnelle », qui dépend de la fonction occupée et de sa « cotation ».
- Enfin, le décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 est venu créer un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.
 - A l'échelle de la Nouvelle-Calédonie, et plus précisément de l'OPT, voici le système indemnitaire en vigueur :

Délibération n° 44 du 22 décembre 2009 fixant le régime indemnitaire et la rémunération attachée aux emplois fonctionnels des agents de l'office des postes et télécommunications de la Nouvelle-Calédonie.

- prime catégorielle liée à la catégorie statutaire de l'agent ;
- indemnités liées aux conditions de travail visant à compenser des situations ou des risques particuliers encourus dans l'exercice normal des fonctions ;
- indemnités de sujétions (emplois de direction, responsables de projet, remplacements et intérim) ;
- prime de fin d'année et intéressement permettant d'associer les agents aux résultats et à l'investissement de l'établissement.

B. Préconisations pouvant être dégagées à l'échelle de l'établissement

- Mettre en place un système de rémunération combinant une composante liée :

Sur le plan individuel:

- à la qualification et l'ancienneté,
- à l'emploi occupé,
- aux résultats de l'établissement
- et une troisième individuelle et variable au regard de l'implication de chaque agent dans l'atteinte des objectifs individuels

- L'objectif de la mise en place d'une telle rémunération serait double :

- valoriser la prise de responsabilités et les sujétions auxquelles sont soumis les agents avec une rémunération tenant compte du parcours professionnel de chaque agent ;
- mieux rémunérer l'implication et les résultats des agents au regard des objectifs collectifs de l'établissement ;

Sur le plan collectif :

- intégrer un 4^{ème} élément variable au regard de l'implication de chaque agent dans l'atteinte des objectifs individuels de l'établissement.

- Les prérequis nécessaires à cette mise en place
 - Les règles générales sur la part variable doivent être écrites et délibérées tout en laissant aux directions opérationnelles une marge de manœuvre dans la mise en œuvre ;
 - Fixer les objectifs individuels de chaque collaborateur mais également déterminer et communiquer sur les objectifs collectifs de l'établissement ;
 - Des managers formés : l'attribution d'un régime indemnitaire variable demande du temps de travail, de la légitimité, de la formation des managers allant formuler les propositions d'attribution, procéder à l'évaluation et à la fixation d'objectifs qui devront être quantifiables et mesurables ;
 - S'assurer de la cohérence de l'attribution du régime indemnitaire avec le contenu des entretiens d'évaluation et l'évaluation de la réalisation des objectifs ;
 - La présence d'un solide système de gestion à la performance de l'établissement ;
 - Des critères acceptés par tous, des objectifs clairement définis ;

- Le dispositif doit aussi être global avec une influence sur le montant de la prime, mais aussi sur l'avancement de carrière des agents.

Pour ce faire, il pourrait être envisagé la mise en place de plusieurs groupes de travail sur les thèmes suivants, en associant les organisations syndicales, la DRH et des représentants des services opérationnels :

- le champ d'application de la part variable et de l'intéressement ;
- la fixation des objectifs collectifs et les critères d'évaluation ;
- les modalités de distribution concernant la part variable ;
- la mise en œuvre et le suivi de la mise en place de cette nouvelle politique de rémunération.

II – Les autres mécanismes de reconnaissance de la valeur professionnelle des agents

A- La mise en place d'une rémunération liée à la performance : un bilan à nuancer et des facteurs de risque à intégrer

Il convient de souligner que l'expérience montre que la mise en œuvre d'une telle politique d'attribution de régime indemnitaire est complexe et délicate et demande que certaines conditions préalables soient réunies.

Par ailleurs, cette volonté de développer la culture du résultat suscite des interrogations : la rémunération à la performance s'avère-t-elle réellement motivante ? Les services publics, l'établissement, les agents et les usagers vont-ils voir *in fine* leur situation s'améliorer ?

Le principal argument avancé en faveur de rémunération à la performance et de la culture du résultat est que celle-ci agirait comme facteur de motivation. Cependant, les bilans tirés de la rémunération au mérite dans la fonction publique sont mitigés. Les juristes constatent par ailleurs la possibilité d'accroissement des inégalités. De plus, la pratique de quelques années met en évidence la difficulté d'évaluer la performance de certains services.

Par ailleurs, des risques sont à soulever :

- les principaux risques :
 - une disparité dans les mises en œuvre et pratiques au sein de chaque direction opérationnelle ;
 - assimiler à terme les primes variables à des primes forfaitaires n'étant plus liées à la performance des agents, les managers utilisant ce levier comme une variable d'ajustement pour compenser un traitement base jugé trop faible.
 - une attribution déconnectée du dispositif d'évaluation individuelle et annuelle aboutissant à une attribution du régime indemnitaire variable de manière peu objective et transparente pouvant affaiblir la légitimité de cette nouvelle politique indemnitaire.
 - La question se pose de savoir si la recherche de la performance dans la fonction publique va, à terme, s'avérer gagnante pour les services publics, les usagers et les agents.

B – Les autres outils permettant une reconnaissance de la valeur et implication professionnelle des agents

- Le mécanisme de l'avancement différencié dépendant à la fois de l'ancienneté et de la valeur professionnelle du fonctionnaire.

- Les promotions (accès de grade et de corps)

- L'évaluation annuelle :

La question de la suppression de la notation se pose pour laisser place à une évaluation individualisée et qualitative qui doit permettre de faire de l'évaluation l'élément central d'évolution de la carrière de l'agent et de mesure de son investissement professionnel.

En pratique, l'évaluation de l'agent est basée sur un entretien professionnel conduit par le supérieur hiérarchique direct, qui donne lieu à un compte rendu auquel l'agent peut apporter des observations et dont il peut demander la révision. L'évaluation professionnelle déjà prise en compte pour l'avancement le serait également pour la fixation du montant de certaines primes. C'est à titre d'exemple, ce qui a été réalisé au niveau de la fonction publique d'Etat au sein de laquelle, après une expérimentation, l'évaluation professionnelle remplace définitivement la notation.

**CONCOURS INTERNE OUVERT LES 18 ET 19 AOUT 2015 POUR LE RECRUTEMENT D'UN
CADRE SPECIALISTE D'EXPLOITATION DU CADRE DES POSTES ET
TELECOMMUNICATIONS DE LA NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----<M>-----

EPREUVE ECRITE D'ADMISSIBILITE : NOTE DE SYNTHÈSE

DUREE : 4 HEURES

COEF : 4

SUJET

Ce dossier comporte 32 pages y compris la page de garde.

note de synthèse à partir d'un dossier relatif au paiement sans contact

I – Objet de l'épreuve – liste des documents

Vous êtes cadre spécialiste d'exploitation et sollicité par le comité exécutif pour la rédaction d'une note de synthèse à son attention sur l'évolution récente en matière de paiement sans contact.

Dossier fourni

N° Doc.	Intitulé du document	nbre pages
[1]	La révolution de l'argent mobile Paiements mobiles et communication par champs proches, ITU News n°9 2013	4
[2]	Carte SIM : un concentré de technologie de plus en plus performant, Olivier Piou , Les cahiers de l'ARCEP, oct. 2014	2
[3]	Enquête : Le paiement mobile NFC sécurisé, vraiment ? Ch.Lagano, www.silicon.fr, 11 décembre 2014	3
[4]	Les solutions de paiement enrichissent le parcours client, X.Neboit, 22/12/2014	3
[5]	Paiement NFC : les offres des Banques françaises se généralisent, A.Velicitat source Les Echos, 28 janvier 2015	1
[6]	Tour d'horizon des futures solutions de paiement mobile sans contact, Vincent, www.frandroid.com, 18 mars 2015	2
[7]	PAIEMENT MOBILE SANS CONTACT : LA BANQUE POSTALE SURFE SUR LE « POSER : C'EST PAYÉ ! », La Banque Postale, 30 mars 2015	1
[8]	Bercy veut accélérer le passage aux paiements sans contact, Sh.Wajsbrot, Les Echos, 12 avril 2015	1
[9]	Paiement mobile : l'Europe doit accélérer, R.Bouyala, Les Echos, 13 avril 2015	1
[10]	Le "sans contact", les télécoms et le retail, JM Huet, JDN, 10/05/15	2
[11]	Google dévoile "Android Pay", pour concurrencer Apple, www.leparisien.fr, 29 mai 2015	1
[12]	NFC : le gouvernement veut accélérer le mouvement, O.Chicheportiche, ZDNet, 2 juin 2015	1
[13]	"Google exploitera les données clients du paiement mobile", propos d'O.Sampieri, par F. Bergé, 06/06/2015	2
[14]	Paiement sans contact: Apple Pay débarque en Europe, F. Bergé 09/06/2015	2
[15]	"Los paiements renforcent Apple ou Google", interview de P.Cagni, JDD, 14 juin 2015	1
[16]	Le NFC est-il compatible avec le e-commerce ? Une belle table ronde de Shake Event, Marseille, Shake, Pierre Métivier, sanscontact.wordpress.com juillet 2015	4

II – Rappels et règles à suivre

Il vous incombe de vérifier le dossier fourni vis-à-vis de la liste détaillée ci-dessus.

Il vous est rappelé que vous ne devez en aucun cas faire appel à des éléments externes aux documents fournis excepté pour la conclusion qui pourra proposer une ouverture à partir du dossier fourni.

Les renvois aux documents seront précisés en employant la numérotation fixée au tableau ci-dessus.

Votre note devra avoir entre 4 et 6 pages manuscrites et se terminer par une conclusion.



La révolution de l'argent mobile

Paiements mobiles et communication par champs proches

<https://itunews.itu.int/Fr/4540-La-revolution-de-largent-mobileBR-Paiements-mobiles-et-communication-par-champs-proches.note.aspx>

L'«argent mobile» désigne l'ensemble des transactions et services financiers accessibles grâce à un appareil mobile, par exemple un téléphone portable ou une tablette. Ces services peuvent être directement liés à un compte bancaire, ou pas. Ainsi, grâce à cette technologie, il est aujourd'hui possible de créditer son appareil mobile, d'y conserver ses cartes de crédit et ses coupons de réduction, d'accéder à son compte bancaire et d'effectuer des paiements, comme on le ferait avec un porte-monnaie classique. L'argent mobile pourrait bientôt transformer notre façon d'acheter des biens et des services.

Dans le présent article, nous examinons les innovations qui sont apparues dans le paysage du paiement mobile ainsi que leurs probables répercussions sur les activités de normalisation à venir. Cet article a été élaboré sur la base du document *The Mobile Money Revolution: Part 1: NFC Mobile Payments*, rapport d'information sur la veille technologique publié par le Secteur de la normalisation des télécommunications de l'UIT (UIT-T).

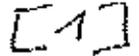
Le porte-monnaie mobile

On appelle «porte-monnaie mobile» un compte électronique intégré à un appareil mobile. Ce dispositif propose diverses fonctionnalités: comptes de dépôt, comptes d'achat, comptes de fidélisation, comptes marchand, cartes cadeau et coupons de réduction.

Sur les téléphones intelligents (smartphones), le porte-monnaie mobile se présente concrètement sous la forme d'un menu. Pour effectuer le paiement des biens et des services au moyen d'un appareil mobile, on s'appuie notamment sur une technologie intégrée, sans contact, appelée «communication par champs proches» (NFC, near-field communication). Le Google Wallet (porte-monnaie Google) par exemple fonctionne sur la base d'un dispositif NFC. Aux États-Unis, il est proposé par les grands réseaux de téléphonie mobile, notamment T-Mobile, Sprint, AT&T et Virgin Mobile.

Pour son porte-monnaie mobile, Google a conclu des partenariats avec des points de vente, dans lesquels les clients paient leurs achats en passant simplement leur téléphone devant un dispositif compatible PayPass. Les détenteurs d'un porte-monnaie mobile peuvent également effectuer des paiements en ligne chez des vendeurs partenaires en accédant à leur compte Google Wallet par l'intermédiaire d'un navigateur WAP (protocole d'application sans fil). En fait, lors d'un paiement au moyen du Google Wallet, Google paie le vendeur, puis effectue la transaction avec la carte de crédit ou de débit du client (Visa, MasterCard, American Express, Discover), de sorte que ni le vendeur ni le système d'exploitation du téléphone ne détient, à quelque moment que ce soit, les données de la carte de paiement du client. Google Wallet est protégé contre la fraude grâce à un code PIN, et si le téléphone est volé, le client a la possibilité, après s'être identifié en ligne, d'accéder à distance au porte-monnaie pour désactiver son compte.

Les sociétés de cartes de crédit MasterCard et Visa sont aussi des acteurs actifs de ce secteur. En août 2012, MasterCard a signé un contrat de cinq années sur le marché européen avec Everything Everywhere en vue de mettre au point un service de paiement sans contact NFC à double enseigne. MasterCard est associé à



Deutsche Telekom en Allemagne et ailleurs en Europe, et à Turkcell en Turquie, et a tout récemment travaillé avec Orange sur le produit QuickTap, premier service de paiement commercial de type NFC au Royaume-Uni.

Le porte-monnaie mobile ISIS est proposé par AT&T, T-Mobile et Verizon Wireless. Installé sur l'appareil mobile, il contient des versions virtuelles de cartes de crédit et de débit et est protégé par un code PIN. Toutes les données sensibles sont stockées sur une puce électronique intégrée au téléphone. Le porte-monnaie mobile ISIS a été lancé aux États-Unis en octobre 2012.

Autre type de porte-monnaie numérique, le Passbook d'Apple, qui a été conçu pour stocker, sur l'iPhone de l'utilisateur, des tickets, des bons de réduction et divers types de cartes, notamment des cartes d'embarquement. Contrairement au Google Wallet, le Passbook ne permet pas d'effectuer des paiements. Il envoie également des alertes et des messages qui s'affichent en incrustation sur l'écran de l'iPhone pour que l'utilisateur puisse rapidement accéder au service en fonction de l'endroit où il se trouve. Par exemple, dans le cas d'une carte d'embarquement, si la porte d'embarquement change, le système affiche automatiquement l'information sur l'écran de verrouillage du téléphone. Aux États-Unis, le Passbook est déjà utilisé pour stocker les billets électroniques: le billet acheté avec l'iPhone est conservé dans le porte-monnaie Passbook et l'utilisateur n'a plus qu'à passer son téléphone devant le scanner prévu à cet effet pour passer le contrôle d'accès.

