



INDUSTRIE DU FUTUR ET TERRITOIRES

L'industrie intégrée et (re)connectée à son territoire et ses habitants

Contribution du Conseil de développement



11 février 2019

CONSEIL DE
DEVLOP
PEMENT
GRANDLYON

SOMMAIRE

POURQUOI CETTE CONTRIBUTION ?	4
I. ILS S'ENGAGENT DÉJÀ : RETOUR SUR LA REUNION DE TRAVAIL DU 4 DECEMBRE 2018	6
AXE 1 : FAIRE ÉVOLUER LE REGARD SUR LE TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE AUJOURD'HUI ET CE QU'IL SERA DEMAIN	7
Vague 1 : Initiatives côté société civile.....	7
Vague 2 : Initiatives structurées	10
Vague 3 : Initiatives d'entreprises	13
Temps d'échanges.....	15
AXE 2 : DÉVELOPPER LES NOUVELLES FORMES D'INSERTION ET D'ANCRAGE DES INDUSTRIES DE DEMAIN SUR LEUR TERRITOIRE	19
Vague 1 : Représentants de clusters	19
Vague 2 : Représentants d'écosystèmes	23
Vague 3 : Représentants de syndicats ou d'associations.....	25
Temps d'échanges.....	28
AXE 3 : PROMOUVOIR LA FORMATION, LA CAPACITATION, LA MONTÉE DES COMPÉTENCES POUR L'INDUSTRIE DU FUTUR	30
Vague 1 : Organismes de formation continue	30
Vague 2 : Partenaires sociaux de la formation continue	34
Vague 3 : Formation professionnelle initiale	35
Temps d'échanges.....	37
AXE 4 : FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI DE TOUS ET TOUTES DANS L'INDUSTRIE DU FUTUR	42
Vague 1 : Structures au cœur de l'emploi et de la formation.....	42
Vague 2 : Structures consacrées à l'insertion et à l'accompagnement	48
Temps d'échanges.....	54
II. NOTRE CONTRIBUTION À LA CANDIDATURE DE LA METROPOLE : ENJEUX ET PROPOSITIONS	57
CE QUE NOUS AVONS RETENU	58
CE QUE NOUS PROPOSONS	61
EN GUISE DE CONCLUSION	64

ANNEXES – LISTE DES PRÉSENTS À LA RÉUNION DE TRAVAIL DU CDD « INDUSTRIE DU FUTUR ET TERRITOIRES » - 4 DÉCEMBRE 2018 66

TABLE AXE 1 : Faire évoluer le regard sur le travail dans l’industrie aujourd’hui et ce qu’il sera demain..... 67

TABLE AXE 2 : Développer les nouvelles formes d’insertion et d’ancrage des industries de demain sur leur « territoire »..... 68

TABLE AXE 3 : Promouvoir la formation, la capacitation, la montée des compétences pour l’industrie du futur. 69

TABLE AXE 4 : Favoriser l’accès à l’emploi de tous et toutes dans l’industrie du futur. 70

Responsables de la contribution

Anne-Marie COMPARINI, Présidente du Conseil de développement

Henri JACOT, Vice-Président du Conseil de développement

Équipe d'animation

Jacques BARTIER

Simone BLAZY

Franck COMBET

Jean-Paul MASSON

Anne-Laure MERIAU

Nicolas MILLET

Margot NICOLOYANNIS

Michel PELOSSSE

Alexandre RICHARD

Michel TAVERNIER

Théophile TAVERNIER

Gilles VIVANCOS

Coordination

DTP-DPDP-SPIC

Anne-Laure GARCIN

Ema ALONSO

Catherine SERVENTE

POURQUOI CETTE CONTRIBUTION ?

La Métropole de Lyon a été retenue parmi vingt-quatre réponses à l'appel à manifestation d'intérêt du projet national « **Territoires d'innovation de grande ambition** » (TIGA) du Programme d'investissements d'avenir. Elle est aujourd'hui en train de préparer sa réponse pour le nouvel appel à projet « **Territoires d'innovation** » qui lui a succédé (avec une réponse attendue fin avril 2019).

Dans ce contexte, et à partir de son regard citoyen pluriel, le Conseil de Développement a décidé d'élaborer une contribution visant à **déterminer les actions collectives et enjeux sociétaux permettant à chacun d'être acteur de la mutation de l'industrie du futur**. Et cela selon sa méthode habituelle, en s'appuyant sur des réseaux d'acteurs "agissants" qui développent déjà des partenariats, des alliances et des regroupements.

Une réflexion en faveur de tous les publics, toutes les entreprises et tous les territoires de la Métropole a été organisée à cet effet autour de 4 axes :

- Faire évoluer le regard sur le travail dans l'industrie aujourd'hui et ce qu'il sera demain
- Développer les nouvelles formes d'insertion et d'ancrage des industries de demain sur leur « territoire »
- Promouvoir la formation, la capacitation, la montée des compétences pour l'industrie du futur
- Favoriser l'accès à l'emploi de tous et toutes dans l'industrie du futur.

Une réunion de travail du Conseil de Développement s'est ainsi tenue autour d'autant de tables de travail le 4 décembre dernier au salon Louis Pradel de l'Hôtel de Métropole. Un succès pour cette soirée, avec plus de 80 participants, dont 30 intervenants extérieurs venus partager avec les membres du Conseil de Développement leur expérience et leurs réflexions sur les nouveaux enjeux humains et organisationnels face au développement des hautes technologies dans notre Société.

Quelques éléments de cadrage

Par industrie du futur nous entendons l'activité industrielle de demain, avec sa dimension manufacturière mais très ouverte sur les services liés aux biens produits et rendue possible par une organisation digitalisée pour les produire.

2 définitions de « référence » nous ont servi de point de départ :

- Celle de l'usine du futur, telle que donnée par la Fabrique de l'industrie (présidée par Louis Gallois) :

« L'usine du futur sera plus agile et flexible, moins coûteuse et plus respectueuse de ses salariés (actuels ou futurs) et de l'environnement, grâce à un fort niveau d'automatisation et une intégration numérique de l'ensemble de la chaîne de production »

- Complétée par les dirigeants de Fives et Dassault Systèmes (dans le cadre de la démarche devenue Alliance Industrie du Futur) :

« L'usine du futur devra être plus respectueuse de son environnement, grâce à des modes de production moins consommateurs de ressources et moins générateurs de rejets, plus intelligente, avec des modes de production toujours plus sophistiqués qui repensent la complémentarité homme-machine. Plus flexible, en utilisant des outils de production reconfigurables, l'usine pourra proposer une offre plus proche des besoins du marché, passant du 'mass market' au 'custom built'. Plus intégrée, connectée au cœur des territoires et proche des acteurs de son écosystème (clients, sous-traitants et fournisseurs), l'usine de demain contribuera à dynamiser un réseau et une économie locale. »

Ce projet d'Industrie du Futur a attiré particulièrement notre attention parce qu'il est global. Au-delà des technologies visées (briques et digitalisation), il prend en compte :

- Les mutations du monde du travail
- La transition écologique
- La connexion des entreprises avec leur territoire (l'écosystème d'innovation, de formation, d'accompagnement à l'emploi...).

Parce que c'est un vrai projet de société, cette nouvelle approche industrielle vise à la complémentarité équilibrée du travail de l'homme et de la puissance organisationnelle des nouvelles technologies.

Grace aux propos et aux échanges riches dans chacune des 4 tables de travail, relatés dans ce document (I), des priorités d'action commencent alors à se dessiner que nous avons soumises à la Métropole comme contribution (II) dans le cadre du Comité consultatif qu'elle a mis en place pour « constituer un relais entre les porteurs d'actions et la société civile » tout au long du projet.

I. ILS S'ENGAGENT DÉJÀ : RETOUR SUR LA REUNION DE TRAVAIL DU 4 DECEMBRE 2018

AXE 1 : FAIRE ÉVOLUER LE REGARD SUR LE TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE AUJOURD'HUI ET CE QU'IL SERA DEMAIN

Trois questions :

- ⇒ En quoi vos actions peuvent-elles participer à faire évoluer le regard du grand public sur le travail dans le monde de l'industrie ?
- ⇒ Comment sensibiliser aux nouvelles techniques de production nées des avancées scientifiques, notamment la numérisation ?
- ⇒ Comment aller plus loin, et quelles sont les marges de progrès souhaitées, notamment au sein de la Métropole ?

Vague 1 : Initiatives côté société civile

Gaëtan Sanchez, association « Un Peu de Bon Science ! » : Nous sommes une association de jeunes chercheurs, de doctorants bénévoles, créée en 2012 pour faire le lien entre laboratoires de recherche et lycéens. Nous intervenons au niveau des écoles doctorales pour la formation à la médiation scientifique des doctorants : leur apprendre à parler de manière simple, vulgarisée de leur sujet, et organiser un planning d'accueil d'un jeune dans leur laboratoire. Nous travaillons aussi auprès de lycéens en ciblant ceux qui souffrent souvent d'autocensure pour entrer dans le milieu de la recherche. L'association leur propose un stage en laboratoire pendant leurs vacances scolaires pour découvrir la vie d'un laboratoire et les différents métiers de la recherche. Nous sommes plutôt sur le milieu académique que le milieu industriel mais la diversité des métiers est grande et méconnue. Le travail du chercheur, son parcours, son métier au quotidien sont souvent fantasmés. L'association est toute petite et bénéficie d'une année sur l'autre d'un service civique. Chaque année les doctorants engagés changent et cela diversifie les approches. Notre préoccupation est de sensibiliser le jeune public au monde académique en ciblant des lycéens isolés qui n'ont pas la possibilité de faire des stages et découvrir ce milieu de par leur isolement social ou géographique. La majorité des laboratoires sont situés au centre de la Métropole. La semaine de découverte est entièrement prise en charge financièrement (déplacements...). Ils ont le temps de poser des questions.

Quelles sont les améliorations possibles ? Nous avons souvent failli disparaître en tant qu'association alors que chaque année la demande est forte : entre 100 et 150 demandes de lycéens. Nous réalisons en moyenne une trentaine de stages pour une soixantaine de stagiaires accueillis en binômes. Nous organisons aussi des semaines thématiques et intervenons dans plusieurs lieux culturels de Lyon comme l'Observatoire de Lyon. C'est du cas par cas, grâce à l'interconnaissance et au réseau de chacun. Rien n'est bien formalisé. Nous sommes un peu à bout de souffle alors que la demande est là. Tout est à imaginer avec la Métropole pour répondre à cette demande.

Samuel Eyre, les Bricodeurs : Nous sommes un groupement d'experts du numérique, notamment des développeurs, cherchant à faire des actions d'utilité sociale. Nous sommes sur Lyon et avons beaucoup d'activités. L'an dernier, nous avons lancé une action intitulée « Pré-école du numérique ». C'est un évènement sur plusieurs soirées en collaboration avec le CRIJ et les missions locales pour la

communication. L'idée est de faire découvrir le métier de développeur car c'est l'un des métiers le plus demandé et qui peine à recruter. Ce sont des métiers extrêmement riches, diversifiés mais aussi complexes. Personnellement, j'ai l'impression de faire 10 métiers en même temps.

L'idée est de se positionner avant les écoles parce que le code fait peur, tant qu'on n'a pas mis les mains dedans. Mais en s'initiant au codage, on s'aperçoit très vite de l'ampleur du domaine, si c'est quelque chose qu'on a envie de faire, qui nous plait ou non. Lors de la première séance, on aborde les métiers du numérique en général et un développeur professionnel fait des retours d'expérience. Ensuite nous apprenons les bases des langages comme HTML, CCS, Javascript. Nous parlons aussi des différentes offres formations, de leurs finalités, car, s'il existe plein de choses, l'information peut parfois être confuse, peu lisible ou accessible. Comme nous sommes un réseau de développeurs, nous les invitons aussi à rester connectés avec nous. Avant même de commencer une école, la personne peut apprendre à coder : c'est une activité qui demande énormément de pratique, un peu de théorie en continu, encore de la pratique et beaucoup de motivation.

Ce sont des métiers importants pour l'industrie du futur, de plus en plus demandés et au cœur de la transformation numérique des entreprises. Le développeur apprend tout le temps de nouvelles choses. Ce métier développe les capacités d'adaptation et permet de rebondir sur d'autres métiers car ces compétences sont utiles partout.

Comme toute association, nous avons besoin de bénévoles. Sur ce projet-là, nous aurions besoin de plus de communication dans les écoles pour trouver des personnes motivées pour nous aider à développer ce projet, à organiser des ateliers... Les développeurs sont des passionnés, c'est facile d'en trouver qui vont venir parler de leur métier.

Sébastien Marie, EbuliScience : L'association est basée à Vaulx-en-Velin et l'objectif est de montrer que la Science est accessible à tous et à toutes. Pas besoin d'être un expert ou d'avoir un matériel extraordinaire. Nous avons un « musée », des salles de découverte scientifique où nous invitons le public à devenir des chercheurs et chercheuses. Le matériel est le plus simple possible : par exemple avec ce qu'il y a sur la table comme un verre d'eau. Nous initions le public à la démarche scientifique d'un chercheur, d'une chercheuse qui ne connaît pas forcément la réponse avant de faire une expérience. L'objectif est de montrer qu'on peut prendre plaisir à faire des sciences, que c'est accessible à tous et nous axons notre action vers les publics les plus éloignés de l'axe scientifique. Il y a de fortes inégalités territoriales : nous intervenons dans les quartiers prioritaires qui ont moins accès aux filières scientifiques ainsi qu'auprès des filles qui y sont moins présentes alors qu'elles n'ont pas de moins bons résultats scolaires que les garçons.

Dans les quartiers prioritaires, nous proposons des clubs le samedi matin et les jeunes se lèvent pour aller faire des sciences ! Cela peut paraître étonnant au premier abord..., mais ils sont très contents de venir faire des sciences.

Nous avons l'impression que la demande est infinie. Notre équipe comporte une vingtaine de salariés et nous ne pouvons pas faire plus actuellement.

Je vois deux pistes d'amélioration : tout d'abord former davantage les directeurs/trices d'accueil, de loisirs, etc. Ensuite, commencer le plus tôt possible. C'est compliqué, parfois trop d'ailleurs, pour des lycéens, notamment dans les quartiers prioritaires, d'aller vers les sciences alors qu'ils ont souvent eu un rapport d'échec aux sciences et aux techniques depuis leur naissance. Alors que quand nous faisons des maths avec des enfants de maternelle, ça marche. Il faut commencer tôt et inscrire dans la durée

ce rapport aux sciences et techniques chez les jeunes. Notre hypothèse est que notre action va les aider dans leurs choix d'orientation.

Margot Nicoloyannis , CDD – citoyenne volontaire : il faut en finir avec le mythe du jeune qui ne veut pas travailler alors que vos actions montrent qu'il faut surtout savoir comment leur parler. Comment faites-vous pour aller chercher les jeunes et les mobiliser ?

Sébastien Marie : Nous intervenons dans différents cadres. Ce qui nous permet de faire venir les jeunes sur les temps extra scolaires, comme les vacances et le samedi matin, c'est d'avoir fait connaître nos actions dans le cadre des écoles en partenariat avec elles. Les jeunes ont « touché » le projet et ont eu envie de continuer. On a impliqué les familles aussi en les rencontrant. C'est tout un suivi. Dans le 8^{ème} arrondissement, nous touchons 1000 familles par an, mais les enfants on les voit sur le temps périscolaire et extrascolaire. Cela permet d'installer dans la durée une relation de confiance et d'avoir ces résultats.

Gaëtan Sanchez : Nous intervenons aussi dans les lycées et au fur et à mesure, c'est le « bouche à oreille » qui fonctionne. Ils découvrent le projet et se l'approprient. Ils en deviennent les acteurs. À la fin du stage, nous inversons les rôles dans un simili congrès scientifique dans lequel les lycéens présentent à leur famille, amis, encadrants un poster sur ce qu'ils ont découverts lors du stage, leur travail, organise des ateliers... Très souvent, quand ils reviennent dans leur lycée, ils mettent en place des clubs scientifiques. Ce sont des actions qui favorisent l'envie, la curiosité et rendent les jeunes acteurs.