China UnionPay, entreprise détenue par des établissements bancaires, est le premier acteur sur le marché chinois pour les paiements mobiles par NFC. Grâce aux accords passés avec 157 banques, ces services de paiement mobile jouissent d'une bonne assise. China UnionPay et China Mobile ont signé un accord de partenariat en matière de paiement mobile par lequel ils promettent de collaborer dans ce secteur. Les grands opérateurs mobiles chinois — China Mobile, China Telecom et ChinaUnicom — ont chacun créé leur filiale spécialisée dans le paiement mobile. Tous trois bénéficient d'un nombre important d'abonnés à la téléphonie mobile, commandent l'accès à des millions d'appareils mobiles et voient dans le paiement mobile une source de revenus supplémentaire. Les fournisseurs de services de commerce électronique Alipay, Tenpay et YeePay, qui desservent chacun de nombreux usagers actifs, examinent la possibilité d'utiliser la puissance des téléphones intelligents et de leurs applications pour se faire une place sur le marché du paiement mobile. En République de Corée, SK Telecom et Korea Telecom (KT) sont les principaux acteurs dans le secteur du paiement mobile par NFC. SK Telecom s'est associé à Visa, et KT à MasterCard pour lancer ce type de services. Grand Korea Alliance, qui regroupe des opérateurs de réseau mobile, des constructeurs de terminaux, des fabricants de cartes et des agences gouvernementales, a ouvert un centre commercial compatible NFC dans le quartier de Myeong-dong, à Séoul, où les clients peuvent payer par NFC dans 200 points de vente, mais aussi commander des boissons et télécharger des bons de réduction.

Au Japon, c'est NTT DOCOMO qui domine le secteur du paiement mobile sans contact. NTT DOCOMO et Sony ont développé ensemble la puce sans contact FeliCa (felicity card), qui sert à fabriquer le porte-monnaie mobile iD intégré dans les téléphones. NTT DOCOMO a également subventionné l'installation de lecteurs sur l'ensemble du territoire et noué des partenariats stratégiques avec des banques, des détaillants et des commerçants. Par ailleurs, le partenariat entre NTT DOCOMO et MasterCard a pour objectif d'intégrer le porte-monnaie mobile iD dans le système Paypass de MasterCard pour permettre aux abonnés de NTT DOCOMO de faire des achats à l'étranger. NTT DOCOMO, KDDI et Softbank ont en outre constitué le consortium Japan Mobile NFC dans le but d'aligner les normes japonaises

Un téléphone portable qui fait office de point de vente

L'adoption à grande échelle du paiement mobile par les consommateurs est freinée par le manque d'appareils compatibles NFC. Plusieurs sociétés de cartes de crédit et des entreprises technologiques ont donc développé un système de paiement sans contact, qui fait office de solution provisoire en attendant la généralisation des téléphones intelligents embarquant la technologie NFC.

Ainsi, le service de paiement mobile «Square», mis en place par le fondateur de Twitter, Jack Dorsey, ne nécessite pas d'installations matérielles sophistiquées. Il est composé d'un lecteur gratuit de cartes de crédit et d'une application, qui se connectent à l'iPhone, l'iPad ou l'appareil Android de l'utilisateur. Le lecteur de cartes Square, qui se branche tout simplement sur la prise standard minijack 3,5mm de l'appareil mobile (normalement destinée aux écouteurs), permet de lire la bande magnétique des cartes de crédit. Square repose sur deux applications principales: «Pay with Square» et «Square Register». Pay with Square permet aux clients d'accéder aux menus du commerçant, d'effectuer des paiements mobiles et de recevoir des factures virtuelles. Square Register, pour sa part, est un logiciel de point de vente destiné à remplacer les lecteurs de cartes de crédit traditionnels et les classiques caisses enregistreuses. Pour régler ses achats, le client se contente de donner son nom au moment du paiement. Le commerçant vérifie que le client est effectivement connu du système en contrôlant le nom et la photo qui s'affichent sur sa caisse. Il peut alors accepter le paiement d'une simple frappe au clavier.

En Hongrie, la société de paiement mobile Cellum exploite, en partenariat avec MasterCard, un service basé sur le nuage informatique (cloud) et réalise un million de transactions par mois. Les clients scannent un code QR (code-barre Quick Response lisible par un téléphone portable) pour effectuer des paiements authentifiés par code PIN.

En République tchèque, les trois opérateurs de réseau mobile se sont associés aux quatre plus grandes banques pour lancer un service de porte-monnaie mobile appelé Mobito. Les détaillants saisissent le numéro de téléphone mobile du client sur leur terminal de point de vente et le client reçoit une notification qu'il authentifie à l'aide d'un code PIN.

Sécurité des paiements mobiles

Les paiements mobiles et les transferts d'argent mobile doivent tous reposer sur des transactions sécurisées qui assurent la protection contre l'écoute illicite et la modification des données pendant la transmission entre le dispositif d'utilisateur et le serveur.

Mais comment, dans les transactions d'argent mobile (paiement via un téléphone portable), assurer la sécurité des données en cas de perte ou de vol du téléphone? La solution actuellement retenue consiste en une authentification à deux paramètres. En règle générale, avant d'effectuer tout paiement mobile, l'utilisateur enregistre son téléphone — qui joue le rôle de jeton d'identification — auprès de sa banque ou du fournisseur de service «argent mobile» (premier paramètre de sécurité), puis confirme ses paiements à l'aide d'un code PIN ou d'un mot de passe (second paramètre). La sécurisation de la transaction passe nécessairement par une interface utilisateur de confiance et par un environnement d'exécution fiable ou un élément sécurisé.

L'informatique dans le nuage offre la possibilité de résoudre un certain nombre de problèmes de sécurité liés à l'argent mobile, à condition toutefois que l'infrastructure du réseau soit sécurisée.

Normalisation

Si les achats au moyen d'une carte ou d'un appareil NFC sur les terminaux de point de vente ont été normalisés, ce n'est pas encore le cas des points et des coupons de fidélité. Toute mise en service d'un point

de vente NFC nécessite en effet d'adapter le logiciel de chaque terminal de paiement et d'intégrer chaque terminal dans le programme dorsal de fidélisation du détaillant ainsi que dans les systèmes de gestion des offres et des relations avec la clientèle, opération qui demande du temps et de l'argent.

Les opérateurs de télécommunication mobile s'emploient à piloter le déploiement normalisé de la NFC mobile à partir du module d'identité d'abonné (SIM), celui-ci servant d'élément de sécurisation pour l'authentification, la sécurité et la portabilité. A cet égard, Smart Card Alliance, association multi-secteurs à but non lucratif, s'attache à promouvoir la compréhension, l'adoption, l'utilisation et l'application généralisée de la technologie carte à puce.

Au sein de l'UIT, les travaux ont déjà donné lieu à la Recommandation UIT-T Y.2740 concernant différentes stratégies visant à mettre au point la sécurité des systèmes pour le commerce mobile et les services bancaires mobiles dans les réseaux de prochaine génération, à la Recommandation UIT-T Y.2741 sur l'architecture générale d'une solution de sécurité applicable au commerce sur mobile et aux services bancaires sur mobile dans le contexte des réseaux de prochaine génération ainsi qu'à la Recommandation UIT-R SM.1896 relative aux gammes de fréquences applicables à l'harmonisation mondiale et régionale des dispositifs à courte portée.

Perspectives

Avec l'adoption et la croissance rapides des technologies mobiles dans le monde entier, les services de paiement par mobile sont progressivement adoptés partout dans le monde, quoique selon des modalités différentes dans les pays développés et dans les pays en développement. Les opérations de paiement mobile doivent absolument se faire à l'échelle mondiale et la seule façon d'en assurer l'uniformité est d'élaborer et d'adopter des normes internationales.

The Mobile Money Revolution. Part 1: NFC Mobile Payments est un rapport d'information sur la veille technologique publié par l'UIT-T en mai 2013. Les rapports d'information sur la veille technologique évaluent les nouvelles technologies au regard des normes existantes de l'UIT-T et d'autres normes ainsi que leurs probables incidences sur l'avenir de la normalisation.

Ce rapport ainsi que d'autres de la même série peuvent être consultés à l'adresse <http://www.itu.int/techwatch>

quel avenir pour la carte SIM ?

La carte SIM : un concentré de technologie de plus en plus performant

Par **Olivier PLOU**, directeur général
Gemalto

Lorsque j'ai rejoint cette industrie, au début des années 1990, je n'imaginai pas à quel point ce petit micro-processeur révolutionnerait nos vies au quotidien. En effet, si sa vocation première vise à authentifier un abonné sur un réseau cellulaire, pour lui permettre de téléphoner, d'envoyer des SMS ou de partager des photos, elle ouvre un panel d'opportunités bien plus large !

Si l'on s'intéresse aux usages mobiles déjà déployés à travers le monde, on s'aperçoit combien les applications que renferme ce concentré de technologie facilite la vie de nos semblables, voire la transforme. Au Kenya, par exemple, un service de transfert d'argent via le mobile est disponible : m-pesa. Grâce à n'importe quel mobile, il est possible de transférer et de recevoir de l'argent 24 h sur 24, 7 jours sur 7, sans besoin d'accéder à une connexion internet. Grâce à des identifiants sécurisés dans la SIM, l'opérateur offre à des personnes sans compte bancaire les mêmes services que ceux offerts par une banque.

La SIM devient multi-applicative et multi-clients

Les usages du mobile évoluent vers toujours plus de simplicité et de rapidité. L'arrivée de la technologie sans contact NFC et son déploiement aux États-Unis et en Asie sont la preuve de la mutation de l'industrie du mobile. Grâce à son portefeuille mobile, il est aujourd'hui possible de payer directement depuis son téléphone, d'activer ses coupures de réduction et de cumuler des points de fidélité dans son enseigne favorite aux États-Unis. De l'autre côté de la planète, les voyageurs hongkongais n'ont maintenant plus besoin de valider leur ticket de transport version papier, puisque leur titre ou abonnement est directement chargé dans leur téléphone. En approchant leur smartphone de la borne de transport, compatible avec la technologie sans contact, ils valident leur ticket, de façon complètement sécurisée.

Les investissements de Gemalto en recherche et développement ont permis à la carte SIM d'être de plus en plus performante. Connectée à des solutions logicielles déployées dans des centres informatiques spécialisés, elle est aujourd'hui capable d'héberger et de gérer des services et applications multiples, qui requièrent un fort niveau de sécurité. A l'instar d'un immeuble divisé en appartements où chaque locataire voudrait préserver son intimité, les cartes SIM modernes offrent à différentes industries l'opportunité d'héberger leurs services (de façon cloisonnée, hermétique et totalement sécurisée). Ainsi, la SIM devient multi-applicative et multi-clients, permettant à une banque, un opérateur de transport, un organisme de santé, ou une université, d'offrir leurs applications au plus grand nombre d'abonnés. Elle se positionne donc de facto comme l'élément sécurisé de référence du portefeuille mobile.

Certifiée par les autorités bancaires, au même titre qu'une carte de crédit, la SIM peut capitaliser sur les infrastructures sans contact EMV sécurisées déjà déployées massivement dans la plupart des pays. Elle permet d'offrir une véritable interopérabilité grâce à la conjugaison de différents standards (ETSI, Global Platform, 3GPP, recommandations GSMA...) à même de garantir l'adoption par le plus grand nombre. Ainsi, l'ensemble des 800 opérateurs mobiles dénombrés dans le monde peuvent déployer des services de paiement ou de transport sur un nombre toujours croissant de mobiles, qu'ils soient chinois, européens, américains, taiwanais, coréens, avec des systèmes qui restent compatibles les uns avec les autres.

De nouveaux usages autour de l'internet des objets

Avec l'évolution du monde numérique, de nouveaux usages apparaissent autour de l'internet des objets, amenant la SIM à étendre son rôle au-delà du mobile. A se transformer dans sa taille, sa durabilité, ses fonctionnalités. Elle change de forme, sait être amovible mais également soudée à l'appareil, elle peut s'intégrer dans les voitures, les montres, les lunettes, les vêtements... En résumé, la SIM, ce concentré de logiciel dans une puce toujours indépendante

La SIM, ce concentré de logiciel dans une puce toujours indépendante du reste de l'appareil, dont les qualités fonctionnelles et sécuritaires sont aujourd'hui prouvées et éprouvées, évolue pour s'intégrer avec des objets de la vie courante.

du reste de l'appareil, dont les qualités fonctionnelles et sécuritaires sont aujourd'hui prouvées et éprouvées, évolue pour s'intégrer avec des objets de la vie courante. Elle permet aussi la création de nouvelles applications dans différents domaines tels que :

- l'automobile (avec l'appel d'urgence en cas d'accident - « e-call » - qui relie le véhicule endommagé à une centrale d'intervention),
- la santé (avec la « santé mobile », qui permet à un malade d'avoir un équipement à domicile relié automatiquement aux services hospitaliers via un réseau mobile, pour le suivi et une intervention médicale éventuelle en cas de signe alarmant)
- et plus largement les objets connectés qui vont étendre les possibilités de communication entre un réfrigérateur, un compteur d'eau ou d'électricité, une montre, etc... et une plateforme dans le cloud permettant de généraliser en toute sécurité les projets de « villes intelligentes » ou bien la prise en charge à distance d'un certain nombre de personnes isolées ou de malades chroniques.

Suite p. 49



Le SIM, un concept de technologie
plus simple, plus performant.



Suite de
la p. 45

OLIVIER PIAU

La protection des données personnelles : une priorité

La confidentialité des données est ainsi au cœur du débat : l'authentification de l'individu et la sécurisation de ses données personnelles sont exigées de toute part. Elles sont ici garanties par la SIM grâce à un système sophistiqué de technologies de cryptage et de connectivité vers des serveurs distants, qui ne permet qu'aux intéressés, prestataires de services et individus, d'accéder à ces informations.

Ainsi, que nous soyons parent, patient, élu, entrepreneur, consommateur..., je suis convaincu que la protection de nos données les plus sensibles, comme nos identifiants, nos comptes bancaires, photos,

vidéos, reste une priorité. Nous sommes amenés à partager notre monde numérique avec nos communautés personnelles et professionnelles via le cloud, mais nous souhaitons toujours protéger notre intimité, nos secrets et contrôler qui peut y avoir accès. Connectivité et sécurité ne s'opposent pas. Elles sont complémentaires et coexistent. Et elles peuvent coexister pacifiquement à condition de disposer d'une plateforme multi-applicative simple et sécurisée telle que la SIM.

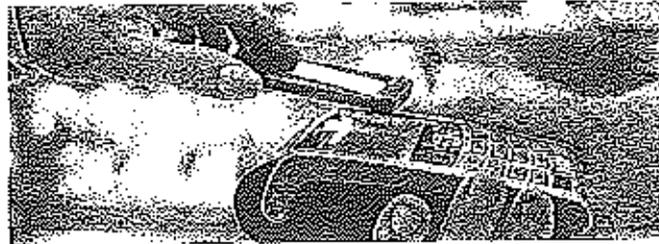
La convergence des industries du mobile est en marche. La France est un acteur incontournable dans ce processus, engagée dans l'innovation, capable d'exporter ses savoir-faire et technologies, dont un nombre de pays ont fait l'acquisition. C'est ensemble, opérateurs télécoms, institutions bancaires, fournisseurs de services, opérateurs de transport, industriels, organismes de régulation, que nous construirons le monde numérique de demain. Connecté. Libre. Et sécurisé.

www.gemalto.com/france

Enquête : Le paiement mobile NFC sécurisé, vraiment ?

Christophe Lagane, 11 décembre 2014

<http://www.silicon.fr/le-paiement-mobile-nfc-securise-vraiment-104017.html>



Stimulé par l'Apple Pay, le paiement mobile NFC pourrait décoller en 2015 en France. Une technologie non garantie, selon les experts de la sécurité.

Apple Pay marquera-t-il le vrai décollage du paiement mobile sans contact dans le monde et plus particulièrement en France ? S'il est encore trop tôt pour le dire, malgré les premiers chiffres encourageants avancés par le constructeur (qui a revendiqué **million d'activations en trois jours**), l'adoption de la technologie NFC pour effectuer ses paiements avec son smartphone dépendra notamment de la perception des utilisateurs à bénéficier de transactions sécurisées.

Rappelons que le *Near Field Communication* (ou communication en champ proche) est une technologie qui permet l'échange de données entre deux appareils proches de quelques centimètres (moins de 10) selon trois modes opérationnels : de pair-à-pair (pour transférer des fichiers entre deux smartphones par exemple), en lecture-écriture (le smartphone se transforme en lecteur NFC pour lire des étiquettes électroniques ou « tags » diffusant des informations), et en émulation (ou dématérialisation) de carte, que ce soit une carte de transport, de billetterie, de gestion de couponing ou de paiement. C'est donc ce dernier mode qui nous préoccupe dans le cadre du paiement sans contact depuis un smartphone.

A en croire les industriels du secteur, le paiement par NFC est absolument fiable que ce soit avec le modèle SIM centric (l'application de paiement est stockée sur la carte SIM de l'opérateur, solution plutôt prisée des principales banques françaises aujourd'hui) ou avec la puce NFC embarquée sur le téléphone (le modèle adopté par Apple et Google notamment). « *Les solutions de paiement sur mobile sont validées par les banques (en France) et répondent aux recommandations EAL4+* », soutient Thibault Dreuilhe, délégué général de l'AFSCM (Association française du sans contact mobile). L'EAL4+ indique un niveau d'assurance de certification d'un système d'information. Il est notamment adopté pour certaines puces de chiffrement comme celle qui équipe le *Hoxy m2*, le smartphone ultra sécurisé de Bull.

Un coffre fort numérique embarqué

D'autre part, que ce soit sur SIM ou sur composant intégré au terminal, la puce NFC fournit un élément de sécurité (*secure element*), sorte de **coffre fort numérique** propre à chaque service et isolé des uns des autres, qui vise à protéger des attaques potentielles les données sensibles stockées sur le téléphone comme le code PIN d'une carte de crédit. Confié par le constructeur du smartphone, l'opérateur ou tout autre fournisseur de services (banques, distributeurs, transporteurs, au besoin par l'intermédiaire d'un prestataire), le *secure element* NFC répond ainsi à l'exigence du protocole EMV (Europay Mastercard Visa) propres aux transactions des cartes bancaires. « *Les données de transaction sont chiffrées. En hardware SIM ou secure element, on ne peut rien en faire, elles ne sont pas réexploitables* », assure Christophe Zehmaecker, product manager emerging payments pour MasterCard. Qui ajoute que « *nous n'avons constaté aucun cas de fraude aujourd'hui sur les technologies sans contact. Les pirates vont se porter sur d'autres systèmes.* »

S'il ne peut y avoir de faiblesse du côté de la puce NFC (sur téléphone ou carte bancaire sans contact), qu'en est-il du côté des terminaux de paiement électroniques (TPE) ? « *Sur la partie lecture, que l'information vienne du*

téléphone ou d'une carte bancaire, sans contact ou pas, les informations transmises sont les mêmes et de la même façon, explique Michel Leger, EVP marketing et ventes chez le constructeur de solutions de paiement intégrées Ingenico Group. *Globalement, on sécurise les données transmises par un mécanisme de chiffrement point à point du terminal aux infrastructures de traitement de la banque.* » A la différence qu'un téléphone peut avoir un moyen d'identification propre. Apple Pay s'appuie sur la biométrie quand le groupement des cartes bancaires fait le choix du code PIN. *« C'est le terminal qui gère la demande d'authentification selon la règle des émetteurs »,* indique le porte-parole d'Ingenico.

Les faiblesses du protocole EMV

Ce qui nous ramène au smartphone et ses éventuelles faiblesses. Notamment l'aspiration à distancer des informations contenues en clair sur la carte de paiement. *« Par définition, les communications sans fil sont facilement interceptables »,* avance Loïc Guézo. L'évangéliste Sécurité de l'Information pour l'Europe du Sud chez Trend Micro évoque les travaux de Renaud Lifschitz, ingénieur en sécurité chez BT, qui en 2012 avait mis en évidence la possibilité de « sniffer » les cartes bancaires sans contact NFC à l'aide d'une simple clé USB NFC. Il avait récupéré certaines informations non chiffrées : les nom et prénom du porteur, le numéro de la carte et la date d'échéance ainsi que les dernières transactions effectuées.

« Le problème vient de la transposition du mode contact du protocole EMV au mode sans contact », explique Bruno Salinier, directeur technique de projet NFC chez Orange Business Services. Autrement dit, l'application d'un protocole propre à un usage ancien sur une utilisation plus récente. Faut-il y voir une faille pour autant ? Plusieurs interlocuteurs nous ont fait remarquer que ces informations étaient lisibles à l'œil nu sur la carte et qu'une bonne photo (ou une bonne mémoire) suffit à les capturer sans matériel sophistiqué. A condition néanmoins que la victime sorte sa carte de son portefeuille, une contrainte dont s'affranchit le NFC.

Depuis, et sous pression de la CNIL notamment, le groupement des cartes bancaires a corrigé le tir. Depuis 2014, les nouvelles cartes NFC n'émettent plus les noms du porteur et l'historique des transactions. Il n'en reste pas moins qu'un numéro de carte et sa date d'expiration pourront être exploitables sur un site de e-commerce pour peu qu'il ne fasse pas appel au cryptogramme visuel (les 3 chiffres inscrits au dos de la carte) ni à un deuxième niveau d'authentification comme le 3D Secure (confirmation de la transaction à partir d'un code reçu par SMS). Ce qui est possible dans nombre de pays étrangers. D'autre part, quel est le taux de cartes en service effectivement mises à jour avec la nouvelle version du protocole qui ne laisse pas fuiter le nom du porteur ?

Un risque qui pourrait être résolu avec le modèle **Host Card Emulation**. Proposé depuis un an environ par Google, le HCE s'appuie sur le Cloud pour émuler des numéros virtuels et uniques de carte bancaire sur la base de jetons (tokens) à usage limité préchargés sur le téléphone et dont la politique de sécurité est définie par la banque. Une solution récemment ajoutée par Visa, notamment, mais qui contourne les opérateurs et leur service de distribution et support, des applications NFC. Il restera donc à vérifier l'attrait des banques pour cette nouvelle solution.

Une transaction NFC à 1 million de dollars

Pour autant, les experts en sécurité ne se montrent pas aussi enthousiastes face au NFC que les industriels de la chaîne du paiement électronique. Pour Gaël Barrez, directeur des opérations France de Forescout, *« le risque pour un porteur de carte est plus grand encore en NFC [par le simple fait] de se faire voler son téléphone »*. En effet, les paiements NFC n'imposent pas de saisie du code PIN sous 20 euros d'achat. Le voleur du smartphone pourra donc effectuer un certain nombre de petites transactions avant d'être bloqué. Mais, *« si ce plafond est limité à 20 euros en France, il est accepté sans plafond dans une devise étrangère »,* avance Loïc Guézo. Du coup, même si les systèmes de surveillance des fournisseurs de cartes peuvent détecter les mouvements douteux et alerter la banque, *« qu'est-ce qui empêche néanmoins d'effectuer une ou deux transactions à 500 dollars sans être inquiété ? »,* s'interroge l'évangéliste de Trend Micro.

Plus grave, des chercheurs de l'université britannique de New Castle ont mis en évidence la capacité d'effectuer une transaction jusqu'à 999 999 dollars en NFC sans avoir à saisir de code PIN. Rien qu'en approchant un smartphone transformé en terminal de paiement (via une application développée à cet effet) de cartes bancaires sans contact. Qui plus est, la transaction est effectuée mais pas envoyée à la banque dans l'immédiat. Elle est stockée sur le smartphone-TPE. Le pirate devra alors trouver un commerçant complice, qui effectuera la

transaction de paiement en ligne avec la banque, pour récupérer son pactole. « Si on peut générer une transaction crédible par le biais du NFC en injectant de fausses données, on peut réaliser un paiement frauduleux », confirme Loïc Guézo. Pas à la portée du premier pirate venu mais possible techniquement, donc.

Pour éviter ce genre de désagrément, surtout pour les consommateurs qui voyagent hors de la zone euros, Gaël Barrez recommande d'isoler sa carte bancaire dans un étui qui fera office de cage de Faraday (on en trouve à foison sur le Net) et de désactiver la fonction NFC de son téléphone. Tout simplement.

Perte du contrôle du smartphone

Mais la perte totale de contrôle du smartphone n'est pas impossible. « On peut aussi bien pirater un téléphone qu'un ordinateur, les mouchards de la NSA sont là pour nous le rappeler », estime l'expert de Forescout. Si tous les pirates ne disposent pas nécessairement des moyens de l'agence américaine pour s'introduire dans nos smartphones à distance, le nombre de malwares en circulation, particulièrement sur la plate-forme Android, accroît le risque de se faire voler ses données sur son smartphone. « Qui dit malware dit objectif de s'attaquer au système de paiement », avance Loïc Guézo. Il nous remet en mémoire la faille Android Fake ID repérée par Bluebox Lab en juillet dernier, et qui aurait permis à un logiciel malveillant d'accéder aux données de paiement en se faisant passer pour Google Wallet, le système de paiement mobile de Google.

Si la faille était en fait corrigée par Mountain View lors de la publication de Bluebox, qui nous dit que ce sera toujours le cas à l'avenir ? Avec 8 millions de malwares Android en vue en 2015 selon les estimations de Trend Micro (12 à 15 chez McAfee), les risques ne sont pas négligeables. « La problématique d'une plateforme ouverte qui attire l'intérêt des cybercriminels couplé à la volonté d'un Apple Pay de sortir du système bancaire ne peut que faire peser de nouvelles menaces à court terme », avance Loïc Guézo. S'il reconnaît que la lecture de l'empreinte digitale de l'iPhone 6 pour valider un paiement NFC « est une approche innovante », l'expert rappelle que le fonctionnement du paiement de l'iPhone n'est pas normalisé chez Apple. On ignore donc tout, ou presque, de son fonctionnement. « Si Visa est partenaire, on peut penser qu'Apple Pay est suffisamment sécurisé. Mais si demain Apple peut se passer de Visa comme partenaire, quelle confiance pourra-t-on lui accorder ? » Pour Gaël Barrez, « l'empreinte digitale n'offre pas une sécurité absolue, elle est contournable en trompant l'appareil avec une copie de l'empreinte ». Un brun parano comme tout bon expert en sécurité, le responsable de Forescout reste très méfiant vis-à-vis du NFC. « Le support n'est pas sûr, le réseau non plus. » Pour autant, « ces problèmes de sécurité ne sont pas un frein [à l'adoption] », avance Gaël Barrez, si l'outil permet de payer en trois secondes au lieu de 25, le marché va l'adopter. D'autant qu'il y a plus de porteurs de smartphones que de cartes bancaires. Et il y a un côté écolo avec moins de plastique à produire et un coût moindre de gestion pour les banques ».

Des usages freinés par le manque de TPE

En attendant, ce n'est pas la sécurité, ou son absence de garantie totale, qui freine l'adoption mais le manque de terminaux de paiement électroniques en France. Si 6,6 millions d'utilisateurs sont aujourd'hui équipés d'un smartphone compatibles NFC et plus de 29 millions d'une carte bancaire sans contact, seuls 233 000 TPE compatibles NFC ont été déployés (en septembre 2014) selon l'Observatoire du sans contact. A peine 18% du parc installé. Or, « c'est la phase d'équipement des commerçants qui va permettre le décollage des usages NFC », estime Thibault de Druille. Certes, la mise à niveau est rapide. Les professionnels espèrent que 30% du parc sera équipé à la fin de l'année. Attendu en 2015 en Europe, l'Apple Pay fera-t-il office de locomotive ?

Les solutions de paiement enrichissent le parcours client

Par [Marketing-Professionnel.fr](http://www.marketing-professionnel.fr) - invité le 22 décembre 2014

Auteur : Xavier Neboit, Directeur France Marketing et Communication d'Ingenico Group

<http://www.marketing-professionnel.fr/tribune-libre/distribution-retail-solutions-de-paiement-enrichir-parcours-client-201412.html>

Les consommateurs disposent désormais de nombreuses alternatives pour réaliser leurs achats (points de vente physiques, site Internet, boutiques éphémères...). Avec l'émergence du mobile et du e-commerce, les consommateurs veulent payer quel que soit l'endroit où ils se trouvent, en boutique, à leur domicile ou dans la rue. Dans ce contexte, le paiement est devenu l'élément probant, universel et immuable de tout acte d'achat. Aussi, les commerçants ont-ils besoin de nouvelles solutions de paiement sécurisées, intelligentes et adaptées aux nouvelles habitudes des consommateurs. Le paiement électronique, combinant terminaux de paiement et plateformes multi-services sur tous les canaux de vente, constitue une réponse aux nouveaux enjeux des commerçants.

Démultiplier les occasions de paiements en magasin

Le terminal de paiement doit garder, bien évidemment, sa fonction première : garantir au commerçant et à son client, un paiement sécurisé. Pour autant, quand on sait que 66 % des Français admettent avoir déjà abandonné leurs achats en magasin en période de soldes à cause d'une file d'attente jugée trop longue*, on prend conscience de l'importance de proposer un parcours client fluide et sans rupture. Les soldes, les magasins éphémères, les périodes de fortes affluences nécessitent une réactivité spécifique. Les solutions simples d'encaissement mobile permettent aux marchands de gérer ces pics d'affluence en complément de la caisse traditionnelle. Des solutions s'appuyant sur des tablettes existent déjà, dans les boutiques Apple en Europe par exemple, pour permettre aux vendeurs de prendre la commande et d'encaisser l'achat, en évitant le passage en caisse aux consommateurs. Par ailleurs, la mise à disposition de bornes automatiques intégrant le paiement apporte d'autres alternatives pour fluidifier le passage en caisse. L'amélioration du parcours client est un enjeu primordial pour le commerçant qui se doit de saisir toutes les opportunités de conclure une vente s'il veut rester compétitif.

Le cross canal, une évolution incontournable du comportement des consommateurs

Dans son parcours d'achat, le consommateur est devenu maître de ses choix : regarder le produit en magasin et l'acheter en ligne ; acheter en ligne et régler et/ou retirer sa commande en magasin... C'est désormais lui qui dicte les règles.