Samuel Eyre, les Bricodeurs : Avec les enfants, nous insistons sur l'aspect ludique. Apprendre en s'amusant. Certains outils pédagogiques comme les robots permettent de transmettre de vraies compétences de compréhension de la programmation, s'amuser à construire des choses. Prendre du plaisir fait partie du métier. C'est la passion qui nous permet d'aller toujours plus loin.

Margot Nicoloyannis : Pour moi, le lien entre vos projets et l'industrie est évident parce que les industriels vont avoir besoin de compétences pour répondre aux demandes en matière de numérisation des process, de machines automatisées, à commande numérique, développer une plateforme client... Derrière tout ça, il y a aussi de la recherche.

Florence Belaën, Université de Lyon – Direction Culture, Science et Société, médiation scientifique : Ce qui m'interpelle, c'est que l'université fait de la médiation scientifique auprès des lycéens, de doctorants... Mais la question de l'industrie, c'est autre chose. Nous sommes sur les savoirs de base, la médiation des maths, de l'astronomie, ce n'est pas sorcier. Avec Pop'Sciences par exemple, nous ne sommes pas sur l'industrie. Nous ne racontons pas l'industrie telle qu'elle se fait car nous n'y avons pas vraiment accès. Pour les jeunes, cela manque de se rendre compte des « success stories à la française ». Nous manquons de récits parce que nous ne sommes pas un pays de l'industrie. Enfin si, mais pas comme chez les allemands. Nous sommes plus sur des savoirs théoriques et les fleurons français ne sont pas tellement racontés dans les médias ... Je n'accuse personne. Même moi, je ne me rends pas compte du fonctionnement d'une industrie. Les formations professionnelles sont dévalorisées alors qu'elles sont importantes.

Guy Bravais, Renault Trucks Volvo Trucks à Mme Belaën : Mais qu'est-ce qu'il vous manque pour avoir accès à l'industrie ? En Allemagne on est plus proche de l'industrie ?

Anne-Laure Garcin, Métropole de Lyon- DPDP : 17% des emplois salariés de la Métropole sont des emplois industriels. L'industrie est très forte. La question du besoin de démonstrateurs se pose comme

l'a fait l'Usine extraordinaire à Paris. Territorialement, quel évènement avons-nous ? Il y a le Salon SMILE en Haute-Savoie, sur les métiers de l'industrie. Est-ce que ce type de salon peut aider à mieux faire connaître l'industrie ? Est-ce que le média culture-science à l'université pourrait s'emparer du sujet et faire des évènements autour de l'industrie présente dans la métropole ?

Florence Belaën (Université de Lyon) : Je travaille un peu avec des Allemands. Culturellement, on sent que l'industrie est plus présente. Elle transfuse plus. Ici, les médias racontent-ils qui a inventé quoi ? De notre côté, oui, nous devrions aller dans ce sens mais ce n'est pas un sujet qui nous est familier. Nous connaissons plus le monde des laboratoires.

Gaëtan Sanchez : Le premier ordinateur vient du milieu académique qui a été valorisé sous forme industrielle ensuite. Aujourd'hui, il y a un retour vers la recherche. Tous les pôles industriels embauchent des jeunes docteurs sortant de la recherche publique et ont un poste de directeur de R&D dans l'industrie. C'est très en amont mais c'est au cœur. Il y a peut-être un oubli ou un manque de communication mais les deux sont très liés.

Régis Casati, CDD – CARPA : Je m'intéresse à tout et n'importe quoi. On ne sait pas où trouver l'information. Il manque un maillage de l'information via par exemple un guichet informatif. Beaucoup de personnes sont en demande d'information : par exemple le Mondial des métiers fait venir beaucoup de jeunes sur les métiers de demain...

Vague 2 : Initiatives structurées

Frédérique Vermeulen, Maison Lyon pour l'emploi : La Maison Lyon pour l'emploi est un regroupement d'intérêt public regroupant la Maison de l'emploi et de la formation de Lyon et la mission locale de Lyon. Dans les discours entendus, un premier élément me titille : nous parlons beaucoup de jeunes mais pas des personnes en reconversion professionnelle avec une certaine expérience, plus âgées. C'est important de sensibiliser la jeunesse pour rattraper l'absence de communication autour de l'industrie auprès de la génération actuelle. Mais ce n'est pas forcément trop tard pour ceux qui ont soit un métier déjà lié à l'industrie, soit qui sont sur d'autres métiers et peuvent y voir des opportunités.

La Semaine de l'emploi et du numérique que nous organisons fait une petite place aux métiers de l'industrie dans son forum mais ce ne sont pas eux qui sont principalement visés. L'évènement a été créé en 2017 et la seconde édition se termine ce vendredi. A l'origine de l'évènement, le constat était que de nombreux acteurs avaient déjà produit des diagnostics sur le manque de certains profils qualifiés sur le territoire.

Ces diagnostics offraient plusieurs préconisations dont la première était très souvent de commencer par un temps d'acculturation au numérique, de sensibilisation et promouvoir les métiers, les nouvelles formes de métier issus de la digitalisation de l'entreprise, les nouvelles compétences, les nouveaux organismes de formation. La Semaine de l'emploi et du numérique s'est appuyée là-dessus pour aller directement sur de la sensibilisation. Nous avons l'habitude du mode forum et le succès a été immédiat : 3000 visiteurs la première année. Le succès tient à la mobilisation massive de nombreux partenaires : plus de 60 sur les deux éditions dont une partie qui s'est renouvelée. Et, les partenaires n'attendaient que ça, une organisation qui permet de communiquer sur l'ensemble de la filière et pas seulement en son nom.

Si nous faisons un parallèle avec le besoin de communication autour des métiers de l'industrie, il faut mettre tout le monde autour de la table pour parler de ce sujet. L'AFPA était présente sur le forum des métiers. A la demande des partenaires, nous n'avons pas affiché le mot industrie de futur ou industrie 2.0 car le mot fait peur. Nous sommes passés par le mot robotisation qui est plus attirant. Des visiteurs ont clairement découvert l'industrie et ses métiers et en avait clairement une mauvaise image.

La seconde préconisation est d'impliquer davantage certaines entreprises dans les actions de sensibilisation grand public, tant sur le numérique que l'industrie. Il y a encore des difficultés à s'accorder entre monde de l'insertion et monde de l'emploi alors que la connexion emploi- entreprise-organismes de formation est indispensable. Actuellement, les organismes de formation sont les seuls à faire le pont entre l'offre et la demande et à convaincre les entreprises qu'ils amènent des compétences par le biais des formations.

Plusieurs actions sont possibles : actions de sensibilisation, forum, portes ouvertes... La Région a fait des actions de sensibilisation sur l'industrie. C'est important de viser le grand public et pas seulement les jeunes. Sur le numérique, nous voulons faire passer le message que c'est accessible à tous.

En réalité, nous avons juste lancée l'idée et beaucoup d'acteurs se sont mobilisés immédiatement : acteurs de l'insertion, réseaux de bibliothèques, réseaux d'entreprises, organismes de formation, et tous les acteurs de l'écosystème numérique (comme LDigital pour la promotion des femmes dans le numérique, Lyon French Tech...).

Informé sur les métiers et l'emploi relève de notre mission. Nous avons aussi une mission de mettre en lien tous les acteurs du territoire. Sur le numérique, c'était plus facile que sur d'autres thématiques. Pour l'industrie, c'est clairement quelque chose que la Métropole peut impulser. Afficher aussi ces fameuses « success stories » de l'industrie, communiquer. Si on veut une montée en compétence sur ce sujet, il faut d'abord que tout le monde en ait entendu parler !

Amélie Malige, UNISCITE : Uniscité est une association d'éducation populaire, d'ampleur nationale, ayant 20 d'existence. Elle permet à des jeunes de 16 à 25 ans de réaliser un service civique. Notre spécificité est que ce service doit être en équipe et dans la diversité. L'objectif est de réaliser des missions de solidarité locales répondant à des besoins sociaux.

Avant toutes choses, notre priorité est de déconstruire les préjugés sur le monde professionnel. Nos jeunes en ont une vision faussée et assez négative. Il faut créer un climat favorable avec différents outils pédagogiques pour valoriser le monde du travail. Ce peut être des rencontres avec des entreprises, divers professionnels, des collectivités locales... Qui dit association d'éducation populaire dit aussi que chacun apporte son réseau, son parcours, ses savoir-être. Cela permet de créer un climat de confiance. Différents programmes sont proposés : notamment le programme « Rêve et réalise », qui permet au jeune de porter un projet de solidarité locale au sein d'une ruche citoyenne. Cette manière de fonctionner nous permet de développer chez eux de nouvelles compétences, notamment de travailler sur le savoir être. Qu'est-ce qu'il faut pour être dans l'industrie ? Savoir travailler en équipe, s'adapter, oser innover. Si au bout des 8 mois d'engagement, ils font ça, ils seront plus confiants.

Les marges de progression seraient de continuer à aller toucher tous les publics jeunes, notamment dans les quartiers en politique de la ville et de maintenir l'équilibre dans la diversité.

Cécile Michel, CDD-AFEV : L'AFEV est une association d'éducation populaire qui propose du volontariat en service civique. Nous partageons ce que vient de décrire Amélie sur l'apport du

volontariat en termes de développement de compétences, de savoir-être, etc. Nous avons une action « Démon campus » : elle s'adresse aux collégiens et leur permet de connaître le monde étudiant. Il y a trois ateliers : un temps sur ce qu'est être étudiant, car là aussi les représentations sont nombreuses ; un temps de découverte de l'ensemble d'un campus universitaire et de ses composantes (BRU, amphithéâtres, bibliothèques, gymnases, salles de cours...) ; et enfin une rencontre avec des professionnels qui vont témoigner de leurs parcours, plutôt que de leurs métiers. Cela permet d'illustrer les changements professionnels, le fait qu'au long de la vie, on ne reste plus sur une même carrière mais qu'il est possible de passer par différents parcours.

Ces éléments préalables s'inscrivent dans une démarche « aspirationnelle ». Les jeunes vont se sentir la possibilité d'aller « pousser la porte » du monde scientifique, industriel, de choses qui ne sont pas forcément dans leur périmètre. Au-delà de la question de l'autocensure évoquée, il faut qu'ils aient la possibilité de choisir les portes à pousser. Que ce ne soit pas les adultes qui le fassent. Il faut multiplier les possibilités de pousser les portes !

Pour donner plus d'ampleur aux actions que nous et d'autres partenaires menons sur ces questions de sensibilisation, nous préparons, en lien avec l'Université de Lyon et d'autres acteurs, une réponse à un projet national PIA3. Comment mieux sensibiliser dès le plus jeune âge et toucher les publics les plus éloignés, socialement ou géographiquement, de l'accès à ces formations et métiers ? Comment créer ces déclencheurs entre différents partenaires ? Cette candidature Ambition Sup va dans le sens de ce que souhaite la Métropole en matière de promotion des industries du futur sur son territoire. On est sur un bon tempo pour aller sur un même sens en même temps.

Joël Dubos, CDD- DARLY : Nous parlons de déconstruction des préjugés des jeunes. C'est étonnant. L'image de l'industrie a bien été ternie. Nous n'avions pas une politique qui voulait promouvoir l'industrie. Nous l'avons laissée tomber. Aujourd'hui, on constate que les jeunes ne sont plus attirés par elle mais plus par le football, le show biz, des métiers plus rémunérateurs. Il faudrait remettre en place une politique industrielle en lien avec l'Éducation nationale. Cela se pratiquait. J'ai bénéficié de l'AFPA et de formations mises en place par l'IUMM - l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie - pour avoir des ingénieurs. Cela marchait très bien. Pourquoi ces actions n'existent-elles plus alors qu'elles permettraient aux jeunes de prendre conscience qu'ils ont des possibilités d'évoluer dans la société même en partant avec un bagage très bas ? Je suis sorti de l'école avec un certificat d'études. Grâce aux services de formation, j'ai passé un diplôme d'ingénieur, un DESS et suis passé d'horticulteur-paysagiste à informaticien.

Participant : L'industrie paie bien

Participant : Bien, je ne sais pas mais durablement...

Marie-Amandine Vermillon, TUBÀ : À titre personnel, je voulais partager une piste de réponse au fait que les jeunes générations ne veulent plus forcément faire carrière et sont plutôt en quête de sens. On parle ici beaucoup d'initiatives top down pour montrer ce qu'il est possible de faire, mais il y a aussi besoin de transparence des entreprises sur leur manière de produire, les conditions de travail pour revaloriser les actions qu'elles mènent.

Vague 3 : Initiatives d'entreprises

Guy Bravais, Renault Trucks Volvo IT : Je partage un certain nombre de constats. L'industrie a une image négative : elle pollue, elle licencie... et passe ainsi sous les radars et sous silence. Il y a beaucoup de choses à dire et montrer pour faire changer cette image. Nous accueillons beaucoup de stagiaires, de professeurs, de jeunes. Nous essayons d'être une entreprise transparente. Sur la transparence, je peux citer une action que j'ai mise en place. C'est la 7^{ème} édition de « 1 semaine en entreprise » : nous accueillons une classe de 1^{ère} de la section STI2D, pendant une semaine dans l'entreprise. On fait le programme de la semaine en remplaçant les professeurs par des intervenants de l'entreprise. On fait des maths, de la techno, de l'éducation physique, du français, de l'anglais... Nous illustrons la matière enseignée et la manière dont elle peut être utilisée dans le milieu professionnel. Tout le monde est ravi. Les intervenants parlent de leurs parcours parce qu'avec un même diplôme, les parcours sont différents. Ce n'est ni figé, ni linéaire. Ce partage d'expérience ouvre des perspectives. Cela permet aussi de faire passer la passion car les gens qui interviennent sont fiers de ce qu'ils font, viennent travailler avec plaisir et transmettent cela spontanément en passant du temps avec les élèves. A la fin de la semaine, les élèves font une restitution en présence des professeurs, des intervenants et des parents. Ces derniers sont des acteurs essentiels pour faire évoluer les représentations. Les jeunes peuvent ainsi parler de l'orientation avec leurs parents, partager ce qu'ils ont vu et avoir des dialogues qui ne sont pas forcément faciles dans les familles. Cela contribue à créer des conditions favorables à ces échanges familiaux. Les jeunes repartent avec des étoiles dans les yeux !

Comment améliorer ? Je n'ai qu'une envie, c'est de démultiplier. Ce n'est pas très compliqué : les intervenants sont ravis et reviennent, ça nous coûte le repas du midi, bon. 30 élèves à 5€/ jours, ce n'est pas insurmontable... Mon souhait est que d'autres entreprises adoptent ce dispositif !

Le « Parcours Avenir » qui donne 40 heures entre la 2nde et la terminale est une chance phénoménale pour nous industriel. Si les professeurs gèrent seuls ce dispositif, ce ne sera pas efficace. Mais si les entreprises prennent le pouvoir pour occuper les 40 heures, là, les choses vont bouger !

En termes de freins, je dirais qu'en l'état, le dispositif s'adresse plutôt à des grandes entreprises car il faut avoir une capacité d'accueil et des ressources humaines : je fais intervenir une vingtaine d'intervenants dans la semaine ayant différents métiers et expériences. Et il faut avoir une salle capable d'accueillir une classe. Ce n'est pas donné à tout le monde, c'est vrai. Mais on pourrait imaginer le dispositif sur deux jours avec un résultat proche. Quelques entreprises sont intéressées et déjà venues voir comment je fais. Cela ne demande pas un poste à plein temps !

Participant : Pourquoi ne pas mutualiser le dispositif entre entreprises avec 2 ou 3 jours par entreprise ?

Samuel Eyre, Bricodeurs : Avant d'être dans l'informatique, j'ai fait des études en chimie et connu le milieu industriel. J'ai finalement opté pour le confort de ma maison et un travail en free-lance. Ce qui a été décisif, ce sont les questions de bien-être, de confort dans la vie quotidienne, d'espaces et de lieux plus accueillants et conviviaux comme ce qu'on peut trouver dans les espaces de coworking. Mais maintenant, les milieux industriels se transforment, se modernisent et vont dans le sens du bien vivre, se rapprochent des petites boîtes familiales.