Xavier Nobeil, Directeur France Marketing et Communication d'Ingenico Group

Il est devenu essentiel pour les commerçants d'adresser ces nouvelles problématiques à tous les niveaux de leurs activités. Il s'agit également d'une belle opportunité pour les commerçants de faire de l'up-selling. 64 % des internautes allant retirer une commande faite sur internet en magasin en ont profité pour acheter un autre produit dans la même enseigne**. Dans une stratégie crosscanal, le paiement joue un rôle clé. Pour éviter le showrooming ou élargir l'offre de produits en magasin, de nombreuses enseignes souhaitent exploiter leur site web pour réaliser du web in store. Un terminal de paiement connecté à une tablette permettra de prendre un acompte sur la commande, le solde sera débité à distance lors de la livraison. Ainsi, le marchand répond aux attentes de sécurité (grâce à l'autorisation CB) et aux attentes du client qui préférera être débité en recevant ses articles. Le terminal apporte sécurité et service.

De la même façon, il devient possible de rembourser un consommateur sans manipuler des données de cartes bancaires. De plus en plus de personnes ayant acheté en magasin, souhaitent retourner un produit sans revenir dans le magasin (retour par la poste ou dans un autre magasin...). D'un simple clic, un conseiller de vente, par exemple sur un plateau téléphonique, peut rembourser le client sans lui demander son numéro de carte.

Le terminal de paiement comme plateforme de services

En plus de sa fonction première de paiement, le terminal de paiement devient un point d'interaction entre le marchand et son client, notamment grâce à des services marketing. Les marchands peuvent aujourd'hui, comme cela est déjà possible sur le web, activer et piloter en temps réel des services pour créer du trafic en point de vente ou animer une communauté : questionnaire de satisfaction, fidélité avec des supports NFC, couponing digital, cash back ...

Ainsi, il est possible de donner son avis, après son achat, sur un terminal. Le marchand mesure la satisfaction de ses clients, point de vente par point de vente. Il peut aussi mettre en avant les avis sur son site web ou sur ses liens sponsorisés. Des avis consommateurs réellement liés à un acte d'achat constituent un atout réel pour la création de trafic.

Grâce aux terminaux et à leur plateforme, la puissance des outils de webmarketing arrivent dans les magasins physiques.

L'avenir du commerce est dans la data

Dans l'un des secteurs les plus compétitifs de l'économie, accéder à l'intelligence marketing permet d'enrichir l'expérience d'achat grâce à une offre de services complémentaires à forte valeur ajoutée. Associer des services de relation client à des terminaux de paiement offre la possibilité de collecter de la data en magasin pour une meilleure connaissance des consommateurs et de leurs parcours. Le croisement de ces données permettra aux enseignes de mieux qualifier leurs opérations marketing et ainsi d'en obtenir de meilleurs résultats. Les nouveaux parcours clients s'appuient sur une meilleure connaissance du consommateur. La vision unique de son client, à savoir une bonne connaissance de ses préférences et habitudes d'achats, de ses attentes et besoins, est un facteur de confiance et donc de fidélité.

Bien entendu, il est important de désensibiliser ces data pour les exploiter sans nuire à la confidentialité des données personnelles. Les plateformes monétiques fournissent ces informations sous forme de token, utilisables dans un CRM ou un BI, mais dénuées de toute information sensible.

Il est difficile de savoir à quoi va ressembler le paysage du consommateur de demain. Le commerce se réinvente pour adresser les besoins du consommateur hyper connecté et déjà cross device. Ceux qui l'écouteront et penseront en priorité à l'usage seront les gagnants de demain. Le commerce du futur aura pour mots clés : personnalisation, fluidité, mobilité, crosscanal et fidélité. Et c'est le paiement qui fait le lien entre tous ces mondes.

Paiement NFC : les offres des Banques françaises se généralisent

le 28 janvier 2015 à 14h28 par Arthur Velocitat Source : Les Echos

<http://www.universfreebox.com/article/28851/Paiement-NFC-les-offres-des-Banques-francaises-se-generalisent>

Depuis près d'une semaine maintenant, La Banque Postale a lancé son service de paiement par téléphone mobile. Disponible via le site internet, il suffit d'entrer son numéro de téléphone pour savoir si son smartphone et le forfait associé sont éligibles au service, et si tel est le cas, un code par courrier est envoyé dans les jours suivant pour activer le paiement via son mobile. La Société Générale devait suivre le mouvement et proposer un service similaire d'ici le mois de mars.

Du reste, outre la BPCE et le Crédit Agricole, la plupart des grands réseaux bancaires français proposent un service de paiement par mobile, et tous semblent s'aligner sur le tarif de 1 euro par mois. Un banquier argumentera même : *"Le paiement mobile est comparable à une carte bancaire et [...] c'est un service qui ne peut pas être gratuit"*.

Pour le moment, le modèle "SIM centric" semble convenir à la majorité. Le dispositif sécurisé du mobile étant sa carte SIM, et présente l'avantage d'être matérielle, universelle, et sa maintenance est assurée par l'opérateur en cas de problème. La solution "Host card emulation", où les données de la carte bancaire sont stockées en ligne devrait être testée en mars par 4 banques françaises ; et existe aussi la méthode dite "Tokenization" utilisée par Apple, avec des données cryptées stockées dans le téléphone, et où un code unique est émis à chaque paiement.



Ce nouveau mode de paiement qui à terme nous ferait peut-être jeter nos chèquiers et cartes bleues, ne pourrait être qu'un petit élément de mutations plus importantes offertes par la technologie NFC. Marc Espagnon, responsable des moyens de paiement chez BNP Paribas confirme bien que ces nouveautés font partie d'un tout : *"L'un des enjeux à venir est d'associer au paiement mobile d'autres services comme des programmes de fidélisation de la banque ou du commerçant, mais ce sujet est encore au stade l'expérimentation pour trouver les parcours clients les plus simples."*

Tour d'horizon des futures solutions de paiement mobile sans contact



Vincent - 18 mai 2015

http://www.frandroit.com/culture-tech/274363_tour-d-horizon-des-futures-solutions-de-paiement-mobile-sans-contact

Le MWC a été le théâtre d'annonces dans le monde du paiement sans contact sur mobile. Google a annoncé Android Pay et Samsung a également dévoilé sa solution Pay qui vient faire concurrence à Apple Pay. Mais ces trois acteurs ne sont pas seuls puisque Visa et Mastercard comptent bien aussi avoir leur part du gâteau.



Le paiement sans contact va devenir la norme d'ici quelques années, qu'on aime ou pas l'idée. L'année 2015 devrait signer l'arrivée des premières applications en France et en Europe alors que les États-Unis en sont déjà équipés depuis l'année dernière, avec notamment la disponibilité d'Apple Pay. Rapidement, la concurrence s'est mise en route pour tenter de faire de l'ombre à la solution d'Apple. Le Mobile World Congress de Barcelone a donc été l'occasion pour divers acteurs de dévoiler leurs projets dans le domaine du paiement sans contact sur mobile.

À chaque fois, le système est plus ou moins similaire : au lieu de payer avec sa carte bancaire, le consommateur approchera son smartphone du terminal de paiement. L'authentification se fera parfois de manière différente selon les solutions.

Samsung Pay : plus de 30 millions de terminaux compatibles

Le premier à dégaîner n'est autre que Samsung lors de l'annonce des Galaxy S6 et S6 edge. Le nom de la solution est simple et évidente : Samsung Pay. La solution du Coréen a de nombreux avantages puisqu'elle utilise les technologies NFC, mais également MST (grâce au rachat de la start-up i.coop'ay), ce qui permet d'être compatible avec des terminaux de paiement non NFC. Samsung précise ainsi que Samsung Pay est compatible avec plus de 30 millions de terminaux mobiles à travers le monde. Au niveau de la sécurité, Samsung utilisera sa solution Knox, la TrustZone d'ARM, un système de jetons et aussi le capteur d'empreintes digitales. La solution ne devrait donc pas être compatible avec tous les terminaux de la marque. Samsung Pay est arrivera aux États-Unis et à la Corée du Sud dès l'été prochain.

Android Pay : le plus ouvert ?

Quelques jours plus tard, c'est Google qui a dévoilé sa solution de paiement mobile sans contact : Android Pay. Sundar Pichai a brièvement confirmé l'arrivée prochaine d'Android Pay lors d'une conférence organisée à Barcelone. Toutefois, l'homme n'a dévoilé aucune information supplémentaire et il faudra donc attendre la Google I/O pour en savoir plus ou se reposer sur les

l'annonce du mois de février qui faisaient état de l'utilisation du protocole HCE et du NFC. A moins que le SE fasse son retour avec le rapprochement de SoftCard ? Précisons que le protocole HCE est disponible à partir de KitKat et que les futurs systèmes de paiement seront donc incompatibles avec les anciens terminaux.

Apple Pay : la solution propriétaire

Apple Pay est la solution de paiement mobile sans contact de la marque à la pomme. On la connaît depuis de nombreux mois maintenant et elle est déjà en service aux États-Unis. Elle repose sur le NFC et sur la technologie SE (Secure Element), contrairement au HCE, ce qui a pour effet de stocker quelques données sur l'appareil. La société utilise toutefois également le capteur d'empreintes digitales ainsi qu'un système de jetons qu'on pourrait rapprocher du système HCE.



Visa et MasterCard : deux solutions similaires

Les deux grands noms du domaine des cartes bancaires ne comptent pas rester les bras croisés. Ils sont déjà partenaires de toutes les solutions présentées auparavant, mais ils souhaitent aussi participer activement à l'essor des solutions de paiements mobiles sans contact.



Visa a déjà mis en place sa solution en liant des partenariats avec des banques. Ainsi, les banques peuvent intégrer la solution de Visa qui repose sur les protocoles HCE et NFC. Pour payer, il suffira d'ouvrir l'application de sa banque sur son smartphone et d'approcher celui-ci du terminal de paiement. En France, Visa s'est associé à Worldline et certaines banques. L'arrivée du service pourrait intervenir à l'automne prochain.

Concernant MasterCard, la feuille de route est assez semblable à celle de Visa. Pour le moment, l'entreprise réalise des tests dans 15 pays (notamment en France) avec 25 projets pilotes basés sur sa technologie MasterCard Cloud Based Payments basé sur les protocoles NFC et HCE. Encore une fois, les banques devront intégrer la technologie au sein de leurs applications pour offrir à leurs clients un paiement sans contact.

Microsoft : le support du HCE à venir

Pour le moment, Microsoft n'a pas réalisé d'annonce pour le paiement mobile sans contact. Toutefois, la situation risque bien de changer avec **Windows 10** puisque l'OS supporterait désormais le HCE, en plus de la technologie SE. Cela permettrait donc aux téléphones sous Windows d'être potentiellement compatibles avec les systèmes de MasterCard et Visa. Les banques pourraient donc proposer des applications pour les smartphones Windows permettant le paiement sans contact.

PAIEMENT MOBILE SANS CONTACT : LA BANQUE POSTALE SURFE SUR LE « POSER : C'EST PAYÉ ! »

30 mars 2015

<https://www.labanquepostale.fr/groupe/Actualites/2015/paiement-mobile-sanscontact.html>

La campagne de communication sur le paiement sans contact, orchestrée par le Groupement d'intérêt Economique Cartes Bancaires (GIE CB), débute le 29 mars 2015. Après une première campagne de communication diffusée à la télévision en 2014, le NFC* est de retour à la télévision pour démontrer la simplicité d'usage du paiement avec un mobile.

- Voir le film publicitaire

À la Banque Postale, l'innovation technologique sert à améliorer l'expérience bancaire des clients. Les solutions de paiements embarquées sur téléphone mobile s'adaptent aux nouveaux usages des consommateurs. Les enjeux sont d'apporter la simplicité et la sécurité aux utilisateurs quel que soit le canal d'achat choisi (Internet, réseau physique de commerçants, etc.)

La Banque Postale profite de cette campagne pour mettre en avant son service de Paiement Mobile Sans Contact. Ce service permet de payer les petits montants, inférieurs à 20 euros, en un seul geste et sans saisir de code personnel. Pour les montants supérieurs à 20€, les paiements sont sécurisés par un code personnel dédié et limités à 300€ par transaction. L'offre est disponible en France métropolitaine.

- En savoir plus le Paiement Mobile Sans Contact



GRÂCE À L'APPLICATION PAIEMENT MOBILE SANS CONTACT, LE MOBILE DEVIENT LE NOUVEAU PORTE-MONNAIE !

L'application de Paiement Mobile Sans Contact est un service innovant s'appuyant sur la technologie NFC. Elle permet de régler ses achats du quotidien avec son téléphone mobile, chez les commerçants équipés d'un terminal de paiement électronique sans contact ou sur une borne de paiement affichant le pictogramme sans contact.

Le principe est simple : Au moment de payer, présenter son mobile devant le terminal de paiement. Après quelques vérifications automatiques, le règlement est validé.

OFFRE SPÉCIALE

Bénéficiez du service gratuitement durant un an pour toute souscription avant le 31 décembre 2015 inclus.

Souscrire au Paiement Mobile Sans Contact

#poserCpayé

En prolongement de la campagne de CB, un hashtag #PoserCpayé est mis en place sur les réseaux sociaux, principalement sur Twitter. Il a pour vocation à rassembler les acteurs du paiement mobile sans contact SIM-centrique (bancaires et telco principalement) face aux nouveaux entrants très médiatisés (Apple pay, Pay pal, Samsung Pay et notamment Google wallet).

*NFC : Technologie de communication de proximité (quelques centimètres), le NFC (pour Near Field Communication ou communications en champ proche), permet d'échanger des données entre un lecteur et n'importe quel terminal mobile ou entre les terminaux eux-mêmes

Bercy veut accélérer le passage aux paiements sans contact

SHARON WAJSBROT | Le 12/04/15 à 17H38

http://www.lesechos.fr/12/04/2015/lesechos.fr/021995637_bercy-veut-acceler-le-passage-aux-paiements-sans-contact.htm

Pour le gouvernement, la France est prête pour le sans contact. 1,62 % seulement des transactions réalisées y sont réglées via NFC.

C'est une opération de pédagogie à laquelle s'est livrée vendredi la secrétaire d'Etat au Numérique, Axelle Lemaire. Pour promouvoir l'usage du paiement sans contact via la technologie NFC (« near field communication »), que ce soit à travers le mobile ou la carte à puce, la secrétaire d'Etat avait réuni l'ensemble des acteurs de la chaîne des paiements – opérateurs télécoms, de terminaux de paiement, en passant par le GIE Carte Bancaire notamment – pour qu'ils témoignent de l'innocuité et de la pertinence de ce mode de paiement. « *Les outils technologiques sont prêts à la diffusion du paiement sans contact, il nous faut aujourd'hui convaincre les consommateurs de l'utilité de cet outil* », a plaidé Axelle Lemaire.

La Pologne, une référence

Si ce procédé, qui permet de payer en approchant sa carte bancaire du terminal de paiement, a gagné en notoriété ces dernières années, il est en effet encore loin de convaincre massivement. En février 2015, environ 1,62 % des transactions réalisées en France ont été réglées via NFC. Un chiffre qui progresse de 30 % chaque mois, mais qui reste loin des standards de la Pologne, pays en pointe en la matière. En 2014, près de 33 % des transactions y étaient réglées via cette technologie. « *Il faut du temps pour installer les usages, d'autant que des fantasmes demeurent sur les questions de sécurité de ce mode de transaction qui ne requiert pas de code secret à quatre chiffres* », a fait valoir Olivier Piou, directeur général de Gemalto. Soucieux de rassurer, banquiers et industriels ont assuré que le taux de fraude via NFC était sensiblement le même que celui observé lors de paiements par carte bancaire avec un code secret.

3 milliards de transactions inférieures à 20 euros

Pour le gouvernement, il s'agit surtout de valoriser l'écosystème de paiement sans contact mis sur pied par les acteurs français, alors que les géants américains comme Apple se mettent en mouvement. En outre, depuis son introduction expérimentale à Nice en 2012, le paiement sans contact a drainé de lourds investissements. Au total, 30 millions de cartes bancaires sont aujourd'hui équipées de cette technologie, soit un peu plus de la moitié des cartes en circulation. A ce rythme, l'ensemble des porteurs de carte bancaire pourraient être équipés d'une carte compatible NFC fin 2016. Et un commerce sur cinq accepte ce mode de paiement.

Pour les banques et les autres industriels engagés dans la voie du sans contact, les perspectives sont porteuses. Le coût de la gestion des espèces devrait à terme diminuer. En outre, banques et commerçants espèrent améliorer la connaissance des habitudes des consommateurs, pour développer un marketing personnalisé. « *Le paiement sans contact permet de faire entrer la logique du paiement en ligne dans les commerces de proximité* », confirme Bruno de Laage, président du GIE Cartes Bancaires. Au total, ce sont les 3 milliards de transactions inférieures à 20 euros effectuées chaque année qui sont visées par le sans contact.

Païement mobile : l'Europe doit accélérer

RÉGIS BOUYALA - LES ECHOS | LE 13/04/2015

http://www.lesechos.fr/13/04/2015/lesEchos/21917-042-ECH_paiement-mobile--l-europe-doit-accelerer.htm

Après Apple en septembre dernier avec ApplePay, Samsung a annoncé début mars au Mobile World Congress le lancement de SamsungPay. Dans le même temps, Google passait un accord avec les grands opérateurs mobiles américains (rachat de SoftCard), renforçant ainsi son Google Wallet (paiement par mobile). Autre géant du paiement, Alipay, le « wallet » chinois (qui revendique plus de 1 milliard de comptes, presque cinq fois plus que PayPal) du groupe Alibaba, est en train de réussir à convaincre les e-commerçants américains et européens d'accepter les paiements des internautes chinois.

Pourquoi diable un tel intérêt d'acteurs technologiques majeurs pour aller convertir un téléphone en moyen de paiement, domaine très concurrentiel, peu margé et dont l'acclimatation est souvent longue (en France, il a fallu trente ans entre l'apparition des premières Carte Bleue en 1967 et le moment où la carte bancaire est devenue le moyen de paiement dominant) ?

Parce que, derrière le paiement mobile, il y a le Graal du portefeuille électronique (« digital wallet » en anglais), c'est-à-dire un objet capable de contenir d'autres objets, le beau portefeuille en cuir reçu en cadeau pour Noël permettant de stocker documents d'identité, billets de banque, cartes de paiement, de crédit et de fidélité, se muant en un smartphone capable de remplir les mêmes fonctions. Et bien plus encore : en effet, par rapport à son avatar en cuir, objet passif, la version digitale du portefeuille est transformée par la technologie en objet actif, et même interactif, vecteur puissant de services nouveaux (notamment autour de la fidélité et de la connaissance client) sur ce que les consultants appellent la chaîne de valeur de l'acte d'achat. Le terrain concurrentiel en est d'ailleurs bouleversé, le pouvoir appartenant désormais aux acteurs capables de faire fonctionner harmonieusement l'ensemble des services d'un portefeuille digital; cette nécessité d'une approche holistique met les acteurs traditionnels, notamment les banques, sous forte pression.

Et l'Europe dans tout ça ? Comme le furet de la célèbre compagne enfantine, on a beau en entendre parler partout (presse, colloques, séminaires...), le « digital wallet » y reste introuvable. Des produits y sont bien en cours de lancement, mais on ordre dispersé, ne réussissant même pas la plupart du temps à fédérer (à l'exception du Royaume-Uni avec Paym) ne serait-ce que toutes les banques au sein d'un même pays. A fortiori, aucune initiative pancaropéenne significative n'a encore vu le jour.

Ce retard est inquiétant, car il ouvre le champ à une colonisation de l'Europe du paiement digital et de ses prolongements par les majors technologiques nord-américaines et asiatiques. Il est urgent que les acteurs européens de la chaîne de valeur de l'acte d'achat (banques, commerçants, industriels) mettent en place ensemble les conditions d'une résistance à ce mouvement. Face à ce défi, leurs intérêts sont - ce n'est pas si fréquent - alignés et il n'y a donc plus de temps à perdre : on l'a vu, l'acclimatation de nouveaux usages de paiement est longue et c'est aujourd'hui que les bonnes places doivent s'acheter.

Une tentative de même essence a déjà eu lieu voici quelques années : il s'agissait, avec le projet Monnet, de travailler à la création d'un système de cartes bancaires paneuropéen, pour faire pièce au duopole Visa-MasterCard. Le projet avait alors été tué dans l'oeuf en raison de l'opposition de la Commission européenne, considérant qu'un tel système serait un obstacle à la concurrence. Espérons que, si une initiative multi-professionnelle prenait corps autour d'un « wallet » européen, le régulateur ne se tromperait pas une nouvelle fois de combat, sous prétexte de préserver une concurrence qui pourrait bien se révéler n'être rien d'autre qu'une ligne Maginot face à la puissance des acteurs nord-américains ou asiatiques, largement soutenus, eux, par leurs autorités publiques, comme en témoignent les récentes prises de position de Barack Obama en faveur d'ApplePay.

[10]

Le "sans contact", les télécoms et le retail

Chronique de Jean-Michel Huet, BearingPoint 30/05/15

Jean-Michel Huet, associé BearingPoint, Janice Spindler, manager BearingPoint, Chloé Arfiq, senior consultant BearingPoint, Romain François, consultant BearingPoint

<http://www.journaldunet.com/economie/exter/60901/le-sans-contact--les-telecoms-et-le-retail.shtml>

Si la technologie NFC a eu des débuts incertains, ces trois dernières années ont montré une accélération notable en termes de maturité de l'offre, d'équipement des terminaux et de convergence des acteurs.

En 2013, 283 millions^[1] de smartphones équipés NFC étaient en circulation dans le monde. Selon des projections, ce chiffre pourrait atteindre 1 milliard en 2016, soit une croissance de plus de 250%. La France n'est pas en reste dans la course au NFC puisque le taux d'équipement des smartphones en NFC a augmenté de 40% en 1 an, pour atteindre 3,5 millions en 2013.

Côté distributeur, ou plus largement, en regardant du côté des points d'encaissement, c'est 9,1% du parc de terminaux de paiement électronique^[2] (TPE) qui étaient équipés sans contact en octobre 2013. Sachant que depuis quelques années déjà, les derniers terminaux de paiement intègrent nativement le NFC. Le vrai sujet est donc la question du renouvellement du parc des TPE par les distributeurs.

Côté client final, c'est la simplicité, la sécurité et le confort d'usage qui priment. L'avenir du NFC réside dans la capacité des acteurs de l'écosystème à proposer une solution cohérente : il est en effet peu pratique pour le consommateur de devoir télécharger une application pour chaque enseigne.

Il faut également faire face à la méfiance des consommateurs quant au piratage de leurs données bancaires, mais aussi personnelles. Jusqu'à l'été 2012, un lecteur NFC indépendant ou intégré à un smartphone standard permettait de lire à la fois le nom du porteur d'une carte bancaire équipé NFC, la liste de ses transactions ainsi que le numéro de carte et sa date d'expiration. Cependant, grâce au travail engagé par la CNIL, toutes les cartes émises empêchent désormais l'accès au nom du porteur ainsi qu'à l'historique des transactions. Aucune fraude n'a depuis été détectée, et les instances de protections de données restent vigilantes. D'un point de vue plus global, le NFC Forum^[3] reconnaît que la sécurité est un « enjeu de premier plan » mais que l'objectif est avant tout de « développer un maximum d'applications utilisant le NFC, plutôt que de définir les besoins (incluant la sécurité) des applications utilisant une interface NFC »^[4].

Ce frein ayant été écarté, il reste un autre point noir au déploiement à grande échelle de la technologie NFC : son modèle économique. En effet, les différents acteurs impliqués n'ont jusqu'à présent pas réussi à trouver un consensus autour du business model idoine à implémenter pour monétiser et rentabiliser de manière pérenne cette technologie. Les acteurs, nombreux, défendent chacun leur vision du business model dans un environnement où, comme dans n'importe quel marché encore vierge, rien n'est figé et tout reste à définir.

Parlant de modèle économique, des questions se posent aussi côté distributeurs, et ce à deux niveaux : les coûts d'entrée et les coûts récurrents. Pour les premiers il s'agit de l'acquisition et du renouvellement du parc de TPE, équipement d'étiquettes électroniques, tags NFC, mise en place d'un réseau WiFi sécurisé dédié (dans le cadre de services complémentaires autour du paiement), effort de nettoyage et complétude

des données de base (composants, traçabilité des lots, etc.). Pour les coûts récurrents, sont concernés : les impacts sur les coûts unitaires de transactions, l'exploitation des réseaux, la maintenance et la gestion qualité des données de base.

Il s'agit notamment pour les distributeurs de s'assurer d'un business case positif vérifiant que le coût de l'équipement matériel (environ 180€ par TPE, 35 centimes par tag NFC, e 6,95€ par étiquette électronique équipée NFC et un peu plus de 130€ pour l'appareil permettant de mettre à jour les contenus des tag NFC, il en faut entre 1 et 3 par magasin) et de l'infrastructure (Wifi client, couvertures 3G ou 4G en point de vente) est rapidement amorti par les gains de temps en caisse et l'amélioration de l'expérience client.

Enfin si des services complémentaires sont proposés en magasin (interrogation du stock via les étiquettes électroniques par exemple), il faudra redoubler d'efforts pour maintenir à jour les différentes données liées à ces services (référentiel articles, prix, fiabilité du stock...).

Après avoir longtemps boudé le NFC, la marque à la pomme propose enfin un smartphone équipé et offre pour le paiement sans contact un service complet, Apple Pay. La marque garde un pouvoir d'influence considérable et permettra certainement de donner au NFC la dimension « user friendly » qui lui manquait. Selon Pierre Metivier, Directeur Général du FMSC^[5] : « Voir Apple adopter une technologie lui confère un caractère universel ». Stéphane Mauroy, Directeur des Systèmes d'Information et du Digital de Sephora France, vient aussi appuyer cette vision : « Le fait qu'Apple suive sur le NFC renforce notre conviction et nous rassure sur les choix techniques que nous avons entrepris à ce jour ».

Est-ce alors le début de l'ère des retailers pour le NFC ?

[1] Source : *Sillicon.fr*

[2] Source : *Moneticien.com*

[3] Association fondée par NXP Semiconductors, Sony et Nokia pour promouvoir l'usage du NFC et rassemblant plus de 190 entreprises

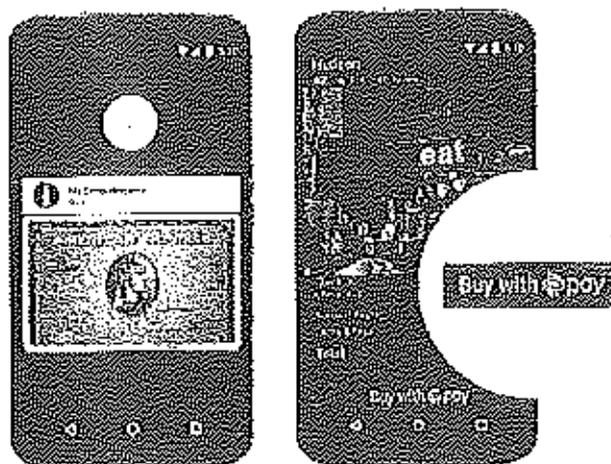
[4] Source : *Infosec Institute*

[5] FMSC : Forum des services mobiles sans contact

Google dévoile "Android Pay", pour concurrencer Apple

29 Mai 2015, 06h23 | MAJ : 29 Mai 2015, 06h23

<http://www.leparisien.fr/high-tech/google-devoile-android-pay-pour-concurrencer-apple-29-05-2015-4813507.php>



L'application Android Pay sur le Nexus 6

(AFP) - Google a dévoilé jeudi son système de paiement par téléphone pour les appareils dotés de son système d'exploitation Android, dans le but de concurrencer Apple dans le domaine des paiements mobiles.

Android Pay, dévoilé à la conférence des développeurs de Google à San Francisco, réunit les propriétaires d'appareils mobiles, les réseaux de paiement, les banques et les commerçants pour permettre aux utilisateurs de smartphones de payer avec leur appareil sans avoir besoin de leur carte de crédit.

Android Pay fonctionnera chez plus de 700.000 commerçants américains qui acceptent les paiements par appareils mobiles, a précisé Dave Burke, vice-président de Google.

"Nous sommes au début d'un voyage excitant, nous travaillons en étroite collaboration avec les réseaux de paiement, les banques et les développeurs", a-t-il dit.

Android Pay est très similaire au système Apple Pay lancé l'année passée. Il permet notamment aux consommateurs de rentrer les données de leurs cartes de crédit dans leur téléphone pour ensuite payer chez les commerçants.

La date de lancement pour le grand public d'Android Pay n'a pas été annoncée, mais l'application "sera téléchargeable bientôt sur Google Play", selon le géant d'internet.

Les logiciels iOS d'Apple et Android se partagent la quasi-totalité du marché des smartphones.

Apple Pay fonctionne aussi avec les Apple Watch, mais Google n'a pas précisé si son nouveau système pourrait fonctionner à l'avenir avec d'autres smartwatches disposant du logiciel Android.

NFC : le gouvernement veut accélérer le mouvement

Technologie : Plus de smartphones compatibles, toujours plus d'applications dédiées, sans compter les cartes de retrait..., pourtant le NFC peine à décoller en France. La faute aux commerçants peu équipés ?



Par Olivier Chicheportiche | Mardi 02 Juin 2015

<http://www.7dnet.fr/actualites/nfc-le-gouvernement-veut-acceler-le-mouvement-39820150.htm>

L'écosystème semble pourtant constitué mais l'usage du NFC reste encore marginal en France. Pourtant, le paiement mobile est au centre de nombreuses initiatives avec Orange Cash ou l'initiative Cityzi proposée dans plusieurs villes comme Caen, Nice et Strasbourg. Dans le même temps, la quasi-totalité des smartphones supportent aujourd'hui cette technologie tandis que les géants du secteur : Apple, Google, Samsung, Visa... multiplient les applications dédiées.