Guy Bravais : Ce sont les salariés qui sont le mieux placés pour parler des conditions de travail et de leur quotidien.

Margot Nicoloyannis : Je m'étonne toujours car, dans ma formation en management à l'IAE, l'industrie est le nec plus ultra. Tout le monde veut y aller, c'est génial.

Participant : Le confort des uns n'est pas celui des autres. Le confort de chez soi, c'est aussi la solitude, l'absence d'accompagnement et d'appui en cas de problèmes, de certitude. Il y a un prix à payer

Céline Leteissier, FERS : La FERS est une fondation d'utilité publique, créée il y a 30 ans par la ville de Lyon et une quinzaine de grandes entreprises dont des entreprises industrielles, comme Renault Trucks. Nous travaillons en partenariat étroit avec l'Education nationale auprès des jeunes enfants du primaire. Plus on travaille tôt à ouvrir les horizons et lutter contre les différents stéréotypes, plus c'est facile et moins les portes se ferment par la suite. Nous sommes un connecteur historique entre différentes sphères qui n'ont pas l'habitude de se parler comme l'école et l'industrie.

Nous allons déployer un programme pilote cette année avec l'espoir de le mener à plus grande échelle ensuite : il s'adresse aux élèves du CM1 à la 6^{ème} et a pour objectif, en amont du Parcours Avenir, de leur faire découvrir, dans une logique forte de proximité à l'échelle d'un arrondissement ou d'une ville, la richesse du monde du travail, la diversité des métiers qu'ils croisent sans savoir. Pas que des métiers mais aussi des activités : le bénévolat, les élus, le free-lance, l'industrie, etc. Il faut ouvrir le champ des possibles et lutter contre le déterminisme social très fort en France et qui touche tous les milieux tant aisés que défavorisés.

Nos outils pédagogiques sont toujours ludiques. Il faut faire le lien entre les apprentissages à l'école et leur utilisation concrète dans la vie. L'idée est de les faire sortir de l'école et d'aller dans des industries, à la mairie, dans des associations, etc. pour voir comment tout cela fonctionne. Des professionnels viendront aussi en classe pour expliquer leurs métiers. Nous sommes sensibles au fait que dans 10 ans plein de métiers seront nouveaux. Très concrètement, ces élèves seront alors sur le marché du travail. Notre but n'est pas de les orienter mais de faciliter les échanges avec leurs familles, de leur faire découvrir le maximum de métiers sans oublier l'industrie. Nous travaillons beaucoup sur le numérique, le code par exemple avec le projet Thymio. Nous lançons un nouveau projet sur l'impression 3D avec beaucoup de manipulations et de jeux pour apprendre de manière agréable et tout aussi efficace.

Jean-Michel Bassal, délégué régional de la Fondation CGénial : CGénial est une fondation nationale créée il y a 12 ans par Claudie Haigneré. Nous avons cinq axes d'actions car, comme vous l'avez tous signalé, il n'existe pas une bonne action à mener pour toucher tous les publics. Nous intervenons au niveau des collèges et lycées.

Premier axe : « Professeurs en entreprise » dont Volvo Trucks fait partie. Des entreprises ouvrent leurs portes aux professeurs. C'est essentiel, car c'est eux qui vont guider les orientations et s'ils ne connaissent pas les entreprises, nous avons un vrai souci ! Beaucoup de professeurs principaux sont des professeurs de français ou d'histoire-géographie et ils sont souvent un peu loin de cet univers industriel. Je suis aussi élu au conseil des facultés de Lyon 1 et j'essaie d'ouvrir cette action aux professeurs d'universités, de grandes écoles et enseignants-chercheurs. La première action aura lieu chez NAVIA, le 6 février 2019. Je connais Guy Bravais de Volvo IT qui est aussi à la FERS. Le milieu est assez croisé. Il y a tellement d'associations, c'est parfois difficile de s'y retrouver. Mon objectif à terme est de faire se rencontrer les professeurs d'enseignement secondaire et d'universités.

Deuxième axe : « Ingénieurs et techniciens dans les classes ». J'ai pensé aux Bricodeurs pour monter des choses ensemble. Je cherche des gens qui interviennent dans les classes. Nous avons mis en place un outil informatique et avons une grande visibilité. Je travaille avec les rectorats des trois académies.

L'outil géolocalise le professeur qui s'est inscrit sur la base de données et fait le lien avec les intervenants inscrits sur la base.

Cela permet en plus de valoriser les collaborateurs. Faut avoir un collaborateur motivé qui aime son métier et qui est passionné. Sachant que 70% des parents ne se sont pas levés le matin alors que les enfants se lèvent pour aller à l'école, comment donner un autre modèle ?

Nous mettons en relation universitaires et enseignants du secondaire. Les premiers viennent aider les seconds à monter des dossiers scientifiques.

Troisième axe : Nous avons lancé en 2017/2018 l'action « YES WE CODE » dont l'objectif est notamment de susciter de l'intérêt et de l'appétence chez les jeunes pour les sciences du numérique, la programmation et leurs applications. Le numérique est désormais au programme de seconde. Cette action s'appuie sur un kit d'objets connectés dimensionnés pour 30 élèves (15 cartes programmables et un drone programmable), des tutoriels pour les prendre en main et créer des projets, des séances de formation sur l'utilisation du kit pour les enseignants et animateurs, du parrainage et des interventions de professionnels du numérique, des rencontres annuelles pour valoriser les projets et même un concours récompensant des vidéos de projets Yes We Code !

Les entreprises parrainent le kit de 1000€ et donnent 5 heures de temps dans les classes, c'est tout. C'est en plus défiscalisable. Il y a deux endroits où on a des résistances sur le numérique : les banlieues et la ruralité.

Quatrième axe : Nous essayons de repenser les modalités d'organisation des stages de 3ème individuels en allant plutôt sur des stages collectifs qui permettraient à une classe de voir l'ensemble des corps de métiers d'une filière sur une semaine : par exemple, le lundi matin un généraliste parle de tous les métiers et après chaque entreprise a une demi-journée pour parler de son métier. Au Collège Lamartine (Villeurbanne), nous avons fait intervenir plusieurs entreprises pour donner une vision aux collégiens (INGERA, ingénierie : découverte d'1 filière entière + ses 8 métiers)

Cela pose la question de la RSE et de la « citoyenneté de proximité locale instantanée » !

Le problème, à Lyon, est l'absence de lieu pour accueillir le jeune public comme un CCSTI (Centre de Culture Scientifique Technique et Industrielle) avec l'Université de Lyon. Les industriels font en sorte d'amener des expositions.

Temps d'échanges

Frédérique Vermeulen, Semaine de l'emploi et du numérique : Pourquoi ne pas avoir une sensibilisation sur d'autres publics, déjà en reconversion ? Ce sont des besoins un peu plus urgents.

Florence Belaën, Université de Lyon – Direction Culture, Science et Société : Quand on demande les personnalités préférées des enfants, il n'y a pas d'industriels. Faut parler de l'entreprise et de l'industrie dans les réseaux sociaux.

Jean-Michel Bassal, Fondation CGénial : Les stages de 3^{ème} ne sont pas adaptés aux PME, car elles ne peuvent rien faire faire aux jeunes. Le problème n'est pas qualitatif mais quantitatif. Un jeune qui sort de l'école sans diplôme, qui a fait une sortie de route, c'est catastrophique. Mais si les jeunes connaissent la filière dans laquelle ils ont envie de travailler, mécanique, électricité, peu importe le

niveau, entre le CAP et le doctorat, s'ils ont en tête une filière qui les attire, nous pourrions plus facilement les aider à trouver un métier. C'est l'idée du « stage filière », qui donne à voir aux jeunes un maximum de métiers, d'informations, pour faire un choix. C'est la version quantitative du stage ! Nous avons proposé des stages troisièmes collectifs : 12 jeunes en immersion pendant 2 heures à 2 heures 30 en entreprise. Il n'y a pas de meilleur rapport qualité/prix pour une entreprise ! Nous pourrions imaginer que plusieurs sessions soient organisées pour multiplier le nombre de jeunes touchés. J'ai rencontré Gilbert Deleuil, délégué du Préfet pour l'égalité des chances. Il s'occupe du dispositif publié en juillet dernier sur les stages en REP+ : pour les quartiers prioritaires de la politique de la ville, les 30 000 stages prévus doivent être portés à parts égales par le secteur public et le secteur privé. Dans le Rhône, c'est 800 stages à organiser entre novembre et mars. Je fais de la recherche de solutions pour les entreprises de bonne volonté qui veulent accueillir un maximum de jeunes sur un délai court optimisé !

Guy Bravais, Renault Trucks Volvo IT : Le stage de troisième est crucial. Un autre modèle pourrait être le stage collectif avec les entreprises d'une même zone industrielle. Cela permet de voir différents secteurs tout en restant une charge gérable pour les entreprises qui y consacrerait une demi-journée. Nous avons déjà travaillé avec des présidents de clubs de chefs d'entreprise, ça se fait bien. La Fondation Agir Contre l'Exclusion propose ce genre de modules.

Le Mondial des métiers est un outil prodigieux, une animation fabuleuse mais très mal utilisé. Le jeudi et le vendredi, des hordes de collégiens débarquent sans aucune préparation. C'est un gaspillage phénoménal de la richesse présente (entreprises, fédérations, démonstrateurs...). L'encadrement manque. Je dirais même qu'en l'état, ce dispositif cultive les stéréotypes puisque les jeunes vont vers ce qu'ils connaissent et ignorent le reste. On passe complètement à côté de cette occasion d'ouverture et de curiosité. Le samedi et le dimanche, c'est possible d'aller un peu loin avec les familles. Les jeunes viennent sans savoir ce qu'ils cherchent. Il faudrait penser un encadrement avec des professeurs, des bénévoles, des responsables d'association, des chefs d'entreprise qui accueilleraient les jeunes et leur feraient faire le tour du salon et pas seulement aller récupérer un beignet au stand de pâtisserie ! Il faut les contraindre à ouvrir les yeux en allant sur des stands qui ne les intéressent pas de prime abord. L'énergie est là, c'est dommage...

Jean-Michel Bassal, Fondation CGénial : il faut qu'il y ait une motivation. Nous réfléchissons avec l'IUMM pour travailler avec les 4èmes. Ils ont l'Odyssée des métiers en numérique dans l'Ain, les métiers sont présentés en quatrième, et, en troisième, nous espérons que cela va permettre aux jeunes de décider de leur stage sur un métier précis. J'aimerais également monter avec la SEPR une action sur la compréhension des métiers, au sens du geste, de la tête qui commande à la main, des savoir-faire. J'aimerais là aussi travailler en quantitatif et que les classes de troisième aillent sur ce campus en demi-journée pour voir les métiers proposés.

Cécile Michel, AFEV : Souvent, lorsqu'on parle des enjeux de l'orientation, faciliter les ponts entre les entreprises et les écoles revient très fortement avec la mise en place de beaucoup d'actions à diverses échelles territoriales. Cependant, en-dehors de ces temps avec des partenaires concernés, j'entends plutôt, dans la société et les écoles, un mouvement de recul et de peur. Peur que les entreprises ne prennent la main sur les 40 heures de parcours ! Surtout pas l'entreprise dans l'école ! Je m'interroge sur cet écart entre des acteurs qui sont prêts à faire et un frein dans l'école et la société.

Guy Bravais, Renault Trucks Volvo IT : Oui c'est un frein, mais ça m'est égal. Je travaille avec ceux qui ont envie d'avancer et espère que cela donnera envie à d'autres d'avancer aussi. J'ai confiance que ça fera boule de neige.

Ramazan Yavuz, CDD-Citoyen volontaire : Que font nos voisins européens sur ces enjeux professionnels, d'orientation et futurs employés ? Est-ce que c'est un problème uniquement français ? Comment est gérée la reconversion en Europe ? Y-a-t-il une visibilité sur ces questions ?

Jean-Michel Bassal, Fondation CGénial : En Allemagne, c'est l'alternance. La France y vient et c'est un outil puissant. En Angleterre, le gouvernement a doté chaque jeune d'une carte micro-bit dans la main, une petite carte de programmation. Un peu comme celle de notre kit Yes We Code ! C'est une autre vision.

Si on veut redorer le blason de l'industrie, il faut d'abord leur parler de sciences et techniques puis les amener gentiment vers l'industrie, peu à peu. Les jeunes doivent comprendre que c'est de l'intelligence qui est développée au sein de l'industrie. Ils doivent réaliser que tout sera digital demain. Il faut s'adresser aux jeunes femmes : elles sont 50% dans les bacs S avec de bons résultats et plus que 20% dans l'industrie. Le reste file vers la biologie et la chimie côté cosmétique.... En absolu, nous perdons 30% de jeunes qui pourraient aller dans l'industrie !

Participante : Rendre compte de l'industrie, c'est rendre compte de la culture du projet et de la culture d'un collectif. Les savoirs sont importants mais vous parlez de collectifs, de projets, d'histoires humaines. Les jeunes aiment les histoires et en ont besoin. Au Québec, à l'inverse il y a la culture de la start-up, de l'entreprise. On peut monter son entreprise, se casser la figure, ce n'est pas grave. Ici, il y a une peur d'entreprendre. J'ai eu deux d'étudiants de très bonnes écoles, l'un issu d'un parcours à la française et l'autre à la québécoise, j'ai vu la différence. La culture du projet, du management de projet, du leadership, du lobbying, est peu insufflée. Nous devons les mettre dans cette culture du risque, du collectif. C'est d'ailleurs ce que proposent tous ces tiers-lieux.

Guy Bravais : J'ai un bémol. Le sujet c'est l'industrie. Nous parlons beaucoup de start-ups mais elles sont beaucoup dans le virtuel, l'e-commerce, des applications, donc tout sauf l'industrie. En donnant trop d'importance au numérique et au digital, on oublie la réalité. L'industrie, c'est le hard et nous ne parlons que du soft. C'est très dangereux. On ne sait plus comment les choses sont faites. Concrètement comment ce verre a-t-il été fabriqué ? Il y a bien de l'industrie et on l'oublie.

Margot Nicoloyannis : Un levier serait de faire voir, banaliser, toucher les choses, avec les jeunes, les parents... Comment fait-on ?

Participante : Favoriser le tourisme industriel sur des temps personnels, des vacances. Aller dans une entreprise est fascinant. Il faut peut-être accompagner les entreprises prêtes à ouvrir leurs portes.

Régis Casati : J'ai participé à l'inauguration d'un nouveau FABLAB sur Villeurbanne avec des vraies machines et des réels ordinateurs. Avec l'enrichissement de toutes les petites unités qui se montent à l'intérieur des entreprises collaboratives, ils proposent de belles expériences et la connaissance de ce genre d'outils numériques : imprimante 2D, 3D, etc. Il faut matérialiser les travaux pour échapper au virtuel. Retrouver nos mains.

Marie-Amandine Vermillon, TUBÀ : Nous parlons d'ouverture et pas tellement de transparence. L'application YUKA permet d'évaluer la qualité de ce qu'on mange. C'est un regard sur l'industrie agro-alimentaire ? Nous sommes en plein dans la question de la confiance en l'industrie. Un levier pourrait concerner les questions de traçabilité des produits utilisés et des actions menées par les industriels. Comment redonner confiance au public scolaire et au grand public pour que l'industrie puisse être revalorisée remédiatisée, remise sur le devant de la scène ?

Jean-Michel Bassal, Fondation CGénial : Par le témoignage !

Anne-Laure Garcin : Si on recadre sur l'appel à projet, quels sont les leviers de mise en relation, de visibilité, les marges de progrès qui vous semble intéressants ?