Sans oublier les cartes de paiement : selon les derniers chiffres de l'Association Française du Sans Contact Mobile (AFSCM) le nombre de cartes de paiement sans contact a augmenté de 60% entre 2013 et 2014 (à plus de 33 millions en circulation). Reste que seuls 18% de ceux qui possèdent ces cartes utilisent le paiement sans contact. Par ailleurs, selon une étude récente, seulement 3% des sondés ont effectué un paiement mobile en magasin et 55% des répondants n'ont jamais touché au paiement mobile. 49% des sondés déclarent qu'ils ne sont pas prêts à ce service "même si cela était aussi simple qu'avec une carte bancaire". Seuls 35% sont prêts à passer le cap.

Apprentissage

Par carte ou par smartphone, le paiement mobile est freiné par deux éléments : le manque de terminaux de paiement (TPE) compatibles chez les commerçants et le manque d'information des consommateurs. Seulement 20 à 21% des magasins sont équipés, or l'usage est lié à ce taux d'équipement. L'objectif du gouvernement est de se hisser à 100% d'ici 2020. Michel Sapin, ministre des Finances et Axelle Lemaire, secrétaire d'État au Numérique ainsi ont indiqué que le déploiement des terminaux de paiement acceptant le paiement sans contact serait accéléré. D'ici le 1er janvier 2016, tous les terminaux nouvellement installés chez les commerçants seront équipés de la fonction sans contact.

Parallèlement, Michel Sapin "a demandé aux banques de renforcer l'information des consommateurs lors de l'octroi d'une carte équipée d'une fonction sans contact et de rappeler systématiquement au consommateur s'il en exprime le souhait, qu'il a la possibilité de demander sans coût supplémentaire une nouvelle carte non équipée de la fonctionnalité de paiement sans contact".

Du côté de l'information des consommateurs, l'Hubaüt De Dreuille, délégué général de l'Association Française du Sans Contact Mobile (AFSCM) expliquait il y a peu à 7DNet.fr : "Nous sommes à la veille d'un lancement national avec cinq grandes banques françaises qui vont proposer 5 offres opérationnelles. Le GIF Cartes Bancaires organise ainsi une grande campagne de communication nationale qui bénéficiera de l'accompagnement des banques et des opérateurs mobiles membres de l'AFSCM, via les réseaux sociaux. Il faut bien comprendre que nous sommes toujours en phase d'apprentissage", souligne le responsable. Un apprentissage qui dure déjà depuis de nombreuses années...

"Google exploitera les données clients du paiement mobile"

06/06/2015 Olivier Sampieri *Propos recueillis par Frédéric Bergé*

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/google-exploitera-les-donnees-clients-du-paiement-mobile-891705.html>

Après Apple et Samsung, Google lance Android Pay, système de paiement sans contact. Olivier Sampieri, associé au cabinet BCG, estime que son modèle économique différera de celui de ses rivaux.

Google a relancé l'offensive dans le domaine du paiement sans contact avec mobile. Fort de sa puissance de frappe, lié au logiciel Android qui équipe plus d'un milliard de smartphones dans le monde, le géant du web lance à son tour son système.

Pour Olivier Sampieri, directeur associé au bureau parisien du cabinet BCG (Boston Consulting Groupe), la stratégie de Google dans le paiement mobile se distinguera de celle de ses rivaux (Apple et Samsung, en tête) sur le modèle économique plus que sur la technologie.

Android Pay présente des similitudes avec Apple Pay, quelles en sont les différences?

Olivier Sampieri: Le modèle économique d'Android Pay devrait être assez différent de celui d'Apple Pay. Comme pour ses autres services, Google a probablement l'intention d'utiliser le paiement mobile pour enrichir ses bases de données clients afin de commercialiser des publicités ciblées. Apple, au contraire, affirme qu'il n'utilisera pas les données de paiement des utilisateurs d'Apple Pay. Il a pris le contre-pied des autres géants du numérique, Google y compris, qui considèrent que la plus grande valeur des paiements réside dans la connaissance du comportement d'achat des clients...

Pourtant, Google s'est bien gardé de dévoiler ses intentions à ce sujet...

O.S.: L'exploitation commerciale des données sur les utilisateurs est au cœur du modèle économique de Google ; elle est explicite dans les conditions d'utilisation de ses services. Avec Android Pay, les données collectées sur le profil d'achat des clients enrichiront la connaissance que Google possède déjà sur ses utilisateurs. Ses systèmes d'analyse automatisés des données lui permettront notamment de commercialiser des publicités sur mesure sur la base des comportements d'achats des clients. A chacun d'apprécier s'il est à l'aise avec cette utilisation.



BCG - Olivier Sampieri, directeur associé au bureau de Paris du BCG

Comme Apple, Google se focalise sur le marché américain: est-ce justifié?

O.S.: Le succès des paiements mobiles sans contact nécessite des efforts et des investissements importants. Un enjeu majeur est de développer de larges réseaux d'acceptation – la liste des commerçants chez lesquels il est possible d'utiliser ce nouveau moyen de paiement. Il est naturel que Google et Apple aient choisi de concentrer d'abord leurs efforts dans leur pays d'origine. Il est probable qu'ils déploieront rapidement leurs services en Europe si le succès est au rendez-vous aux USA.

Google a-t-il tiré les leçons de l'échec relatif que fut son porte-monnaie électronique?

O.S.: Avec Android Pay, Google s'est allié avec les grands opérateurs mobiles américains pour que sa solution soit hébergée sur les smartphones qu'ils commercialiseront aux Etats-Unis. Sa solution Google Wallet n'était à l'origine proposée que par un seul opérateur américain et seulement sur quelques modèles de téléphone, ce qui était très limitatif.

Google a-t-il négocié avec les banques américaines, comme Apple, pour obtenir une rétrocession de la commission sur chaque transaction ?

O.S.: Il faut avoir en tête que les paiements mobiles s'appuient aujourd'hui sur des cartes de paiement enregistrées dans le téléphone de l'utilisateur. Sur chaque paiement réalisé par la carte de leur client, les banques touchent une commission, appelée interchange. Il n'y a pas d'information officielle mais Google a pu négocier, à l'instar d'Apple, une rétrocession sur la commission d'interchange. Toutefois, cette source de revenus devrait être moins centrale dans le modèle économique d'Android Pay que dans celui d'Apple Pay. Cela devrait rendre plus facile le déploiement d'Android Pay en Europe, où les commissions d'interchange sont beaucoup plus faibles.

Paiement sans contact: Apple Pay débarque en Europe

Par Frédéric Bergé 09/06/2015

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/paiement-sans-contact-apple-pay-debarque-en-europe-893268.html>

Huit grandes banques et 250.000 commerces accepteront outre-Manche le système de paiement mobile d'Apple, dès juillet 2015. Il lui reste à négocier avec chaque pays en Europe continentale pour Apple Pay.

Apple commence à exporter hors des Etats-Unis son service de paiement en ligne sans contact. Mais il lui faut négocier avec les commerçants et les banques locales présentes dans chaque pays pour imposer son service.

"Nous sommes ravis d'annoncer que nous apportons Apple Pay au Royaume-Uni, et ça arrivera le mois prochain", a indiqué la vice-présidente du groupe chargée du service, Jennifer Bailey, lors de la conférence annuelle pour les développeurs organisée par la marque à la pomme à San Francisco (WWDC).

Plus de 250.000 commerçants devraient accepter les paiements via **Apple Pay** dès son lancement au Royaume-Uni. Plusieurs enseignes britanniques font partie du lot : Mark&Spencer, Costa et Waitrose.

Le service pourra aussi être utilisé dans le réseau de transport en commun londonien, l'équivalent de la RATP en Ile-de-France.

70 % des cartes bancaires outre-Manche fonctionneront avec Apple Pay

Il sera également compatible dès son lancement avec 70% des cartes de crédit et de débit du pays grâce à un partenariat dès le départ avec huit banques, présentes outre-Manche : HSBC, RBS, Nationwide et Santander, notamment.

Apple Pay est un système de paiement mobile sans contact qui a été lancé en octobre 2014. Il s'appuie sur un système de sécurité des transactions, évitant au porteur de la carte de saisir les données liées à celle-ci (code PIN, cryptogramme) renforcé par l'utilisation de l'authentification par empreinte digitale propre à l'iPhone 6.

Le processus de diffusion du système Apple Pay à l'étranger s'apparente à un marathon puisque le constructeur californien affronte pour chaque pays un contexte bancaire et marchand particulier.

Dans la mesure où le modèle économique d'Apple pour le paiement repose sur une rétrocession partielle de la commission interchange prélevée par les banques sur chaque transaction par carte bancaire, les banques rechignent à lui céder sur ce terrain là. Les négociations avec elles risquent de traîner en longueur, retardant d'autant le lancement du service d'Apple.

Après le Royaume-Uni, le Canada en octobre 2015

Le constructeur doit aussi s'assurer que, sur le plan technique, les terminaux de paiement installés chez les commerçants pourront fonctionner avec son système sans contact.

En attendant, Apple négocie ainsi avec six grandes banques canadiennes en vue d'un potentiel lancement de ce service au Canada en novembre 2015, qui serait alors le deuxième pays à accueillir son système de paiement, hors des Etats-Unis.

Apple a aussi révélé de nouveaux partenaires pour Apple Pay aux Etats-Unis, notamment l'émetteur de cartes de paiement Discover ou l'opérateur de paiements mobiles Square qui va proposer aux commerçants un mini-terminal monétique de paiement par carte bancaire compatible avec Apple Pay.

"Nous dépasserons un million d'endroits acceptant Apple Pay le mois prochain", a-t-elle assuré.

"Les paiements renforcent Apple ou Google"

<http://www.lejdd.fr/Economie/les-paiements-renforcent-Apple-ou-Google-737548>

14 juin 2015 | Mise à jour le 15 juin 2015

INTERVIEW - Pascal Cagni, l'ancien vice-président d'Apple Europe analyse l'arrivée des géants du web dans les paiements.

Que viennent faire les "Gafa" (Google, Apple, Facebook, Amazon) dans les paiements?

Chacun d'entre eux cherche à renforcer son modèle, qu'il soit publicitaire pour Google et Facebook, commercial pour Amazon, ou informatique pour Apple. Ils cherchent à renforcer la relation avec le client final. S'implanter dans le monde des paiements rend leurs plates-formes encore plus incontournables et plus difficiles à quitter. Amazon ne vendait que des livres au départ avant de devenir un véritable supermarché numérique. Les Gafa n'ont pas le choix et sont aussi dans une logique de défense de leurs parts de marché. Ils sont régulièrement concurrencés par de nouveaux acteurs comme Instagram, Pinterest, Twitter ou Xiaomi.

Seront-ils les banques de demain?

Les acteurs du numérique n'ont pas vocation à devenir des banques. Leur modèle économique, leur culture d'entreprise et leur architecture informatique ne sont pas adaptés, sans parler des difficultés administratives et légales auxquelles ils se heurteraient. Ils s'intercalent dans la chaîne de valeur des paiements pour briser l'oligopole constitué par les cartes de crédit Visa, Mastercard ou American Express. Leur cœur d'activité reste le même : vendre des smartphones, pour Apple, ou de la publicité, pour Google et Facebook. Mais le traitement des données bancaires va leur apporter des informations essentielles sur les comportements de leurs clients.

En Europe, la crainte de perdre la confidentialité des données est forte...

Apple ne va pas utiliser les données à des fins commerciales. Ses revenus proviennent pour l'essentiel de la vente de smartphones. Si les données d'utilisateurs sont une manne précieuse pour les modèles publicitaires de Google et de Facebook, les Gafa sont déterminés à réduire leur dépendance à un tel modèle économique car ils savent que les États veillent pour protéger la vie privée des citoyens. Ils sont conscients de cette situation.

Quel est leur prochain défi?

Ils vont devoir faire face à la forte concurrence de la Chine sur Internet. Là-bas, les réseaux sociaux intègrent déjà des services innovants. Par exemple, la location de voiture ou la commande d'un taxi font partie des services de base d'un WeChat. En réalité, la Chine est bien en avance sur l'Occident dans l'Internet!

Le NFC est-il compatible avec le e-commerce ? Une belle table ronde de Shake Event, Marseille



Pierre Métivier

<https://sanscontact.wordpress.com/2015/07/01/le-nfc-est-il-compatible-avec-le-e-commerce-une-belle-table-ronde-de-shake-event-marseille/>

#Shake15 – Comment faire du paiement un levier de conversion pour votre site ?

Tel était le titre de la table ronde à laquelle votre serviteur était invité à participer le mardi 30 juin à Marseille dans le cadre de Shake Event, le bel événement créé par Hervé « Valvert » Bourdon et Jacques Froissant. Quelle curieuse idée d'inviter un spécialiste du NFC à une conférence dédoublée surtout à l'écosystème e-commerce. Le site précisait :

« Avec le développement du commerce électronique, les moyens de paiement en ligne se diversifient. Les nouvelles niches incitent prestataires, banques, e-commerçants ou éditeurs à développer et proposer des solutions alternatives. Pourquoi faut-il proposer différents moyens de paiements ? Que faut-il penser de bitcoin et des cryptomonnaies ?

Où en est-on sur la technologie NFC ? Y a-t-il des différences dans les modes de paiements pour l'international ? Comment se protéger des fraudes ? »

Sur le plateau, la compagnie était belle avec **Céline Lazorthes**, CEO de celchi, **Philippe Rodriguez**, directeur associé d'Avolta Partners et président de Bitcoin France et **David Kim**, Adyen sans oublier **Annie Lichner** pour l'animation dynamique. Les différentes interventions ainsi que nos interactions ont semblé intéresser notre auditoire courageux d'être là suite aux agapes de la nuit précédente et l'heure matinale de cette première table ronde.

Ce billet ne couvrira que ma propre intervention « enrichie » (les 5 minutes imparties étaient incompatibles avec la richesse du sujet) et disponible au format Slideshare ci-dessous ainsi que mes réponses aux questions après les propos liminaires. Ce Storify fournira une deuxième version de cette table ronde, vue de l'auditoire.

Le NFC est-il compatible avec le e-commerce ? J'ai longuement hésité avec « Le NFC est-il soluble dans le e-commerce ? » :-)

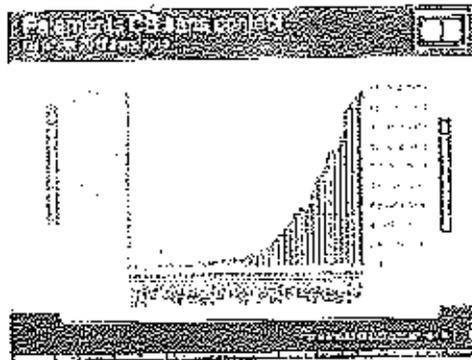
Le NFC est-il compatible avec le e-commerce ? from Pierre Metivier

s1 – Quelle drôle d'idée donc d'inviter un spécialiste du NFC à une conférence surtout dédiée à l'écosystème e-commerce. Le e-commerce, c'est le monde de la VPC, des achats en ligne, des sites web, du paiement en ligne par carte bancaire, Paypal et de 250 autres moyens. Une approche accusée d'être la cause de la fermeture de nombreux petits commerçants et de la pratique du showrooming. En face, la grande distribution et le commerce de proximité, des magasins physiques, des caisses et leurs caissier(c)s, des étagères, des caddies, des cabas, des coffres à remplir. Un monde où le cash, les chèques et les CB, mais aussi les titres-restaurants sont moyens de paiement commun. Un monde où les Amazon

et Paypal aimeraient mettre un pied avant de l'envahir. Un match « cloud » contre « brick et mortar ». Un vrai challenge donc, bien sur accepté.

s2/3 – Un rappel de ce que permet la technologie NFC, non seulement dans le paiement mais également dans de nombreux services sans contact, le transport, le jeu, l'énergie, l'information, la smart city, la billetterie (comme dans le paiement par bracelet sans contact au HellFest) et bien d'autres domaines ce qui fait du mobile NFC, la télécommande de notre quotidien. (#placementproduit à peine déguisé sachant que la slide suivante montrait une infographie tirée du livre.)

s4 – Focus sur le commerce – Le NFC est utilisé non seulement dans le paiement mais aussi pour la fidélité, le couponing, les promotions, l'information consommateur, l'animation commerciale, les bon plans ainsi que les automates type Selecta.



Paycom © 2016 / mai 2015 (1) Groupement CB

s5/6/7 – Le paiement sans contact est-il réellement utilisé ? Bien sûr, quelques chiffres de Mai 2015 en provenance du Groupement Cartes bancaires 32,3 millions de cartes sans contact, 1,78 million de CA, 16,4 millions de transactions ce joli mois de mai, ceci malgré les limitations imposées par certains commerçants qui n'acceptent pas la CB à moins de 10 ou 15€, la limite des 20 € et le nombre encore limité de commerçants équipés – 22,4%. L'évolution de la courbe depuis 3,5 ans montre bien la croissance forte de l'usage du paiement cartes (et mobiles mais surtout cartes) sans contact en particulier dans la restauration rapide, les boulangeries ou les supermarchés de proximité.

s8 – Le déploiement des solutions de paiement sans contact mobile continue avec des solutions disponibles auprès des banques comme le CIC, le Crédit Mutuel, la BNPP, la Banque Postale, la Société Générale, le Crédit Agricole et des test en cours à la BPCE. Les opérateurs telecom tels Orange Cash sont également présents et on attend la solution mobile de Carrefour, qui propose déjà une solution carte sans contact paiement et fidélité. Et puis les grands groupes internationaux sont maintenant en ordre de bataille et s'apprête à envahir l'Europe avec des services tels Google Wallet, Apple Pay et Samsung Pay. Tous ces produits et services utilisant le réseau d'acceptation cartes bancaires et donc la technologie sans contact NFC.

s9 – Et le e-commerce dans tout cela ? D'abord certaines de ces solutions présentées précédemment permettent un paiement multi-canal, la même applkation permet le paiement en ligne et le paiement sans contact – c'est le cas d'Orange Cash ou Apple Pay. Ensuite, certaines versions associent paiement, fidélité, couponing ou promotions. C'est le cas par exemple d'Apple Pay avec Apple Wallet, le Google Wallet ou Orange cash (pour la partie promotion) Enfin, le NFC peut permettre un paiement de type « Card present », un paiement de type proximité avec une carte physique et une donc fraude très réduite sur un site web, qui par définition ne peut qu'accepter qu'une transaction avec des chiffres tapés/stockés, sans la vérification de la puce de la carte. La différence en terme de fraude est d'un facteur 20. Vingt fois plus élevés dans les paiements en ligne que des paiements avec la carte physique, tout en rappelant que cette fraude est à la charge du commerçant. Le paiement sans contact pourrait devenir le standard du paiement en ligne comme nous l'avons déjà écrit dans ce blog.



Illustration de la table ronde #tickets de Shake Event

S9/10 En conclusion, une information et une image concernant deux mastodontes de l'e-commerce - PayPal et eBay. Paypal, qui après des années de critique du NFC, le fameux « Not For Commerce », après avoir échoué à développer un système de paiement à base de beacons, a annoncé la sortie d'un terminal de paiement compatible NFC (tout comme Square par ailleurs) et enfin cette photo d'un dépôt-vente eBay à Paris, acceptant le paiement sans contact.

Si Paypal et eBay s'intéressent au paiement sans contact, peut être le devriez-vous ?

Le débat qui a suivi a abordé un grand nombre de questions entraînant les réponses suivantes de mon côté :

Si la carte bancaire est le moyen de paiement le plus utilisé en France, pourquoi proposer d'autres alternatives ?

Avant même la carte, le moyen de paiement le plus utilisé est de loin le cash. De tout temps, de nouveaux moyens de paiement ont été développés, pour faciliter les transactions et les sécuriser.

Il faut apporter des services utiles aux consommateurs, en terme de rapidité, de facilité ou d'avantages clients.

Pour les deux premiers points, par rapport à un paiement carte traditionnel, le paiement sans contact permet un usage clairement plus rapide et plus simple, que ce soit avec la carte sans contact ou sa version mobile. On pose la carte/le mobile sur le terminal de paiement, bip, et le ticket CB est imprimé. Sur le mobile, cela permet des applications multi-services - paiement, fidélité et couponing, utilisant la puissance du mobile, ses connectivités, son interface utilisateur, son écran, ... tout en améliorant la sécurité.

Un exemple d'avantage client d'un nouveau système de paiement réussi (non basé sur du NFC mais du QRCode) : l'application mobile Starbucks. Son succès doit plus au fait qu'elle intègre un service de fidélité et donc des produits gratuits, que par sa simplicité d'usage - plusieurs manipulations sur mobile y compris flashage de QRCode.

Le paiement mobile sans contact : 2015, année du réel décollage ou de la fin des illusions ?

Nous avons montré les courbes d'usage en forte progression, que ce soit en terme de valeurs qu'en nombre de transactions. Aucun doute que le paiement sans contact carte et mobile est là pour rester, en plus, des autres services sans contact de type transport, accès, qu'informations, rapidement présentées.

Ceci dit, lorsqu'une infrastructure à l'échelle de la planète est en jeu à travers la mise-à-jour de terminaux de paiement nouvelle génération incluant le sans contact, il n'y a pas de grand soir. Il y a ce déploiement qui va se prolonger jusqu'à 2020 avec une étape importante en 2016. Sur la partie mobile, l'arrivée des géants comme Apple, Samsung et Google en Europe va bien sûr accélérer le mouvement.

HCE, SIM-centric, NFC, QR code : le paiement sans contact est-ce une bataille technologique ou une vraie révolution des parcours clients ?

Plutôt qu'une bataille technologique, c'est une profusion de différentes solutions qui s'offrent aux développeurs suivant les cas d'usages et le niveau de sécurité nécessaire. Mettons à part le QRcode, une solution non radio-fréquence, qui peut être intéressant dans un cadre de système fermé comme Starbucks ou Auchan, une solution probablement transitoire en attendant l'universalité du NFC dans les mobiles, liée à l'universalité des terminaux de paiement sans contact NFC /EMV dans le monde. Quelque soit la solution adaptée – HCE, SIM-centrique, ou la solution Apple d'un secure element intégré au mobile, cela reste du NFC, utilisant, dans le cadre du paiement, le réseau d'acceptation cartes bancaires.

Sur la révolution des parcours clients, sur le paiement de moins de 20 €, le parcours client est clairement optimisé dans sa partie paiement. On pose la carte, ou le mobile (sans charger d'application, sans flasher un code), un BIP et le ticket CB sort. Pas plus simple et plus rapide.

Enfin, sur la partie parcours client complet mobile, les outils sont là, les expérimentations en cours pour intégrer paiement, fidélité, couponing... Tous les grands retailers y travaillent mais pas de solutions opérationnelles déployées à grande échelle dans tous les magasins à ce jour. C'est la prochaine étape.

Les bitcoins et le NFC pourraient ils remplacer des sociétés comme « Western Union » ?

Dans le cas du NFC, la technologie est volontairement limitée à 2/3 cm et n'est donc pas adapté à des transferts d'argent longue distance.

Le paiement du futur ?

Un paiement toujours plus simple, intégré à toute la chaîne commerce (fidélité, couponing, promo, ...) et dont le consommateur reste le maître. Le choix doit toujours être possible.

**CONCOURS INTERNE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE RECRUTEMENT
D'UN CADRE SPECIALISTE D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES
POSTES ET TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

----- () -----

**ÉPREUVE ORALE D'ADMISSION : COMMENTAIRE D'UN TEXTE OU D'UN SUJET
D'ACTUALITÉ EN RAPPORT AVEC LES ACTIVITÉS DE L'OPT-NC, SUIVI D'UNE
CONVERSATION AVEC LE JURY...**

PRÉPA : 30 MINUTES
DURÉE : 40 MINUTES

COEF : 5

SUJET 2

Ce sujet comprend 3 pages, y compris la page de garde.

WEBEDIA, LE PETIT FRANÇAIS AU GROS APPÉTIT

En moins de dix ans, Webedia a dévoré le Web français. Entre créations et acquisitions, l'ogre a les moyens de ses (grandes) ambitions.

Le nom «Webedia» veut tout dire et rien dire... Pour les surfers du dimanche: une société 2.0 de plus. Pour les médias et ceux qui les font: le nouvel Eldorado de l'Internet français. François Hollande ne s'y est pas trompé en venant visiter les locaux de la société, le 10 mars dernier. En qualifiant Webedia de «réussite française» et en posant pour des dizaines de selfies avec les équipes du groupe, le chef de l'État combait les espérances de son fondateur, Cédric Siré. Après quelques années à écumer la communication et la stratégie de sociétés telles que Capgemini ou Pernod Ricard, ce diplômé HEC a décidé de regonfler la bulle numérique, éclatée sept ans plus tôt dans l'Hexagone. A cette époque, l'Internet français n'arrivait pas à rivaliser avec les robinets 2.0 américains. «Je suis parti d'un constat simple, nous explique Cédric Siré. En faisant la tournée des kiosques français, j'ai étudié quels secteurs de la presse se vendaient bien. Le public semblait prometteur et aucun site français digne de ce nom n'exploitait cet univers.» C'est ainsi qu'est né Purepeople.com en 2008, qui réussit rapidement à s'imposer, grâce au soutien de capital-risqueurs au flair plus qu'à l'effort. Fort de son premier succès, Cédric Siré se remit en chasse de secteurs «boisirs à la française», à fort poten-

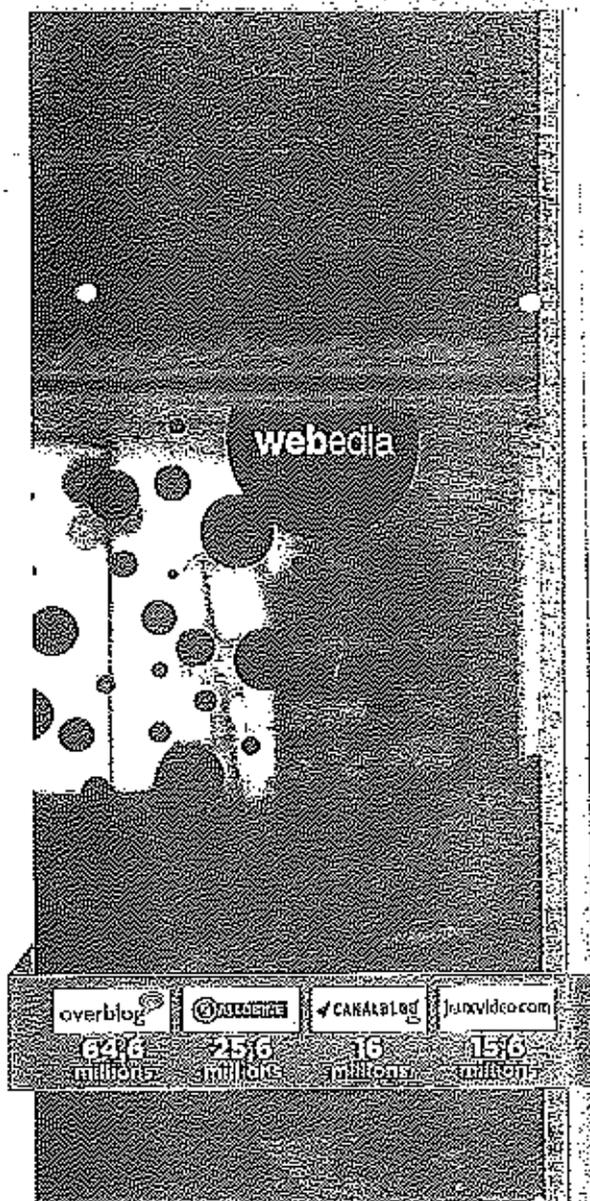
tiel d'intérêt et très peu traités en ligne. Suivirent Terrafemina, puis Puretrend et PureShopping en 2009 et enfin Puremedias en 2010.

En 2013, avec l'entrée au capital de Finolac, la holding de Marc Ladreit de Lacharrière, puis le rachat d'Allociné.com, Webedia devient le «premier groupe de contenus de divertissement» hexagonal. «Lors de nos études de marché, nous avons bien sûr constaté le côté exception culturelle française du cinéma, souligne Cédric Siré. Il nous semblait évident d'ajouter cet univers au catalogue.» Même stratégie avec un autre fleuron bleu, blanc, rouge, la gastronomie: le site 750g.com regroupe des recettes de cuisine et des tutoriels vidéo. En 2014, était créée dans la foulée l'Académie du goût, en association avec Alain Ducasse. Enfin, dernière carte abattue, les

«Notre rédacteur en chef, c'est Google», dit le P-DG

jeux vidéo avec le rachat (très décrié par les geeks) du mythique site Jeuxvideo.com. «Face à la réussite mondiale de l'éditeur Ubisoft, il nous semblait pertinent de développer ce secteur», ajoute Cédric Siré.

L'essor est venu pour l'homme d'affaires de se risquer à l'international: après Diwanee au Moyen-Orient, Movie Pilot en Allemagne, les rachats d'AdoroCinema au Brésil



WEBEDIA EN CHIFFRES

millions d'euros de chiffre d'affaires

millions de visiteurs critiques dans le monde (dont 21 en France)

milliards de pages vues (dont 50% sur mobile)

salariés, dont 200 recrutés en 2015

et CôtéCinéGroup aux États-Unis, il ne compte pas s'arrêter là. «Internet nous oblige à beaucoup de développements, souligne-t-il. Mais il ne règne plus en maître. La vidéo et les réseaux sociaux nous ont poussés à revoir totalement notre copie. C'est pour cela que nous avons décidé de recruter 200 personnes de plus cette année. Principalement des ingénieurs, afin de pouvoir évoluer aussi vite que les technologies et leur consommation. Des embauches pour pousser les contenus et les merchandiser tant sur Google pour l'Internet pur que sur YouTube pour la vidéo et Facebook pour le social.»