Gaëtan Sanchez: Il existe déjà une grande diversité de formats, d'outils de découvertes, d'immersion, d'approches ludiques... Le milieu académique fait aussi face à des préjugés un peu vieux jeu sur la vie d'un laboratoire. L'image du chercheur des années 50-60... Quand les jeunes arrivent, ils sont surpris par la jeunesse des chercheurs, la modernité des équipements... On se rend compte qu'une conférence ne marche pas même avec 5 intervenants en face de 12 élèves... Il faut faire jouer, toucher les choses... Effectivement, pour le Mondial des métiers, avoir des animateurs qui les obligent à passer d'un stand à l'autre dans un forum est une solution. Ou alors essayer simplement de ramener un aspect ludique et de demander aux gens qui tiennent les stands de les modifier, de ne pas faire comme s'ils parlaient à des adultes. Sans doute faut-il former davantage à la médiation ? Tout est là mais de manière disparate. Les jeux de rôles, les *serious games* marchent très bien.

Anne-Laure Garin : Dès l'entrée au salon SMILE, les jeunes sont placés dans la peau de clients de l'entreprise avec un objectif, une feuille de route, devoir trouver des prestataires. Ils visitent le salon en mode *serious game*.

Frédérique Vermeulen : La Semaine de l'emploi et du numérique est pensée pour que les jeunes soient amenés à se poser des questions, à débattre (parfois avec un côté ludique – jeux). Le CRIJ est un bel acteur sur ce sujet. Il propose des actions assez innovantes notamment par le biais de son laboratoire d'innovation et d'expérimentation « Infolab ». Ils s'adressent aux jeunes de manière ludique et travaillent à déconstruire leurs pratiques et représentations sur différents sujets (data, environnement, rapport à l'information...), à les penser différemment, à éduquer à l'information. Au Mondial des métiers, il y avait un Infolab des métiers pour découvrir des métiers de manière ludique et interactive. Il y avait plusieurs ateliers : un atelier « nuage de mots » et un atelier sur la collecte de données. Ce n'est pas que numérique, ils utilisent des briques ou des legos qu'il faut poser sur des images... Ça permet de questionner les jeunes sur leurs représentations, d'engager le débat. Puis un professionnel intervient pour expliquer en quoi les résultats de l'Infolab coïncident ou non avec la réalité du métier ou du secteur.

AXE 2 : DÉVELOPPER LES NOUVELLES FORMES D'INSERTION ET D'ANCRAGE DES INDUSTRIES DE DEMAIN SUR LEUR TERRITOIRE

Trois questions :

- ⇒ Quelles sont les conditions de réussite de l'insertion dans votre territoire ?
- ⇒ Quelles sont les actions existantes inspirantes ?
- ⇒ Quelles seraient les nouvelles formes d'insertion de l'industrie de demain ?

Vague 1 : Représentants de clusters

« Comment ressentez-vous ces effets d'organisation inter-entreprises, de coopération ancrée dans le territoire : fournisseurs, sous-traitants, co-traitants ? »

Claire-Sophie Coeudevez – Trésorière du cluster Eco Energie, et activité professionnelle de bureau d'étude dans le secteur du bâtiment sur la thématique de la qualité de l'air et de l'aménagement favorable à la santé : Je suis membre du cluster depuis 4-5 ans et profite de l'organisation. Le cluster accueille beaucoup de TPE-PME, soit qui proposent des prestations de service soit qui sont dans le secteur du bâtiment, de la construction et de la rénovation. De plus en plus, de « gros industriel » arrivent au sein du cluster. Cela change son organisation, car nous n'avons pas les mêmes besoins. L'idée du cluster est de mettre en relations les différents adhérents pour créer de l'activité. Ce qui fonctionne le mieux c'est la connaissance de chaque adhérent. Très concrètement, Saint-Gobain est arrivé récemment et l'industrie, même pour les TPE-PME du territoire, n'a pas forcément une image positive. Face à l'arrivée de groupes de cette envergure, tout le monde se demande ce qu'ils viennent faire là. Finalement, nous avons organisé de nombreuses visites sur le site de l'usine qui ont eu un effet très positif. Les gens, y compris les professionnels, n'ont pas la connaissance du milieu industriel. Ils sont accaparés par leur propre activité et n'ont pas la curiosité de regarder autour d'eux. Faire comprendre le fonctionnement industriel, ouvrir les portes sont des démarches intéressantes. Le cluster essaie d'insuffler cet esprit d'ouverture.

Sur la question de l'usine du futur, c'est vrai que le cluster a peu d'usines mais même à l'échelle du bâtiment, ces questions d'accompagnement au changement, de nouveaux modes de travail nous préoccupent. Dans mon activité j'accompagne le changement et certains changements sont difficiles. Par exemple, dans les nouveaux bâtiments, il n'y a plus de postes de travail attribués, fixes. On prend le poste qui est libre quand on arrive. Mais en ce moment, la tendance est au retour en arrière notamment pour redonner du sens au travail. Ne plus avoir de poste fixe, la photo de famille sur son bureau peut convenir à notre génération parce que nous sommes habitués aux espaces de coworking mais la génération des cinquantenaires ou proches de la retraite a peut-être plus de mal à accepter ces évolutions. On tend à sous-estimer le temps nécessaire à l'adaptation au changement. Ces sujets concernent toutes les entreprises. Les clusters ont un rôle de sensibilisation, de mettre le « holà », etc.

Comment garder les gens à l'intérieur des entreprises et faire venir de jeunes talents ? Faut-il être en plein centre de Lyon avec tous les services à proximité ou créer des nouvelles structures apportant les

services dont les gens ont besoin (crèche, traiteur pour emmener un repas chez soi le soir, etc.) ? Comment faire pour que les gens soient bien au travail ? Ce sont de vraies questions de société. Les personnes ont besoin d'être heureuses dans leur travail.

Nicolas Millet, CDD- SEPL : L'entreprise a de plus en plus besoin de services de proximité, donc en cœur de Métropole, mais, dans ce cœur de Métropole, c'est plus compliqué qu'en première ou deuxième couronne, de loger des salariés, de leur donner accès à un tas de services. Comment gérer cette tension ?

Alain Mathias, CDD : Ça dépend. A Rillieux, les entreprises se sont regroupées pour monter une crèche. Alors faut-il s'intégrer dans la Métropole ou recréer un pôle extra- Métropole avec une qualité de vie différente ? Quant à l'histoire de l'évolution de l'environnement de travail, du poste mobile, à France Télécom où je travaillais, nous étions déjà sur ce modèle-là. Nous avions deux heures à travailler là et le reste du temps, j'étais sur la route. Ce qui m'importait égoïstement était d'avoir une qualité de travail quand j'étais dans l'entreprise, de pouvoir échanger avec des collègues.

Claire-Sophie Coeudevez : Chaque bâtiment, chaque société, chaque façon de travailler demande de s'adapter aux différentes situations. Ce n'est pas possible de traiter de la même manière une personne qui va passer deux heures dans un endroit, qui va être sensible au cadre, à la lumière et une personne qui va y passer la journée.

Franck Combet, CDD – Cobaty : La notion de la centralité change. Avant, il y avait un centre, appelé Métropole. Aujourd'hui, les centralités se décentralisent dans des îlots, des groupes d'entreprises, la praticité de services autour de bâtiments (crèches, sports...). Les centralités sont différentes, à des heures différentes, avec des fonctionnements spécifiques à imaginer pour que cela fonctionne.

Gilles Vivancos, CDD -CMA Rhône : Dans le cadre d'industries, le salarié n'est pas vraiment mobile. Il a un point d'ancrage physique. C'est le contraire du bâtiment où ceux qui travaillent sur les chantiers sont des nomades. L'industrie est ancrée dans un lieu avec des flux d'énergie, de fournisseurs, de livraisons, de la production. C'est un site pivot qui interroge son environnement.

Franck Combet : Dans l'imaginaire collectif, le bâtiment n'est pas industriel. Mais pour Cobaty, le bâtiment est aussi une industrie. On ne peut pas les opposer.

Sylvie Guinard, Thimmonier : L'usine a une unité de lieu : l'outil de production est à un endroit et il y reste. Faut-il mettre l'usine dans la Métropole ou rester à l'extérieur ? Avant, l'usine était au centre et les banlieusards habitaient autour. Le choix politique a été fait de ramener les gens en ville mais la réserve foncière a été oubliée. Les entreprises n'ont plus de place et sont donc parties à l'extérieur. Au lieu de résoudre les problématiques domicile-travail, on les a juste inversées. Un des enjeux pour développer les relations de l'industrie à son territoire c'est premièrement d'impérativement remailler Comme en Allemagne. Cela ne sert à rien de créer des pôles en gravitant tout autour. Il faut que les deux soit insérés l'un dans l'autre. Cela implique que l'usine soit acceptée par le voisin de palier, donc elle doit être propre, sans pollution sonore, visuelle, environnementale, etc. Thimmonier était à Vaise et a été exproprié pour construire Téo. Nous n'avons pu rester dans Lyon et sommes partis à Saint-Germain. Nous sommes la seule entreprise du village et proches des voisins et de leurs poules. Cette intégration est hyper importante car nous construisons les choses ensemble. Nous ne pouvons opposer industrie et citoyens, car il faut construire la ville de demain. Un pôle d'entreprises marchera pour

certain salariés mais les autres ? Il y a peu de chances que le conjoint travaille au même endroit. Ce n'est pas la solution.

Fabien Bagnon, CDD-CFDT : Cela permettra d'améliorer l'attractivité de l'industrie qui est de plus en plus loin dans l'imaginaire des jeunes. Pour eux, l'industrie, c'est ce qui est au bord de l'autoroute. Elle est invisible dans l'imaginaire collectif.

Claire-Sophie Coeudevez : Une entreprise doit communiquer. C'est un enjeu ultra fort. Les industries ont beau faire tout ce qui faut pour être « propres » et acceptables, ce n'est pas pour autant que le voisinage en a conscience.

Allain Mathias : Un bon exemple est l'implantation de Medicea à Rillieux. Ce fabricant de prothèses s'est implanté à côté d'un lotissement et a beaucoup communiqué sur les pollutions sonores et autres. Résultat, les gens se sont appropriés cette entreprise. Autre exemple, la crèche a été créée à Rillieux parce que les parents travaillent là. Le pôle a créé le besoin.

Théo Tremsal, Jeune Chambre Économique de Lyon et Fédération Française du Bâtiment : les entreprises sont obligées de sortir de la ville de Lyon car le foncier est très élevé, qu'il y a de plus en plus de restrictions et de plus en plus d'exigences et d'attentes au niveau écologique. Les entreprises sortent de la ville mais les gens, eux, n'ont pas forcément envie d'aller travailler si loin. Les entreprises n'ont-elles pas trop de restrictions qui les empêchent d'être plus proches de la ville et d'attirer ainsi plus de jeunes ? Il faudrait réfléchir à plus de souplesse, des solutions.

Sylvie Guinard : Nous mettons plusieurs actions en place dans le cadre de ce qui s'appellera peut-être Lyon French Fab : des industriels de tout type se regroupent pour créer des pôles physiques et sont amenés à réfléchir à l'apport mutuel des différentes nouvelles technologies pour que 1+1=3 et non du deux ou du moins 1 parce qu'ils n'ont pas su se parler. La distinction n'est pas entre petites et grosses entreprises mais plutôt entre entreprises très innovantes et entreprises plus traditionnelles. Dans ces dernières, la recherche, l'amélioration, l'innovation se fait sur une base connue. Mais aujourd'hui ces nouvelles technologies sont à l'origine d'une disruption complète qui amène une nouvelle manière de réfléchir. Tout le monde n'a pas la même faculté pour créer ou suivre des modèles. Apprenons donc les uns des autres. Discutons. Voyons ce que peuvent produire ces rencontres. Ces groupes de réflexion portent davantage une réflexion industrielle, une approche business model et développement qu'une approche sur les questions de bâtiments et d'outils de production.

Ensuite, pensons aux emplacements dont nous avons besoin. Faisons-en sorte que face à des vrais projets d'usine, la délivrance de permis de construire ne prenne pas des années. Tous mes collègues au niveau national partent à l'étranger parce qu'ils n'arrivent pas à s'implanter, parce qu'il y a des grenouilles à un endroit, parce que..., parce que... Ils partent en Pologne et inaugurent leurs usines rapidement. Ça me fait hurler. Nous nous battons comme des beaux diables pour garder notre savoir-faire, pour donner un avenir demain, et nous avons besoin d'être accompagnés. Il y a des freins administratifs. Les PME sont certes des couteaux suisses, mais il y a une limite ! Thimmonier fait 15% en France, 5% en Europe et le reste dans le monde. J'envoie la technologie française aux quatre coins du monde et si demain j'ai besoin d'agrandir l'entreprise et que je ne peux pas, j'irai ailleurs parce que je vais faire grandir l'entreprise. Le territoire doit vraiment apporter des solutions, il a une responsabilité. C'est une alerte que je lance. C'est impossible d'imaginer l'industrie d'aujourd'hui et de demain se développer si l'accompagnement ne suit pas : du côté des enseignants pour imaginer les compétences mais aussi sur le territoire pour la mise en place de politiques d'accompagnement montrant l'envie, la volonté de faire quelque chose de mixte avec des entreprises. Nous, notre part est

de faire des entreprises acceptées par les citoyens mais le territoire a sa part à faire pour que l'entreprise puisse avoir une place et être accueillie.

Nicolas Millet : C'est un point très important. À Los Angeles, il faut une demi-journée pour avoir un permis de construire.

Claire-Sophie Coeudevez : L'intérêt du cluster est justement de mettre ensemble des entreprises concurrentes qui normalement n'osent pas trop échanger pour les faire toutes monter en compétences. Comment être plus fort ensemble ?

Sylvie Guinard : Cluster et pôle de compétitivité sont deux formes d'organisation qui marchent très bien pour les filières (transport, nucléaire, etc.). La problématique est le transversal car il n'y a pas encore grand-chose, même si les choses bougent.

Anne-Marie Comparini : C'est nécessaire de développer des formes d'ancrages dans les territoires, en considérant les territoires physiques mais aussi les territoires virtuels : les alliances interentreprises, les réseaux avec les sous-traitants... Toutes ces formes de territoires organisationnels, d'écosystème organisationnel.

Sylvie Guinard : il faut prendre conscience que la région ici est unique en France car il existe déjà un écosystème qui se parle (CCI, Medef, entreprises techno, start up, Métropole, syndicats, etc.). Il existe déjà « un truc » qui s'est construit et n'existe nulle part pas ailleurs avec des partenariats avec des écoles, des fournisseurs, des laboratoires... Il ne faut pas l'abimer. C'est notre quotidien et demain ce sera celui de plus en plus d'entreprises qui seront obligés de s'appuyer sur des compétences extérieures aux leurs. C'est un mode de travail différent qu'il faut accepter.

Franck Combet : Cela existe déjà dans le bâtiment avec différentes formules de regroupement comme les SEP - Sociétés En Participations - pour répondre à des appels d'offres ou des groupements momentanés d'entreprises, etc. souvent territorialisés. Depuis 7 8 ans et la crise, il y a une recrudescence de ces formes. C'est une solution microéconomique intéressante. Elle relève de la volonté des acteurs de faire un bout de chemin ensemble temporairement et d'être plus fort ensemble, d'arrêter de se regarder en chien de fusil parce qu'ils sont concurrents.

Jean-Louis Boyer, CDD : Pour moi il y a un double problème de communication. D'une part, la région a effectivement une industrie puissante avec des acteurs qui communiquent entre eux, mais quid de la communication vers l'extérieur ? Comment valoriser l'idée d'entreprises et d'industries du territoire auprès des tiers, des jeunes pour leur donner envie de venir y travailler ? D'autre part, comment améliorer la communication sur le territoire, entre les différents pôles d'une agglomération et d'un territoire et au sein de l'écosystème industriel d'une entreprise (clients, fournisseurs, salariés...) de manière à inciter les entreprises à s'y installer et les gens à y venir ? Le problème c'est l'envie d'aller sur ces territoires d'entreprises avec les questionnements autour de la présence de crèches, de transports, de centres commerciaux, etc.