Une explosion qui devrait ravir les employés. Et pourtant... Parmi ceux que nous avons contactés, seuls quelques-uns ont bien voulu répondre à nos questions. Une courageuse rédactrice, nous l'appellerons Pauline, a toutefois accepté de nous dépeindre l'ambiance Webedia. L'an dernier, elle est

**CONCOURS INTERNE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE RECRUTEMENT
D'UN CADRE SPECIALISTE D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES
POSTES ET TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----<>-----

**EPREUVE ORALE D'ADMISSION : COMMENTAIRE D'UN TEXTE OU D'UN SUJET
D'ACTUALITE EN RAPPORT AVEC LES ACTIVITES DE L'OPT-NC, SUIVI D'UNE
CONVERSATION AVEC LE JURY...**

PREPA : 30 MINUTES
DUREE : 40 MINUTES

COEF : 5

SUJET 3

Ce sujet comprend 3 pages, y compris la page de garde.



NETFLIX, SON MODÈLE N'A PAS FINI DE BOUSCULER LES MÉDIAS

En six ans, le service de vidéo en ligne a bouleversé les habitudes de consommation des téléspectateurs du monde entier. Au point de faire peur aux chaînes traditionnelles.

Avec 62,3 millions d'abonnés (dont 40,9 aux États-Unis) et 64 pays conquis en à peine six ans, c'est une révolution éclair que semble mener Reed Hastings, le patron de Netflix. Une ambition et des résultats qui obligent les concurrents - chaînes de télé, services de vidéo à la demande mais aussi géants du Web - à revoir leurs stratégies et leurs modèles économiques. Rien de surprenant donc à ce que l'arrivée en France du nouveau géant de la vidéo en ligne, en septembre dernier, ait fait grand bruit. Car, à travers cette expansion géographique, celui qui n'était à l'origine qu'un simple loueur de DVD par correspondance impose aussi un modèle qui pourrait chambouler bien plus que les acteurs traditionnels de la télévision.

Le système Netflix repose sur deux piliers : un abonnement, donnant un accès illimité à un catalogue de films et de séries, à regarder en streaming, sur un téléviseur, une tablette ou un ordinateur, et un service ultraperformant de recommandation. Grâce à un algorithme complexe, Netflix se targue en effet de proposer des films correspondant aux goûts de chacun. Histoire de vous garder face à l'écran !

En France, le catalogue compte encore moins de 10 000 titres. Pour un tarif modique, entre 7,99 et 11,99 euros par mois, vous pouvez

choisir entre cinéma classique ou documentaire d'auteur, en passant par une large offre jeunesse et pléthore de séries, dont celles qui ont fait la renommée du site comme «House of Cards» (diffusée par Canal Plus en France) ou «Orange Is the New Black». Car depuis 2012, Netflix, en plus de son offensive politique d'achat de droits, a assis sa notoriété grâce à sa production de contenus exclusifs. Pas moins de 5 milliards de dollars sont prévus rien que pour les programmes en 2016 !

«Le corollaire de ce vaste catalogue, c'est la capacité qu'a Netflix de proposer le bon film à la bonne personne. Sans cela, on passerait 15 minutes à chercher ce que l'on va regarder», explique Alban Peltier, qui a imaginé la solution de recommandation AntVoice. Un tiers des 900 salariés de la

Le plus de Netflix, offrir le bon film à la bonne personne

division produit de Netflix travaillent ainsi en permanence sur ce moteur capable de reconnaître des éléments de chaque film : genre, réalisateur, bande originale, fin heureuse ou pas... Un profil est établi pour chaque abonné, à partir des informations qu'il a renseignées sur ses préférences et de son comportement de consommation. «Plus on visionne de films, plus la sélection

Sur l'un des 3794 écrans français de 1950, Catherine Langeais, l'une de nos premières speakerines.

NETFLIX EN TROIS DATES

1997
R. Hastings crée un site de location de DVD.

2010
Lancement du service de streaming à la demande.

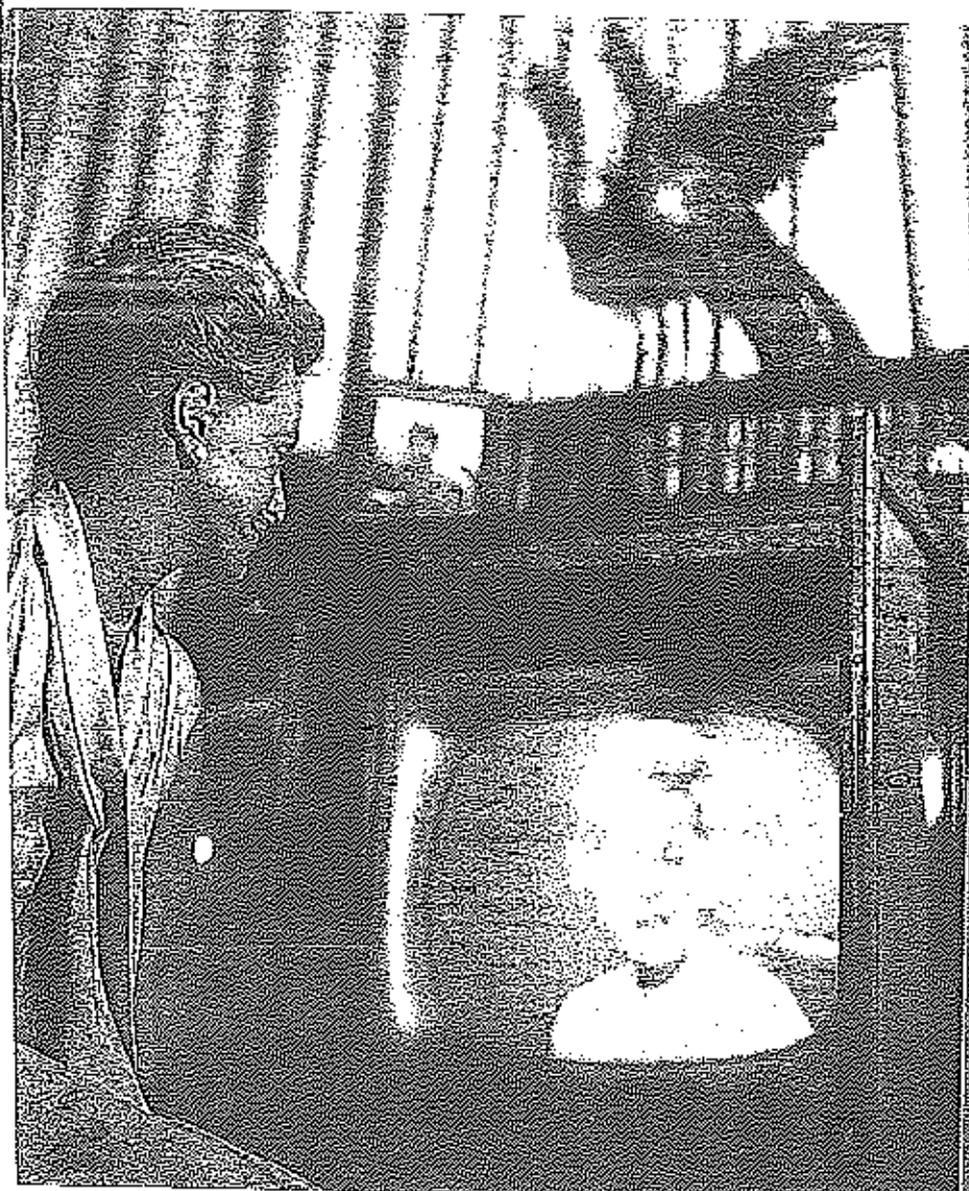
2015
Arrivée en Europe (dont la France en septembre).



PHOTOS : JANE IMAGES / PAUL ALBANY - OX

devenir précise. Aujourd'hui 75% des films vus sur Netflix le sont via la recommandation», détaille le développeur. «C'est une entreprise technologique qui utilise un algorithme complexe et maîtrise le streaming à la perfection. Netflix est à mi-chemin entre la Silicon Valley et Hollywood», résume Gilles Pezet, consultant chez NPA Conseil.

De quoi faire paniquer les acteurs traditionnels de la télévision. «Les premières victimes seront sûrement les chaînes thématiques, cinéma ou jeunesse. Canal Plus avait peaufiné Canalplay, son offre de télé à la demande par abonnement, avant l'arrivée du challenger californien. Les chaînes traditionnelles comme TF1 et M6 vont, elles, devoir muter pour proposer plus de contenus capables



DU RIFI DANS LA LUCARNE

LA TÉLÉVISION EN

1950

3794 postes de télé
(1 million en 1958)

1 chaîne de télé
(2 chaînes en 1963)

12 heures par semaine en
1947 (46 heures en 1956)

3000 F de redevance
en 1949 (92 C actuels)

NETFLIX COMME

2015

62,3 millions
d'abonnés dans le monde

100 000 titres
au catalogue, dont environ
10 000 en France

5 milliards de dépenses en
2014 dans la production et
l'acquisition de films

7,99 € l'abonnement
de base sans HD



de faire la différence et sans doute al-
lervers une offre complète intégrant
télévision en direct et en replay»,
analyse Florence Le Borgne, respon-
sable de la practice TV et contenus
numériques à l'utate. Aux États-
Unis, de nombreux téléspectateurs
ont déjà résilié leurs abonnements
aux chaînes payantes. En avril der-
nier, en lançant son service de
streaming HBO Now, la puissante
HBO semblait ainsi admettre la vic-
toire du modèle Netflix.

La figure de *Los Gatos* a donc d'ores
et déjà rebattu les cartes dans le
monde de l'audiovisuel. Mais le mo-
dèle qu'elle incarne ne connaît pas
vraiment de frontières. «L'hyper-
choix et le principe de l'abonnement
illimité sont en train de se générali-
ser à tous les types de contenus. De

la presse au livre en passant par la
musique, on n'est plus dans l'achat
d'un produit, on s'abonne pour accé-
der à un contenu où et quand on
veut», souligne Florence Le Borgne.
Deezer ou Spotify pour la musique,
Relay.com, ePresso ou Lekiosk.com
pour la presse, OnLine pour les jeux
vidéo ou Amazon pour le livre, pro-
posent un accès par abonnement à
un catalogue de contenus. Et là aussi,
le principe de la recommandation
devrait s'étendre considérablement
dans les différents services du Web.
«La personnalisation permet de fidé-
liser les internautes», assure Albau
Peltier, dont l'appli An(Voice a déjà
suscité l'intérêt d'acteurs aussi variés
que La Redoute, Orange, Prisma
Media (éditeur de Capital) ou la
billetterie en ligne Ticketac.

Le couple abonnement-recommen-
dation pourrait donc à terme débou-
cher sur de vraies plates-formes de di-
vertissement, capables de mettre en
avant les contenus qui correspondent
le mieux aux préférences de chaque
abonné. «Demain, Netflix ne fera pas
que de la vidéo mais peut être aussi
de la musique, des livres... On peut
imaginer une offre large de contenus
accessibles de façon illimitée», es-
time Florence Le Borgne. Autant d'in-
dustries qui devront revoir leur mode
de fonctionnement. Mais pour impo-
ser Netflix comme unique référence,
Reed Hastings devra affronter non
seulement les acteurs traditionnels
mais aussi des géants tels qu'Amazon
ou Apple. Pas sûr que le combat soit
aussi vite plié. ☺

Marion Perrier

1950 : «Agence
Nostradamus»,
première série
télé française.
Avril 2015 :
«Daredevil»,
nouvelle série
de Netflix autour
du superhéros
aveugle de
Marvel.

**CONCOURS INTERNE OUVERT AU TITRE DE L'ANNEE 2015 POUR LE RECRUTEMENT
D'UN CADRE SPECIALISTE D'EXPLOITATION DE GRADE NORMAL DU CADRE DES
POSTES ET TELECOMMUNICATIONS DE NOUVELLE-CALÉDONIE**

-----KIM-----

**EPREUVE ORALE D'ADMISSION : COMMENTAIRE D'UN TEXTE OU D'UN SUJET
D'ACTUALITÉ EN RAPPORT AVEC LES ACTIVITÉS DE L'OPT-NC, SUIVI D'UNE
CONVERSATION AVEC LE JURY...**

PREPA : 30 MINUTES
DURÉE : 40 MINUTES

COEF : 5

SUJET 4

Ce sujet comprend 2 pages, y compris la page de garde.

LE FIGARO

ENTREPRISES



Par **Manuel Vallis**
 Le 18/09/2015 à 11:37
 Lire le 18/09/2015 à 11:37

La Poste a proposé au gouvernement de transformer 982 de ses bureaux de postes en maisons de services au public (MSB). Cette décision, révélée par *Le Monde* s'inscrit dans l'engagement pris en mars dernier par Manuel Vallis de lutter contre l'abandon des zones rurales. Le premier ministre voulait alors multiplier par trois ces maisons de services au public, des lieux d'accueil créés dans des zones rurales, regroupant au même endroit des services comme l'assurance maladie, SNCF, EDF, les allocations familiales.

Les bureaux de postes avaient été évacués pour l'urgence. Une proposition qui satisfait à la fois l'Etat et l'établissement public, c'est une logique gagnant-gagnant, confirme l'entourage de la ministre du logement Sylvia Pinel, contacté par *Le Figaro*. Nous saisissons l'opportunité de répondre à l'enjeu d'une plus grande proximité dans les territoires ruraux, avec une mise en place rapide. Il y a bien évidemment une rationalité économique. La Poste possède déjà les locaux et le personnel. Ces nouvelles MSB coûteraient 32 000 euros en moyenne par an, contre 45 000 à 50 000 auparavant, ajoute *Le Monde*. Le calendrier et le dispositif de financement seront détaillés le 24 juin prochain par la ministre du logement Sylvia Pinel.

Il y a bien évidemment une rationalité économique. La Poste possède déjà les locaux et le personnel.

L'entourage de la ministre Sylvia Pinel.

Le groupe La Poste y voit quand même une opportunité de pérenniser ses bureaux. Anéanti par la chute du courrier, le groupe était à la recherche de nouvelles activités pour redresser la barre en se diversifiant. Avec 17 000 points de contact sur le territoire, La Poste possède toute l'infrastructure nécessaire, tant sur le plan humain que logistique, assure le groupe dans un communiqué. Cette initiative permet à La Poste de contribuer également à la réduction de la fracture numérique par la mise à disposition d'équipements connectés de garantie d'accueil et un accompagnement humain de proximité et de participer au maintien de services au public dans les zones les plus fragiles.

Environ 360 maisons de services au public existent déjà et sont financées par le cofinancement à hauteur de 75%. L'Etat assume les 25% restants. Le Fonds national d'aménagement du territoire, explique l'entourage de la ministre. La sélection des bureaux de poste qui les accueillent se fera au niveau local, en concertation entre les préfets, les opérateurs au niveau local La Poste et les élus. Les 982 bureaux proposés se situent dans des communes de 1 500 habitants en moyenne, précise *Le Monde*. L'objectif affiché par le gouvernement est l'ouverture de 1 000 maisons de services d'ici fin 2016.

La rédaction vous conseille :

- ▷ Manuel Vallis présente une série de mesures en faveur de la ruralité⁵
- ▷ Assises de la ruralité: et si les campagnes étaient un atout pour la France?⁶
- ▷ La Poste mise sur sa banque et ses colis pour se redresser⁷