Nicolas Millet : Il y a des emboitements entre des niveaux de territoires et des problématiques de filières, internationales et de recrutement.

Vague 2 : Représentants d'écosystèmes

Nicolas Millet : La parole est à Alain Garcia, président du GEVIL – Groupement des entreprises de Villeurbanne et de la FAEZA - Fédération des Associations d'Entreprises des Zones d'Activité. Ces clubs d'entreprises, en tant qu'organisations territoriales de proximité d'une zone industrielle ou d'un arrondissement sont une singularité de notre territoire. Comment aujourd'hui ces pôles de proximité territoriale se saisissent-ils de la question de l'usine ou de l'entreprise du futur et de ses dimensions technologiques, organisationnelles... ?

Alain Garcia : Je devais être accompagné d'Alain Villard de Vaulx-en Velin Entreprises qui n'a pu se joindre à nous. Je représente un groupement d'entreprises urbain. L'emploi industriel c'est 15% à Villeurbanne concentré sur trois, quatre entités. Toute PME villeurbannaise a très vite des problèmes de foncier et a tendance à migrer vers l'est où le foncier est plus abordable. Parmi les groupements d'entreprises, celui de Meyzieu fédère davantage des industriels.

Marie Buffin, AIRM : L'association des industriels de la région de Meyzieu regroupe les ZI de Meyzieu, Jonage et Pusignan. De plus en plus d'entreprises sont poussées hors de Villeurbanne et du cœur de la Métropole et cherchent à s'installer à Meyzieu mais même là, ça commence à être compliqué. Les entreprises vont vers Jonage puis Pusignan et là nous sommes tout près de l'Isère.

Mais comment faire venir les salariés puisque les entreprises sont à l'extérieur de Lyon ? A Meyzieu et Jonage, les salariés viennent du centre de la Métropole mais aussi de l'extérieur. Nous sommes sur une problématique du dernier kilomètre. Le tram avec la ligne T3 arrive maintenant à Meyzieu mais parfois il faut encore faire un km pour aller travailler. Les gens qui ont déjà pris le métro, puis le tram, s'ils doivent encore marcher, ce n'est pas possible. Lors d'un recrutement, vous savez que vous allez perdre encore des candidats ! L'AIRM porte un projet vélo mis à disposition pour une somme très modique à l'arrêt Meyzieu ZI pour faire le dernier kilomètre. Vous le gardez la journée et le redéposez le soir à l'arrêt. Le business modèle du Vélo'V ne marche pas parce que le vélo ne va faire qu'un trajet par jour, il fallait une solution qui soit subventionnée. C'est une solution à un problème de mobilité qui est utilisée aussi pour les gens arrivant de l'Isère par le bus. Une autre solution complémentaire est la Navette NAVYA, autonome et 100% électrique. Elle partira de l'arrêt Meyzieu ZI, fera une boucle avec cinq arrêts. Son fonctionnement demande d'aménager un peu la voirie. Un partenariat public-privé assure le financement du projet. Il n'y a pas une solution globale mais une pluralité de réponses à ces problématiques de déplacement.

Une fois que ces dernières sont solutionnées, il va falloir s'attaquer à la problématique de formation et d'inadéquation entre l'offre et la demande. Les entreprises cherchent déjà des compétences qui n'existent pas sur le marché. Demain ce sera pire ! Il y a pas mal d'outils de formation en externe, en interne mais parfois les entreprises ont besoin de compétences qu'elles n'ont pas en interne. Le tutorat ne peut pas se faire. La piste la plus sérieuse sur cet axe-là va être un partenariat avec l'Education nationale et le futur lycée de Meyzieu. Pour ses filières professionnelles, il est prévu d'ancrer ce lycée sur les besoins du territoire. L'AIRM est alors l'interlocutrice privilégiée pour définir des axes en fonction des entreprises présentes sur le territoire : le transport, la logistique essentiellement et tout ce qui est conduite de ligne au sens large, c'est-à-dire un technicien formé à la commande numérique et non plus un tourneur ou un fraiseur de tel ou tel secteur industriel. Au contraire, ce technicien pourra travailler dans la plasturgie une partie de sa vie puis changer de secteur parce ses compétences seront transposables. C'est la même chose pour la robotique et l'intelligence artificielle. Ce sont des compétences transversales. Il va falloir former des jeunes à ces métiers-là sans se soucier forcément

du secteur de sortie. Par contre, ce sont des métiers avec des compétences très élevées, donc ce ne sera pas un CAP...

Participant : Cela veut dire que la formation va changer ? Au lieu de raisonner par thématiques générales, on sera plutôt sur un métier ?

Sylvie Guinard : Oui il faut aller vers plus de polyvalence, donner les capacités à évoluer par la suite. Nous n'allons plus apprendre un métier figé mais apprendre à apprendre.

Gilles Vivancos, CMA : Il faut renforcer les formations en alternance comme en Allemagne. Notre système est trop jacobin. Il faut avoir une formation initiale et des formations complémentaires en alternance tout au long du continuum de la vie du chef d'entreprise et du salarié.

Alain Mathias : J'avais un grand-père artisan. Toute sa vie, il a eu des apprentis. Il passait le message, le flambeau. L'alternance, c'est la même chose un échelon au-dessus. L'idéal serait que l'Education nationale cale cette alternance sur les besoins des entreprises.

Marie Buffin : L'AIRM mène un projet avec la Mairie sur un forum sur l'alternance. Le souci avec l'alternance, c'est d'avoir l'impression que tout le monde en a besoin et que personne en fait ! Mais quand je sonde mes adhérents, tous me disent qu'ils prennent des alternants. J'ai l'impression qu'il y a vraiment une question de taille : les grosses entreprises ont les moyens d'accompagner, de prendre des alternants. Mais, sur mes 200 adhérents, il y a énormément de PME TPE qui ont besoin d'embaucher mais n'ont pas le temps de former. Ils craignent aussi qu'ensuite, une fois formé, l'alternant parte ailleurs. Ancrer le sujet dans les PME me semble être une piste de travail importante. En tant qu'association, j'ai cherché à recruter un alternant. J'ai fait les calculs mais entre prendre une alternance sur l'administratif trois jours par semaine, qui sait à peine lire un tableau Excel, et embaucher une personne qualifiée en temps partiel sur trois jours, financièrement c'est à peu près la même chose. Pour les PME l'effort financier est énorme. L'entreprise paie la formation des contrats de professionnalisation. La gestion est assez chronophage...

Sylvie Guinard : J'ai 10% de mon effectif en alternance. Honnêtement, entre un mi-temps compétent et un alternant, si le choix est financier, la question ne se pose pas ! Entrer dans l'alternance relève d'une autre démarche, de la volonté d'apprendre un métier. Encore faut-il avoir le tuteur en interne pour le métier en question ! Pour les métiers qui vont se créer, nous n'aurons pas la capacité d'encadrer le jeune puisque ces métiers n'existent pas encore dans l'entreprise. Sur ces nouveaux métiers, l'alternance n'est pas possible. Il ne faut pas non plus se couper du fait qu'il y a les jeunes mais aussi les gens en reconversion sur des métiers qui n'existent plus vraiment et repartent sur des voies sur lesquelles il y a un vrai avenir. Ces personnes qui ont plus de 25 ans ont de la maturité. Leur orientation relève d'un vrai choix et ils sont très investis.

Alain Garcia : Nous avons un très bon exemple sur la partie industrielle. Les clubs d'entreprises sont des associations de chefs d'entreprise ou de cadres. Ils ont pour objectif de faire se rencontrer ces acteurs économiques de leur territoire pour mieux se connaître et mieux se développer. L'ancrage territorial est une notion qui me parle beaucoup car nous sommes en lien avec les collectivités locales, la chambre de commerce... Nous n'avons pas la prétention d'accélérer la délivrance d'un permis de construire mais pouvons être des courroies de transmission sur des problématiques précises, y compris industrielles.

Sylvie Guinard : Étant la seule entreprise dans mon village, je n'ai pas trop de difficultés à parler avec le maire ! Mon éclairage était au niveau national. C'est affolant le nombre d'industriels qui sont partis faute de main d'œuvre et faute de terrains.

Franck Combet : Il va falloir acculturer les élus et surtout les services administratifs, techniques sur le sujet. C'est pareil pour l'enseignement. Nous avons signé un partenariat avec le rectorat pour prendre les stagiaires de 3^{ème} du lycée Lamartine, lycée en ZEP. Nous avons pris douze jeunes, dix filles et deux garçons et leur avons fait faire un tour de compagnonnage sur une semaine avec une présentation des différents métiers : architecte, banquier, assureur, entreprise de gros œuvre, etc. L'objectif c'est de leur montrer, avant de leur démontrer, que la filière construction et du BTP ne correspond pas forcément à l'image qu'ils en ont de l'ouvrier avec sa brouette... Il a des métiers intéressants, certains manuels, d'autres intellectuels, de conception, de réalisation, de travaux. Les gamins étaient ravis.

Marie Buffin : Il y a un gros travail sur les stages de 3^{ème}. Avec la Mairie de Meyzieu, nous avons décidé d'échanges entre les stagiaires de l'entreprise et les stagiaires de la Mairie. La Mairie reçoit des demandes en crèche, cantine, secrétariat et les entreprises prennent en général les enfants du personnel qui vont dans le service comptabilité, expédition, logistique, etc. Nous avons décidé d'échanger quelques stagiaires surtout ceux qui ne savent pas trop ce qu'ils veulent. Cela permet de décroiser les deux milieux.

Vague 3 : Représentants de syndicats ou d'associations

Fabien Bagnon : Je représente la CFDT. Ce qui me marque, en premier lieu, c'est la réflexion sur le positionnement et la localisation des entreprises. Il y a effectivement un mouvement de délocalisation des industries du futur de la Métropole qui construit énormément de tertiaires, de bureaux et de logements. Il faut une réflexion collective pour freiner cette dynamique et dédier une partie des territoires à de l'industriel. Ceci doit être fait intelligemment. Il faut arrêter les pôles et concentrations trop importantes pour aller vers des quartiers mixtes. L'entreprise doit aussi jouer le jeu de l'acceptabilité sociale et environnementale. Les habitants des métropoles sont décriés sur la qualité de vie à laquelle ils aspirent mais ces aspirations sont assez légitimes. Il y a des cahiers des charges à respecter en termes de nuisances sonores, de circulation de véhicules... La Métropole et les acteurs du territoire ont les moyens, les infrastructures pour penser des choses intelligentes afin de réinsérer ce tissu industriel dans le cœur de la Métropole. Cela n'empêchera pas, de toute façon, des constructions en périphérie. La ZFE (zone à faible émission) est un vrai sujet, qui va demander de l'accompagnement. Cela va être compliqué d'expliquer aux habitants de la Métropole qu'il faudra attendre encore pour la qualité de l'air...

Un autre aspect peu abordé est celui de la question énergétique. Les coûts énergétiques vont exploser. Je travaille chez Enedis. Nous sommes très vigilants sur cette question. Nous ne savons pas encore quand cette explosion va se produire mais elle est inéluctable. Il faut relocaliser tout ce qui peut l'être. Les activités trop dépendantes des produits pétroliers vont être en danger avec des chocs de compétitivité extrêmement forts. Les entreprises doivent penser des mobilités différentes pour leurs salariés : une personne au SMIC qui fait 40km par jour pour aller travailler avec de l'essence à 1,5 € le litre, c'est encore possible mais à 2 ou 2,5 €, ce n'est plus possible. Il y a aura un vrai problème d'attractivité. Plus les entreprises auront anticipé, moins le choc économique sera important.

Marie Buffin : Sur l'est lyonnais, on a réfléchi à l'installation de stations de gaz (GNV), mais là encore le problème est foncier. Là on a besoin de la Métropole !

Gilles Vivancos : Je connais très bien le GNV, notamment pour les particuliers. En Amérique du sud ou en Italie, il y a beaucoup de véhicules GNV. En France, EDF a fait un lobbying forcené pour que le GNV ne se développe pas au profit de GRDF. Notre opérateur historique a bloqué les systèmes alternatifs. On voit déjà sur la voiture électrique, qui une fois construite a déjà 15 ans d'impact carbone... C'est une aberration. Dans 20 ans, nous taxerons la voiture électrique car elle ne sera pas écologique. Tant que les administrations ne fonctionneront pas en itération (carrefour, rond-point, carrefour rond-point...), rien ne bougera. Le jour où on autorisera en France à faire des sites de production par méthanisation, le prix du courant va baisser. L'ouverture à la concurrence oblige les institutionnels à se repositionner sur des innovations technologiques que nous connaissons et maîtrisons.

Fabien Bagnon : Sur l'aspect formation, la CFDT est assez progressiste et défend un droit à la formation toute la vie.

Nicolas Millet : Les besoins ont énormément changé et les modalités de formation aussi. Le Syntec numérique estime qu'en région, il y a 1000 qualifiés/diplômés par an alors que les besoins sont de 4000-5000.

Fabien Bagnon : Sur les évolutions liées au numérique, la prise en compte de leurs impacts sur les modes de management et de fonctionnement de l'entreprise est fondamentale. Dans mon entreprise, le fameux compteur Linky et l'intelligence qu'il vient mettre dans le réseau dépoussière les modes traditionnels de management. Ça bouscule l'entreprise sur ses modes de management. Paradoxalement, le très haut management pousse l'impulsion car il a compris qu'il n'y a pas le choix, que c'est inhérent aux évolutions technologiques mais le reste est plutôt réticent. Il y a un enjeu fort de pédagogie auprès du management intermédiaire.

Sylvie Guinard : Le manager est un job qui va beaucoup évoluer.

Franck Combet : Le rôle même du manager change. Il y a une perte de sens et de pouvoir. Mais les transformations, les remises en cause ne doivent pas être drastiques. Il faut laisser le temps aux gens d'évoluer. A France Telecom, j'étais au CHSCT et à l'époque, la pression sur les agents était telle qu'elle a participé au mal-être de certains allant jusqu'à des situations fatales.

Sylvie Guinard : Le management est un métier qui va beaucoup changer et tout le monde n'aura pas les compétences pour le faire. C'est un rôle crucial. Ce n'est plus l'expert ou le bon technicien qui devient manager, non ça devient un métier à part entière avec des compétences totalement différentes. Et les DRH, c'est pareil, le métier va passer d'un métier technique à un métier dont le rôle est d'accompagner les transformations de l'entreprise.

Nicolas Millet : Franck Combet, quelles pistes est-il possible de mettre en avant sur le management, la formation, les interactions entre les entreprises ?

Franck Combet : Cobaty est une association à but non lucratif. Elle représente les différents métiers de la filière construction, au sens vertical du terme : matériaux, bâtiment, gros œuvre, second œuvre, Travaux Publics, négociants. Nous avons deux mythes : le premier est que, dans l'imaginaire collectif, le bâtiment n'est pas l'industrie. C'est un mythe encore très actuel. Nous, nous considérons que le

bâtiment est une industrie car il y a des méthodes industrielles. Le second mythe est que le bâtiment n'est pas délocalisable. Or, on s'est rendu compte, avec les directives Bolkestein votées par nos élus il y a une quinzaine d'années, que ce n'est pas le bâtiment qui est délocalisable mais la main d'œuvre. Avec le personnel détaché, le bâtiment est bien fait sur le territoire de la Métropole mais par des travailleurs d'autres pays ! Ce n'est pas l'enjeu de notre réunion d'aujourd'hui, mais c'est un vrai sujet.

Le groupement d'entreprises et les SEP sont des outils qui ont fait leurs preuves. Il faut arrêter de raisonner en silo et en corps d'état séparés pour aller vers de l'intelligence collective entre ceux qui conçoivent le bâtiment, ceux qui le commandent, ceux qui le réalisent, ceux qui l'entretiennent... Au final, le cout global du bâtiment sera peut-être plus intéressant si la concertation se fait avant la commande plutôt qu'après. Donc, un, développer des groupements et des SEP, et deux, raisonner en archipel, de manière transversale car c'est de la complémentarité de compétences. La filière de la construction raisonne en mode projet depuis longtemps, des siècles. Il y a des réponses micro-économiques avec les groupements, méso-économiques avec les branches et les fédérations et enfin transversales comme celles portées par le Cobaty qui sont axées sur le dialogue et la connaissance des enjeux des uns et des autres pour être plus efficace.

Les leviers sont une bonne concertation sur l'utilisation des matériaux, des méthodes, des équipes. Ce serait plus efficace d'abandonner une démarche d'économie linéaire -extraire, produire, consommer, jeter- pour aller vers une économie circulaire et travailler de manière locale et territorialisée. Pour être plus efficace, avant de concevoir, il faut avoir une réflexion sur l'utilisation de matériaux locaux et les usages multiples des ouvrages conçus. La notion de territorialité est fondamentale mais les maitres d'ouvrage publics ou privés ont leur part de responsabilité dans cette démarche plus transversale.

Gilles Vivancos : Il faut former les maitres d'ouvrage aussi. Bien souvent l'investisseur et l'exploitant ne sont pas la même personne. L'investisseur achète au moindre coût mais si les coûts sont calculés sur la durée de vie du bâtiment, en intégrant les couts globaux d'investissement et d'exploitation, cela change tout. Ce ne sera pas les mêmes entreprises qui vont travailler dès le démarrage de l'ouvrage.

Franck Combet : L'analyse globale se répand et pose la question de la qualification des entreprises. Il y a des pistes des pistes formations, de complémentarité de compétences, etc. Le niveau national est important pour le raisonnement mais nous croyons au niveau local. Se parler, faire connaitre ce qui existe, fait avancer les choses.

Soline Motteri, FEVE : Depuis 2016, le réseau FEVE accompagne les salariés à l'intérieur de l'entreprise sur le territoire métropolitain, régional et maintenant national (Belfort, Toulouse...). Notre mission est d'accompagner les salariés dans leur ancrage territorial pour l'environnement, la citoyenneté, la solidarité. Nous intervenons au niveau de la RSE et du développement durable pour créer des passerelles environnementales et sociétales à l'intérieur des entreprises pour aller chercher des acteurs à l'extérieur, sur le territoire. Nous sommes complètement dans cette dimension de l'ancrage de l'industrie dans son territoire. C'est le salarié qui va créer des partenariats au sein de son entreprise avec les acteurs du territoire. Ces partenariats peuvent se faire autour de l'alimentation et d'une cantine, ou de la mobilité, de la biodiversité, etc. Le salarié est acteur de son territoire et construit une dynamique, des synergies autour de thématiques de RSE et de développement durable, deux thématiques indissociables de la question de l'industrie du futur. Nous travaillons avec et pour les salariés. Nous les formons, les soutenons à être force motrice et de proposition.

Temps d'échanges

Nathalie Darrieumerlou, CDD : sur la question du foncier, je prends l'exemple de Saint-Priest qui voulait faire une pépinière d'entreprise, et éventuellement mettre du logement. Avant tout, le foncier est pour le logement. Les communes ont aujourd'hui l'obligation de mettre le logement en priorité avant l'implantation d'une entreprise.

Alain Mathias : Au début du siècle, une entreprise s'installait, comme Berliet et construisait un village autour d'elle. C'est oublié, ça.

Alain Madinier, DG Métropole : La ville se densifie, croit et pousse les entreprises à partir mais, ici, nous avons la chance d'être toujours une grande métropole industrielle : l'emploi industriel représente 17% de l'emploi salarié. C'est plus que d'autres métropoles industrielles comme Strasbourg ou Toulouse. Ce souci de l'industrie se traduit aussi dans les documents administratifs comme le PLU. Actuellement en discussion, le PLU devrait intégrer une disposition spécifique qui permettrait de réserver une zone industrielle et de ne pas pouvoir la modifier. Cela permettrait d'éviter que des terrains industriels ne se transforment en terrains tertiaire ou autres.

Catherine Clancy, CDD : Je voudrais me faire l'avocate du diable. A l'image traditionnelle de l'usine, se rajoute toujours l'idée de trafics routiers. Comment pourrions imaginer différemment l'implantation des industries ? Je ne vois pas comment les industries pourraient revenir en ville vu le coût du foncier. Elles ont été mises à l'extérieur dans des ZI dont l'aménagement n'est pas toujours réussi, surtout au niveau esthétique, et elles sont entourées de cités pavillonnaires pas vraiment pensées, sans cœur de village... C'est un bout de ville qui n'est ni fait ni à faire. Et il reste toujours à gérer ce problème de circulation. Est-il possible d'imaginer une meilleure gestion de ces trafics routiers pour mieux intégrer l'industrie au territoire ?

Sylvie Guinard : La réponse ne se trouvera qu'en discutant avec l'écosystème territorial et l'ensemble de l'industrie. Cela passe par les infrastructures, le PLU... Quel territoire voulons-nous demain avec du commerce, des entreprises et du travail, des écoles, etc. ? Un modèle dans lequel les gens vivent, travaillent, consomment, mènent une vie de famille, ont une qualité de travail. Pensons ce modèle tous ensemble car aucun de ces piliers n'est négociable. Comment les acteurs vont-ils se mettre autour de la table de manière intelligente et constructive pour créer ces conditions ? Les usines n'iront plus au cœur de Lyon mais la question se pose pour toutes les villes et villages en périphérie. Dans mon village, la mairie a intégré dans le PLU une réserve foncière dédiée à une activité industrielle. Lyon grossit et s'étend partout. Les entreprises qui sont là, il faut les préserver. Les métropoles deviennent des mégapoles. Comment agencer tout cela ? Il faut penser en amont et globalement pas seulement trafics de camion en oubliant les voitures...

Franck Combet : La question est celle de la planification à échéance de 25, 30, 50 ans pour donner de la visibilité aux acteurs, aux élus... Cette planification est indispensable pour que les acteurs puissent développer une vision et développer leur activité.

Participant : La Métropole réfléchit beaucoup aux transports des particuliers mais pense moins le transport de marchandises. Des réflexions sont en cours notamment sur la logistique des derniers kilomètres, sujet qui a émergé récemment. Il faut commencer à structurer des zones avec des offres alternatives de transport pour susciter l'implantation d'industries autour de ces zones. Il y a plein

d'idées, par exemple utiliser les lignes de tramway la nuit mais il faut alors considérer la nuisance sonore, etc.

Anne-Marie Comparini : un Blablacamion...

Jean Frébault, ex directeur de l'Agence d'urbanisme : Je retiens comme idée forte, la demande des acteurs économiques d'être pleinement parties prenantes dans le projet d'urbanisme de la Métropole. Vous y êtes déjà un peu mais vous aspirez à y être jusqu'au bout : transport, localisation, densification... Tout se tient. Il y a là un axe de progrès très important. La Métropole de plus en plus apparaît comme un périmètre trop étroit. Amazon est extérieur à la Métropole mais est dans le SCOT. Il y a un problème de gouvernance et de scènes où ces sujets peuvent être. Il en existe quelques-unes mais pas partout. Combattre la fragmentation est indispensable. Les entreprises qui ont une vision territoriale large peuvent contribuer à faire progresser cette organisation territoriale.

Franck Combet : Nous revenons sur la notion de territoire dans laquelle le territoire administratif n'est pas en adéquation avec le territoire industriel et économique.

Anne-Marie Comparini : Les frontières sont davantage des frontières de flux, d'échanges qu'administratives, et ces flux sont porteurs d'actions collaboratives

Franck Combet : ce serait parfait que ces frontières soient molles, plus souples et en adéquation avec le monde économique.

Sylvie Guinard : Un certain nombre d'entreprises travaillent avec de l'intelligence artificielle, notamment sur les flux. Ils sont en capacité de repérer les flux, leur nature (piéton, deux roues, voitures, etc.), leur organisation et d'éclairer les collectivités dans leurs choix d'aménagement, notamment d'ouverture de nouvelles lignes : est-ce que cela intéresse encore quelqu'un d'être sur une ligne figée ?

Franck Combet : Cela montre qu'il y a plusieurs centralités selon les heures... Les décideurs politiques doivent intégrer ces dimensions.

AXE 3 : PROMOUVOIR LA FORMATION, LA CAPACITATION, LA MONTÉE DES COMPÉTENCES POUR L'INDUSTRIE DU FUTUR

Trois questions :

- ⇒ Comment dans votre structure vous contribuez à cette montée de compétences ? Comment cela transforme vos méthodes, modes de recrutement ?
- ⇒ Quelles difficultés ?
- ⇒ Quelles actions promouvoir avec quels acteurs au sein de la Métropole ?

Même si la Métropole n'a pas la compétence formation, le Conseil de Développement considère qu'elle a une responsabilité de mettre en phase les besoins de ses entreprises avec ceux des publics de ses territoires. Elle a un rôle à tenir dans l'activation du rapprochement de l'offre et de la demande en matière de formation initiale, continue, professionnelle...

| **Vague 1** : Organismes de formation continue

Bertrand Carpentier, AFPA : Le principal sujet est bien celui des compétences à mettre en œuvre dans l'entreprise car l'humain est la clé. L'AFPA travaille en réseau. Agir seul sur ce sujet n'a pas de sens. D'ailleurs, sur ces compétences, les organismes de formation ont les mêmes problèmes de recrutement que les entreprises. Du coup, pour le dire de manière un peu caricaturale, la formation n'est pas une solution aux problèmes de recrutement ! Nous faisons beaucoup de veille technologique et de rencontres avec les réseaux partenaires et les entreprises. L'objectif est d'observer comment se transforment les compétences sur les aspects techniques et comportementaux. Y-a-t-il vraiment montée en compétence ? C'est une vraie question. À partir de ces analyses, nous menons des expérimentations avec des partenaires, proposons des nouvelles opérations de formation ou/et de certification. L'attractivité est la clé mais là non plus, on ne peut pas être attractif tout seul. Nous avons ainsi développé des actions en matière de fabrication 3D avec l'UIMM, les pôles de compétitivité et les entreprises, en matière de soudage robotisé, ou encore un « Guidance and Learning Lab » avec l'INSA de Lyon et le pôle AIP-Priméca RAO, l'Institut des ressources industrielles (IRI) et le soutien financier de la Région et de l'UIMM.

Sur le territoire métropolitain, il y a beaucoup d'acteurs et d'initiatives de la Région, de la Métropole, des entreprises... Mais tout cela manque de visibilité, de lisibilité et de cohérence. Il faudrait davantage de convergence. La question de l'accès aux métiers moins qualifiés est aussi importante. On parle d'industrie du futur mais ces métiers non ou peu qualifiés vont continuer d'exister.

Christophe Vigier, Vigier Cartonnages : Certains postes sont très techniques, certaines machines très complexes demandent des années avant de pouvoir bien les maîtriser. Dans le secteur découpe et

collage, il n'y a pas de formation externe, pas d'école. Nous sommes obligés de former les jeunes en interne, dans l'entreprise.

Olivier Marion, CNAM AuRa : La distinction formation initiale, formation continue s'estompe. La réforme en cours va changer beaucoup de choses car la loi du 5 septembre 2018 est une loi très structurelle. La formation en situation de travail est vraiment mise en avant et devrait se développer mais c'est un sujet compliqué à aborder pour les organismes de formation.

Le CNAM a identifié de nombreuses pistes de travail et j'en présenterai deux :

- 1. Le numérique, le codage et le développement informatique.** Ce domaine cumule à la fois des besoins non couverts par l'offre de formation et des difficultés de recrutement par les entreprises. Le problème, ce n'est pas les ingénieurs. La France est un pays d'ingénieurs, elle en produit beaucoup surtout notre région avec Lyon et Grenoble. En revanche, il manque des techniciens évolutifs centrés sur les compétences métiers.

En 2016, l'écosystème des entreprises numériques du sillon alpin, la French Tech grenobloise, est venu nous trouver pour réfléchir à la mise en place d'une formation diplômante et en alternance d'analyste développeur informatique et qui s'adresserait à des chômeurs du territoire (jeunes, décrocheurs, avec ou sans le bac...). Nous avons travaillé le référentiel de formation sur un nouveau mode : non plus de façon descendante avec les enseignants en posture de sachants mais en partenariat avec les industriels. Cette méthode permet de lutter contre la déconnexion grandissante entre le contenu des formations proposées, tant initiale que continue, et le besoin en compétences immédiates dans l'entreprise, leur implémentation. Traditionnellement, le référentiel de formation comprend différents modules et une évaluation avec des notes. Nous avons tout changé et définit 157 compétences métier que la personne va acquérir sur 18 mois. Sur ces 18 mois, 6 sont consacrés à l'acquisition intensive de fondamentaux techniques et des « soft skills » et compétences transversales, puis le reste est consacré à l'acquisition de compétences métier sur le mode de l'alternance. Le projet s'est concrétisé sous la forme du « Campus Numérique in the Alps » avec le soutien des pouvoirs publics. Ce modèle a essaimé avec la House of Code sur Lyon. Sur le territoire lyonnais, le projet a été difficile à monter car le territoire est très riche en acteurs, dense, concurrentiel, hétérogène. Du point de vue de l'intérêt général, je dirais que le déploiement et l'essaimage de tels dispositifs, qui ont fait leurs preuves, est insuffisamment optimisé.

House of Code Saint-Etienne va débiter sa première promotion en décembre. Nous avons dû retravailler le référentiel parce que les besoins des entreprises ne sont pas les mêmes, même à 150km de distance... À Saint-Etienne, la formation est orientée développeur logiciel.

L'engagement des acteurs industriels auprès des organismes de formation est quelque chose de très positif.

- 2. La cyber sécurité** est un autre sujet, plus prospectif, sur lequel nous travaillons. Une entreprise, une industrie avec une chaîne de production et des outils à commande numérique peuvent très facilement être hackées, avec une simple clé USB. Il y eu des cas d'entreprises piratées dans le 42 et le 69. Le Cnam a été sollicité directement par les pouvoirs publics en 2017 : par la Direccte et par la Métropole de Lyon. Il n'y avait pas d'offre de formation centrée sur les problématiques métiers traversant les questions d'automatisme industriel et de sécurité des datas. Nous avons travaillé le référentiel d'une licence professionnelle « cybersécurité systèmes industriels et urbains » en partenariat avec l'ECAM de Lyon et le collectif métropolitain dédié à la cybersécurité des systèmes industriels et urbains créé en 2017, le

Cluster ECC4IU (Cluster européen de la cybersécurité des systèmes industriels et urbains). Elle devrait ouvrir à la rentrée 2019.

Une des grandes difficultés rencontrées est le décalage entre l'immédiateté des besoins et le temps nécessaire pour monter ce genre de dispositif, se rencontrer et s'accorder entre tous les acteurs, privés, publics. Il y a besoin de simplification. Espérons que la réforme facilite le recrutement d'un alternant, la formation en situation de travail et sa valorisation dans le parcours du salarié, notamment par la certification.

C'est très compliqué de monter des formations et de les faire financer. Je revendique souvent un droit à l'innovation auprès des pouvoirs publics qui ont des capacités d'interfaçage et d'incitation. La collectivité peut trouver des modes de gouvernance adaptée et soutenir financièrement ce droit à essayer. Ces modalités de partage reposent pour le moment sur beaucoup de militantisme des organismes de formation qui prennent les risques seuls alors que nous sommes au service de l'intérêt général.

Stéphane Rödel, IRI/ UIMM Lyon : Je représente à la fois la branche UIMM qui représente 50% de l'industrie et différents secteurs et de l'autre IRI, un appareil de formation que je pilote et qui développe l'alternance à Lyon depuis les années 60. En 2011, les industriels nous ont demandé de combler des manques notamment en matière de formation professionnelle continue. Nous avons alors créé un centre de formation propre aux industriels.

C'est un leitmotiv dans l'industrie : nous avons du mal à attirer. Il faut faire un effort citoyen pour changer les représentations des industries. Ce travail est lourd parce que nous avons 30 ans de retard par rapport aux autres pays européens sur ces représentations, sur l'image de l'industrie. Comment rendre l'industrie visible ? Que les jeunes voient ce qui se passe dans nos sites, les innovations, les perspectives de carrière ? Notre système éducatif et de formation professionnelle et continue est trop éparpillé par rapport à l'Allemagne. On a conçu un système d'éducation que l'on n'a pas su adapter avec collège, lycées, enseignement supérieur puis alternance et formation continue. Nous n'arrivons pas à transformer cet empilage, ce millefeuille pour répondre à des besoins particuliers.

Nous avons aussi oublié de demander aux entreprises quels étaient leurs besoins. Il y a des branches et des organes intermédiaires, qui ont été tellement décriés. La branche de la métallurgie a, depuis plus de 100 ans, eu du dialogue social, même s'il est perfectible, et s'est emparée des questions de compétences et de formation, bien qu'il ait été difficile de s'entendre sur la manière de les manier. Je ne pense pas qu'il existe un modèle, qu'il faille par exemple copier le modèle outre-Rhin. Le modèle français doit se construire lui-même et il faut travailler différemment avec les acteurs présents. La France est cartésienne et crée des référentiels avec des contenus. Il faut changer le système mais ce n'est pas une révolution. C'est une prise de conscience pour travailler différemment ensemble.

La Métropole a un rôle de promotion de l'industrie, de transformation des représentations et de l'image de l'industrie. Pour les métiers et les compétences, c'est aux organismes de formation et aux industriels d'agir. L'histoire de nos évolutions technologiques s'est accélérée mais le véritable besoin est le besoin d'accompagnement de l'évolution des compétences de nos collaborateurs. Il faut des moyens pour être libres dans nos référentiels et pas un système contraignant et diplômant. Ça c'est de la responsabilité des ministères, des acteurs publics qui doivent aussi laisser une place à des systèmes d'innovation.

Aujourd'hui, on parle de compétence et de capacités mais plusieurs définitions cohabitent. De quoi parle-t-on au final ? Il faut se mettre d'accord déjà sur cette base. Les premiers à avoir inventé les Certifications de Qualification Professionnelle sont les industriels !

Pour faire de l'accompagnement de l'évolution des compétences, je vois trois points :

1/ Il faut accompagner les salariés en place. Cette mission va revenir beaucoup au middle management, aux cadres intermédiaires qui vont intégrer, accueillir le nouveau collaborateur, le jeune, le demandeur d'emploi. C'est eux qui ont le plus besoin d'être accompagné parce qu'accompagner demande du temps et des moyens et que ce middle management a bien d'autres missions que réaliser cet accompagnement. Je ne sais pas de quelle manière la Métropole peut nous accompagner sur cette question mais elle peut a minima prêcher dans le même sens que nous.

2/ Il faut des moyens pour l'innovation et pour accompagner ces transformations au sein des entreprises.

3/ il faut éviter à tout prix des suprastructures dont les responsabilités se chevauchent et qui deviennent illisibles même pour les initiés comme moi : French Tech, French Fab, campus des métiers et des qualifications, campus du numérique... On invente mais sans se centrer sur les métiers de base. Le big data est dans toutes les bouches mais, en face de moi, l'industriel me dira qu'il a besoin d'un conducteur d'équipement pour une machine particulière !

Nous sommes plusieurs à se dire qu'il faut travailler en réseau. Nos techniciens d'ateliers et nos opérateurs ont des compétences et des capacités transverses, à côté des spécificités liées à l'équipement d'un industriel ou d'un secteur. L'industrie n'a pas de couleurs et pas d'odeur. Même si elle a été structurée par branches, maintenant le dénominateur commun ce sont les besoins de formation, de qualification des collaborateurs, d'attraction des jeunes... L'industrie doit se déségréguer. Il faut innover mais là ce n'est pas la Métropole qui peut le faire.

La Métropole a un rôle en matière de mobilité. Quand on a sorti les entreprises des villes, le transport n'a pas été pensé. Il n'y pas eu d'accompagnement sur les questions de mobilité. Les jeunes sont confrontés à ces problèmes de mobilité et d'hébergement. Là je parle de l'industrie du présent.

Christophe Vigier : J'ai essayé de contacter l'IRI mais n'étant pas dans la métallurgie, je ne suis pas du tout traité de la même manière et n'ai pas accès gratuitement à tout un tas de choses...

Stéphane Rödel : C'est un travail en réseau. L'IRI est ouverte à toute industrie. Chaque branche a des intérêts communs et doit se rapprocher. Nous avons construit un lieu avec la plasturgie, la pharmacie industrielle, on essaie d'attirer la chimie. Les financements de la formation jusqu'à présent sont par branches. C'est payant parce que nous ne touchons pas d'argent des pouvoirs publics. Nous facturons nos prestations. Il faut s'associer entre organismes de formation : le CNAM, l'AFPA... Ce n'est plus l'heure de la concurrence mais de la mutualisation des moyens entre institutions de formation. Il y a des niches. Le gros des troupes aujourd'hui est déjà dans les industries : pour mettre un robot, une machine automatisée, à commande numérique... Les jeunes qui arrivent et les anciens doivent être accompagnés, non pas dans le savoir, mais dans le geste avec des équipements correspondants à la situation de travail. La mise en situation de travail favorise le savoir, l'acquisition de compétences.

Vague 2 : Partenaires sociaux de la formation continue

Michèle Guionnet, CPME : J'interviens sous une double casquette celle de la CPME et comme Directrice générale de l'Institut Carrel (jeunes en apprentissage, alternance et salariés). Avec la Métropole, la CPME a conduit des actions de réinsertion de personnes en situation de RSA depuis plus d'un an. C'est important de se demander qui est le jeune et le salarié du futur ? C'est difficile de capter les jeunes parce qu'on ne s'interroge pas sur ce qui les titille. De quoi ont-ils envie ? Il y a tout un travail de savoir-être avant même d'être dans des organisations : la ponctualité, être en situation de travail... Tout cela n'est pas inné. Il faut aussi savoir écrire. L'informatique demande de savoir ouvrir un ordinateur mais aussi de savoir écrire. L'INDUSTRIE DU FUTUR a besoin de ces compétences aussi. Les organismes de formation doivent intervenir là-dessus.

Il faut adapter la certification aux métiers de demain. C'est quoi le métier ? Quelles sont les compétences associées ? L'employabilité derrière ? Mais il ne faut pas nier le diplômant. Un jeune a un besoin d'avoir une évaluation à un moment donné.

La réforme de l'apprentissage est peut-être un big bang pour les industriels du futur. Il va y avoir une explosion d'organismes de formation, qui n'auront pas tous le sens du jeune et de son accompagnement avec des tuteurs d'entreprise qui ont cette fibre. En 2021, l'arrivée de normes qualitatives remettra, j'espère, une ligne plus éthique. En janvier, il risque d'y avoir un raz de marée avec du très bon et du très mauvais.

Pour les salariés en formation continue, la question des emplois de demain doit se centrer les possibilités d'évolution de chacun : quelles sont ses réussites ? Son potentiel ? Sa trajectoire ? Quels sont ses points forts et points faibles pour évoluer et avoir une trajectoire ? Plusieurs métiers sont possibles mais encore faut-il arriver à donner une visibilité et une opportunité sur des trajectoires. Il existe des cabinets d'assessment sur ces questions. Ce sont des cabinets qui interviennent souvent en termes de recrutements mais ils peuvent aussi aider l'entreprise à identifier les potentiels de ses collaborateurs. Par exemple, pour mon association, que je gère comme une société avec 50 collaborateurs, je vais avoir besoin demain de davantage de commercial, notamment dans le domaine de l'ingénierie. Qui est en capacité d'évoluer vers ça et de s'éloigner des référentiels de formation ?

David Leyrat, CDD –CFTC : L'axe de travail de cette table est sur l'industrie du futur et pour l'instant je n'entends parler que du présent avec un prisme et une connaissance du présent. Je suis d'accord avec le fait qu'il faut déjà apprendre aux jeunes à parler et écrire correctement. Ensuite, on parle des jeunes mais dans le futur, en regardant la pyramide des âges, les jeunes choisiront leurs entreprises et non pas l'inverse. On oublie totalement ça. Et pourtant, il faut en tenir compte lors de la formation. A l'avenir, Lyon va s'étendre. C'est la marche du futur. Il y a une potentialité vers l'aéroport, des marges qui n'existent pas ailleurs. Personne n'a parlé non plus du handicap. Une personne autiste Asperger va être très technique et sera beaucoup plus performante pour détecter des erreurs de programmation informatique ou même sur une chaîne de production. Ce sont des atouts pour soutenir la compétitivité des industries : former et intégrer des personnes ayant des handicaps très spécifiques. Là-dessus, nous avons des marges de progression. Enfin, les infrastructures de transport ne sont pas adaptées à ces personnes handicapées. Si nous travaillons sur cela, nous travaillons aussi pour l'IDF. Ces personnes handicapées sont jeunes et nous en vieillissant, nous allons aussi devenir handicapés. Si nous ne prenons pas soin de nos personnes handicapées maintenant, ils ne prendront pas soin de nous plus tard. Il ne faut pas les oublier dans le débat.

Bruno Dantou, Réseau FEVE : Nous ne sommes pas un syndicat ou un partenaire social, mais un réseau soutenant les salariés motivés pour agir en entreprise pour l'environnement et la solidarité. Le réseau est présent sur la Métropole, antenne en cours sur Ardèche et Grenoble.

Je travaille dans l'industrie comme Ingénieur méthode chez Renault Trucks depuis 18 ans et suis bénévole du réseau FEVE. Ce réseau accompagne les salariés qui ont envie d'agir sur les enjeux sociétaux, environnementaux et solidaires. Nous travaillons sur la question du sens, de l'être de la personne, de sa capacité d'émancipation, d'empowerment. L'objectif n'est pas tant de se former sur une capacité mais bien se sentir bien dans son travail, de rester pérenne dans son poste, de reprendre son souffle, de rêver. Le big data fait rêver certains mais pour d'autres ce sera autre chose et c'est important qu'ils puissent s'y investir aussi. Cela peut redonner de l'énergie pour aborder l'industrie du futur de façon sereine. Avant l'industrie du futur du futur, il faut penser à l'homme du futur qui va faire cette industrie. Il faut partir du besoin de l'homme.

Vague 3 : Formation professionnelle initiale

Patrice Gaillard, délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue (DAFPIC) :

L'industrie du futur demande aussi des compétences manuelles. Il y aura toujours besoin d'ajusteur. Il faut arriver à combiner savoir-faire nouveaux et ancestraux, savoir-être et compétences. Ne pas non plus opposer compétences et diplômes. Les diplômes seront aux mains des branches. Les enjeux d'attractivité et de sourcing sont stratégiques. Il est indispensable d'établir des partenariats avec les branches et les collectivités pour accompagner les jeunes vers l'emploi.

C'est intéressant de parler métier, compétences, travail dans les collèges.

Un collégien peut choisir son métier au regard des compétences qui vont l'attirer. Ce métier ce peut être cap, bac pro mais aussi BTS, ou diplôme d'ingénieur... L'industrie n'est pas qu'un sujet de niveau de qualification faible. Même si notre capacité à promouvoir l'industrie auprès de ceux qui sont éloignés de l'emploi, les jeunes, tient au fait que nous savons que ceux qui vont vers l'industrie auront un emploi. On leur propose une belle voie de réussite. Donc nous sommes assez à l'aise sur ce point.

Autre point, l'industrie ce n'est pas que la technologie mais aussi les fonctions supports, les métiers embarqués comme l'assurance, le secrétariat... Ces métiers demandent des compétences spécifiques. Il faut prendre en considération cet environnement social de l'entreprise et ne pas focaliser que sur la technologie.

À côté des diplômes, il faut aussi parler de validation des acquis de l'expérience, de formation en situation de travail. C'est important de certifier les acquis. Dans notre pays, c'est encore un outil de sécurisation du parcours. Pôle emploi peut l'attester. À compétences égales, nous prenons tous celui qui est diplômé. Ce n'est pas hasard, c'est une réalité. Quelles que soient les modalités d'accès à une formation (diplômes ou certification), il faut avoir cela en tête. L'environnement va devenir de plus en plus concurrentiel surtout dans les Métropoles. Pour les organismes de formation, l'installation est plus facile. On peut penser que les démarches qualité feront le reste mais il faut être attentifs car nos dispositifs au sein des CFA, des lycées et autres sont très fragiles car ils ne trouvent pas leur public. Heureusement que nos équipes communiquent beaucoup sinon nous aurions tendance à nous prendre les jeunes. Il va falloir être très attentif à cela dans l'avenir avec des outils de régulation qui

ne sont plus les mêmes. Les questions de qualité sont un vrai sujet, ainsi que la capacité à travailler ensemble avec des acteurs identifiés et reconnus. L'union fera la force.

La démarche Campus des métiers et qualifications est intéressante. Le système éducatif est prêt à s'ouvrir et mettre l'entreprise au cœur. Les approches s'hybrident et s'éloignent d'une organisation en tuyaux d'orgue. Le Campus Lumière est un bon exemple d'interaction organismes de formation, industriels...

La Métropole peut avoir un regard externe, voire « espiègle » pour interpeller les acteurs, les aider à se fédérer, faire du lien. Il y a des enjeux de territoires, notamment en politique de la ville. C'est important d'avoir de l'ambition. Les jeunes manient les smartphones, ils ont les capacités pour développer de nombreuses compétences. L'école doit scolariser, sociabiliser les jeunes mais la professionnalisation relève d'une responsabilité collective des organismes de formation.

La Métropole n'a pas la compétence sur les lycées sur ce sujet cependant ce sont des jeunes qui vivent dans la métropole

Lyon a des pépites en termes de formation : le lycée Guimard est quasiment le seul lycée en France en fonderie qui tient encore debout. Le lycée Diderot propose des parcours de design industriel. Il y a des plateformes technologiques dans les lycées. Ce serait intéressant de les recenser. D'entrer sur ces questions par les dispositifs existants pour les valoriser. C'est un marqueur très fort du territoire de la Métropole.

Participant : Donner envie à des jeunes va demander une approche très différente.

Philippe Poyet, Directeur Lycée La Mache, école qui forme 500 élèves dans 7 filières professionnelles de l'industrie : L'attractivité est un vrai sujet mais il y a quand même un gros travail de fait pour présenter les métiers de l'industrie dans les collèges. La Métropole pourrait aider à aller plus loin pour démystifier les métiers de l'industrie, avoir une présentation plus attractive, mettre en situation dans l'établissement et pratiquer sur des machines simples, expliquer... Pour le moment, nous n'avons pas de problèmes d'attractivité sur des formations qui sont confirmées comme porteuses d'emploi.

Nous avons beaucoup travaillé sur les passerelles pour bien confirmer l'approche professionnelle des élèves. En arrivant en seconde, nous les faisons passer sur tous les ateliers pour voir d'autres métiers et s'assurer de sa volonté de parcours professionnel. A 15 ans on est capable de s'orienter, on s'oriente principalement par les parents.

Favoriser les interventions dans les collèges et aller plus loin dans la relation école-entreprise en la commençant plus tôt au collège. Très souvent, l'orientation vers l'industrie se fait par défaut. Vous évoquez les métiers support dans l'industrie, il n'y a pas tellement de problèmes je pense pour recruter dans ces domaines (RH, comptabilité...). Les besoins sont les besoins primaires, dans les ateliers. Si personne n'est derrière les machines, il ne se passera rien. Beaucoup de professionnels dans différents secteurs d'activités viennent encore nous dire cela, que ce soit en électricité, mécanique... Plus on présente tôt ces métiers, plus on aura la chance d'avoir des jeunes qui viennent par choix et qui savent lire et compter. Aujourd'hui commence sont des orientations par défaut, il y a des besoins à prendre en compte, de les ramener sur un niveau qui corresponde aux attentes des entreprises.

L'industrie du futur, c'est maintenant : avant de se préoccuper des métiers qui n'existent pas encore, il faut se préoccuper des métiers qui ont besoin de jeunes maintenant. Et ne pas oublier les familles : c'est important.

Temps d'échanges

Olivier Marion : La question de la mobilité est au cœur. 3, 5, 10 km peuvent être de vrais obstacles pour les familles, les jeunes, les demandeurs d'emploi. J'ai une casquette régionale, je travaille avec la Métropole de Saint-Etienne, de Grenoble, de Lyon, de Clermont... Tout autour de ces métropoles, il y a des concitoyens, des PME-PMI, des TPE... Une métropole qui se regarde à l'intérieur sans regarder l'extérieur, ses interfaces et ses frontières avec son écosystème, cela donne les gilets jaunes ! La Fondation Jean Jaurès, a publié un article très intéressant sur la revendication protéiforme à laquelle on est confronté. La Métropole ne peut pas se dégager des questions de mobilité et de proximité et faire l'économie de regarder ses interfaces externes, ce qui fait frontière et qui, parfois, n'est pas si poreux que ça. Si vous oubliez les non métropolitains, ils viennent vers vous et bloquent les accès !

Christophe Vigier : Lyon est bien desservi et pourtant les entreprises ici n'arrivent pas à embaucher. La distance n'est pas le problème, ce n'est ni Clermont ni le fin fond de la Loire. Comme le disait le Président, les jeunes s'ils traversent la rue, ils trouvent un emploi... [brouhaha de contestation...] Qu'ils traversent déjà ma rue !

Patrice Gaillard : Faciliter les connexions entre les entreprises et les organismes de formation. Il y a des bonnes choses qui se font en amont par les organismes de formation, de l'autre côté il y a des PME qui sont happées par leur quotidien et ne savent pas comment se renseigner, auprès de qui... Il y a sans doute quelque chose à faire de ce côté-là.

Jean-Yves Langanay - CDD : C'est important d'insister sur les compétences socles. L'objectif du collègue aujourd'hui est le socle commun de connaissances avec l'évaluation par compétence. C'est essentiel de s'assurer de la maîtrise du socle pour les industries du futur. Le dernier billet de blog du recteur Alain Bouvier s'intitule « l'enseignement professionnel méprisé ». Il y a beaucoup à faire pour réhabiliter l'enseignement professionnel. C'est un axe fort.

Carole Ghiglieri, Ateliers de l'Entrepreneuriat Humaniste (AEH) : J'ai un passé dans l'industrie et suis maintenant dans le métier de l'accompagnement. En entendant parler des difficultés de recrutement, je me suis demandé si le problème était de recrutement, de motivation face à l'entreprise ? Il y a beaucoup de représentants de la partie technique mais nous avons peu parlé de la motivation : qu'est ce qui ferait que ces jeunes se lèvent le matin en ayant très envie d'aller travailler dans l'entreprise ? Est-ce que vous avez des certitudes sur le fait que la motivation viendra uniquement du bagage technique ?

David Leyrat, CDD -CFTC : Donner envie, de l'intérêt, ce sont des basiques. Nous avons répondu uniquement sur l'industrie du futur qui est « une tarte à la crème » dans laquelle on dit qu'il va y avoir une révolution technologique et que nous allons monter en compétence. Je ne crois pas. Occupons-nous déjà des salariés en place. De son côté, le système éducatif travaille sur ces socles de base, propose des formations techniques de qualité. Il faut arriver à mailler tout ça pour que les différents protagonistes se rapprochent. Nous n'avons pas fait de différence entre hommes, femmes, personnes en situation de handicap... tout le monde doit trouver une place. Mais ce n'est pas à l'entreprise de s'occuper de la socialisation, des transports, des marchés, de la techno, de la formation.... Essayons en fonction des acteurs et des spécificités de développer des partenariats : est-ce qu'il est territorial ? sûrement. Pour promouvoir l'industrie et des carrières, mettons en avant des gens en situation de handicap, des jeunes qui ont fait carrière, des demandeurs d'emplois qui sont reconvertis... Il y a plein de choses à faire en matière de promotion.

Carole Ghiglieri : Mais qu'est ce qui peut leur donner envie ? existe-t-il des enquêtes sur pourquoi ils n'ont pas envie ? qu'est ce qui ne leur plait pas dans l'industrie d'aujourd'hui ?

Michèle Guionnet : Non, il faut enquêter sur ce dont ils ont envie. Ils n'ont pas de représentation de la technologie et de l'entreprise.

Christophe Vigier : Il y a 4 millions de chômeurs en France et nous sommes en train de réfléchir à comment attirer, donner envie ? N'y-a-t-il pas un problème ?

David Leyrat : Notre axe n'est pas sur la question du recrutement mais de l'INDUSTRIE DU FUTUR. IL faut s'inspirer des américains qui savent innover. En Californie, aujourd'hui ils innovent.

Stéphane Rödel : L'entreprise doit faire des efforts : montrer ses produits, sortir de son entre-soi. Il y a des nouvelles technologies qui permettent de le faire. Mettre sur une chaîne YouTube un régleur, le faire parler de son métier. Cela peut séduire et devenir viral. Nous savons tous ce que font un boulanger, un instituteur, un banquier, un coiffeur mais savoir ce que fait un conducteur d'équipement industriel qui fabrique des boîtes et des cartons et de l'offset ? On ne peut pas comprendre. Je préconise aussi aux industriels d'ouvrir leur entreprise. Ce n'est pas facile. Partez à la rencontre du lycée et du collège à côté de chez vous ! Il faut trouver des réseaux dans les collèges et les accompagner, partir d'un diagnostic et faire des choses. Pour l'instant, les innovations, les bonnes idées sont un peu partout. Il faut rendre tout cela visible, plus cohérent, améliorer et fédérer autour d'un guichet d'entrée pour que les entreprises s'y retrouvent. Communiquer et travailler sur l'image est de la responsabilité des entreprises mais aussi de chacun.

Violaine Roubinet, CDD : Vous vous adressez aux collégiens et aux jeunes mais les parents sont perdus. Ils ne connaissent pas les métiers.

Régis Guyon, Directeur adjoint régional du réseau Canopé : Réseau de création et d'accompagnement pédagogiques, nous avons développé depuis trois ans la plateforme Etincelle, nommée au départ Ecole Numérique et Industrie. L'ambition est de donner des ressources aux enseignants s'appuyant sur les métiers industriels et l'industrie. Nous travaillons avec les industriels et produisons des ressources à utiliser en classe. Ce n'est pas un support pour s'orienter, c'est le rôle de l'Onisep, mais ce sont des supports pédagogiques adaptés à diverses matières (SVT, histoire-géo, SES...). Cela permet de mettre l'industrie au cœur des enseignements et de dédramatiser des représentations que les enfants et les enseignants peuvent avoir sur ces métiers et ces branches.

Michel Tavernier propose à ce stade une première synthèse possible en quatre points :

1- LES BESOINS EN TERMES DE COMPÉTENCES

Nous avons beaucoup parlé du manque d'attractivité, des besoins en soft skills et compétences techniques. Il y a un gros enjeu à « faire connaître ». C'est difficile de capter les jeunes parce qu'on ne s'interroge pas sur ce qui les motive, sur ce qu'ils aiment faire.

Des initiatives intéressantes sont déjà en place (120 collégiens de la métropole à l'usine extraordinaire). L'entreprise doit aussi être actrice, s'ouvrir aux collèges et au lycée. On retrouve des choses classiques qui ne s'adressent pas spécialement à l'industrie du futur. C'est peut-être le point de faiblesse de notre atelier qui a peu parlé du futur et de l'industrie du futur.

2- ECOSYSTÈME DE FORMATION

Tout le monde s'est accordé sur le besoin de décloisonnement, de sortir des silos pour travailler ensemble et la volonté de le faire. C'est positif. La réforme de la formation va avoir un impact très important. Vous parlez de « big bang » avec l'ouverture du marché. On peut avoir du très bon et du très mauvais.

C'est une réforme de fond qui interroge aussi l'industrie.

3- LES RÉALISATIONS PÉDAGOGIQUES

Il faut innover : formation en situation de travail, expérientiel, ludique, VAE
Plein de pépites ont été citées. Il faudrait recenser et valoriser tout ce qui existe.

- Ex : Les campus des métiers et qualifications
- Ex : Le lycée Diderot sur le design industriel
- Ex : Plateformes technos dans les lycées
- Ex : Réseau FEVE : Réseau actif pour des salariés en entreprise
- Ex : Réseau Canopé : intéressant car vient plutôt des entreprises et donc de la société civile.

4- LA MÉTROPOLÉ N'A PAS LA COMPÉTENCE DE LA FORMATION MAIS ELLE A UNE RESPONSABILITÉ

La Métropole a un rôle de promotion de l'Industrie du futur. Un rôle de partenaire des acteurs de l'écosystème. Elle peut concourir à fédérer les acteurs du territoire, à faire des liens.

Puis l'enjeu de mobilité est fort même quand le territoire n'est pas spécifiquement grand en termes de kilomètres : même sur le territoire métropolitain, passer d'est en ouest et inversement est compliqué et coûteux. On revient à des questions classiques de compétence d'aménagement et de politiques de transport, plus les compétences en politique de la ville.

Stéphane Rödel : Deux idées. La première : la métropole pilote l'ADERLY qui est un très bon vecteur pour le développement de l'industrie. La seconde : la métropole de Lyon s'est proposée pour accueillir l'olympiade des métiers en 2023. Mais sera-t-on prêt alors que c'est une opportunité ? La décision sera prise en août 2019. L'autre pays candidat est le Japon, la Suisse ayant abandonné. Je suis inquiet sur les moyens mobilisés alors que c'est un très bon moyen pour faire découvrir les métiers et emplois et pas seulement dans l'industrie. On parlera de l'industrie du futur. Il y aura des compétitions de robotique...

Le Salon Global Industrie est un salon professionnel B2B de promotion des équipements. Ce n'est pas un salon de promotion des métiers. Si des jeunes de collège viennent, cela demande un effort d'accompagnement assez lourd. La plupart des lycées et des enseignants sont aguerris et viennent avec leurs élèves. Pour le moment, nous imaginons une zone dans laquelle on va faire découvrir l'industrie, un peu comme on l'a fait pour l'Usine extraordinaire. Aujourd'hui, on demande aux industriels de sortir de leurs équipements pour monter un stand de découverte et aller voir les gens. De réinventer l'usine extraordinaire dans un autre lieu... Il faut être réaliste.

Comment peut-on parler à des jeunes ? Est-ce qu'il faut toujours les emmener dans un salon... ? Il y a plusieurs vecteurs et médias à décliner et pas seulement se saisir d'une opportunité comme Global Industrie. J'ai peur que cela frustre certains jeunes. Il faut un plan à long terme.

Patrice Gaillard : Il y a des choses à faire surtout quand on voit comment les collèges mettent en place les parcours Avenir qui permettent aux jeunes de découvrir son environnement et de choisir son métier. Quand on ramène le nombre de collégiens aux actions déjà menées, on voit qu'il reste du travail à faire. Il y a d'abord une problématique de stéréotypes. Pour lutter contre une image négative,

il faut dix messages positifs pour la modifier. Et le premier levier est de croiser les approches des divers acteurs.

Stéphane Rödel : Le Mondial des métiers pose question. On n'a pas réussi à lui donner une deuxième jeunesse. Les Olympiades, c'est un peu vieux jeu. Ma proposition est de lui donner une nouvelle jeunesse.

Henri Jacot : Ne pourrait-on tester un noyau innovateur lors du salon Global Industrie à Lyon en 2019, puis faire quelque chose de plus démonstratif en 2021 au même salon qui se tient alternativement à Paris et à Lyon, en direction de l'Olympiade des Métiers en 2023. En investissant en outre au Mondial des Métiers sans doute à repenser. Il faut imbriquer les choses un peu plus.

Bertrand Carpentier : On a plutôt parlé de formation initiale pour les jeunes. Mais nous sommes plutôt dans la reconversion ; et le problème de la promotion touche les familles, les personnes mais aussi les réseaux de prescripteurs habituels (missions locales, Cap emploi, Pôle emploi ...). L'industrie, c'est compliqué et l'industrie du futur encore plus. Il faut leur expliquer les transformations. Sur ces deux réseaux, il y a 3000 conseillers sur la Métropole. Il y a un boulot d'évangéliste !

Carole Ghiglieri : C'est quoi la vraie question par rapport à l'industrie du futur ? L'agilité ? Qu'est-ce qu'on veut obtenir : des gens compétents et engagés ?

Henri Jacot : On a présumé que c'était voulu et connu par tout le monde. Je reprendrais ce que dit le Conseil d'Orientation de l'Emploi (COE) qui distingue trois catégories de compétences : les compétences techniques spécifiques et d'expertise, les compétences générales et numériques généralisées, et les « *soft skills* » ou compétences sociales et collectives. On ne dit plus tellement savoir-être : être n'est pas un verbe d'action. Donc c'est savoir-devenir autant que savoir-être ou alors savoir-être au travail... C'est pourquoi on parle aussi désormais de capacités : ce sont les conditions dans lesquelles les gens sont mis qui leur permettent d'exprimer leurs compétences. Mais tout cela est assez technique. Ce qui interroge au passage le rôle de la recherche en didactique.

Gilles Gesquière CDD- Université de Lyon : Je vois deux points : 80% des enfants du primaire auront un métier qui n'existe pas encore. On est bien dans une formation tout au long de la vie. Il faut bien accompagner les gens au sein des entreprises pour que demain ils puissent passer de la construction de bougie à la lampe puis aux leds. Il me paraît aussi important d'acculturer. Par exemple, dans une ancienne vie, nous avons monté une session de formation avec Arcelor Mittal pour expliquer les technologies de demain pour que les personnes soient plus à l'aise avec les nouvelles technologies quand elles arrivent. Il ne faut pas rester sur des formations très court terme qui ont pour but unique d'augmenter la technicité.

Stéphane Rödel : Il ne faut pas oublier les managers intermédiaires qui vont changer de rôle. Ils vont devoir transmettre tout en ayant un autre rôle. C'est eux qui pourront le mieux socialiser. Pour le moment, nous sommes peu nombreux à avoir travaillé sur ce sujet. Puis pour les gens distants, éloignés, qui n'ont pas beaucoup avancé ou ont été peu formés, quand vous les confrontez à des équipements avec la haute technologie, ils ont peur. Ils n'ont pas envie de retourner en cours. Cela demande un énorme effort. J'ai envie de leur dire : ne regardez pas la technologie mais la création de valeur et la richesse que vous avez à travailler ensemble. Le collectif est important, savoir travailler ensemble.

Raymond Joumard, CDD-UCIL : J'ai eu une entreprise et j'écoute beaucoup d'entrepreneurs. Le problème récurrent est le manque de motivation des gens qui viennent travailler. Il y a aussi des freins

liés à des comportements de base. La motivation est un obstacle essentiel à l'industrie du futur. Les entreprises ont l'habitude de se vendre auprès de leurs clients mais elles ne pensent pas assez à se vendre auprès de leurs futurs candidats. Les jeunes connaissent Internet, ils peuvent facilement tomber sur des présentations sur leurs carrières dans telle ou telle société...

AXE 4 : FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI DE TOUS ET TOUTES DANS L'INDUSTRIE DU FUTUR

Deux questions :

- ⇒ En quoi vos actions peuvent-elles participer à faire favoriser l'accès à l'emploi de tous dans le monde de l'industrie ?
- ⇒ Comment aller plus loin, et quelles sont les marges de progrès à atteindre ?

Pour introduire la discussion, Jacques Bartier, animateur de la table, part de la définition du plan gouvernemental sur l'industrie du futur : l'usine du futur est plus respectueuse de l'environnement grâce à des modes de production moins consommateurs de ressources et moins générateurs de rejets, plus intelligente avec des modes de production plus sophistiqués (numérisation et automatisation), plus flexible en utilisant des outils de production reconfigurables, plus proche des besoins du marché, passant du mass-market au custom-built, plus intégrée à son territoire et proche des acteurs de son écosystème, clients sous-traitants et fournisseurs. L'usine de demain contribuera à dynamiser un réseau et une économie locale.

La problématique majeure de l'axe 4 est la suivante : comment favoriser l'accès à l'emploi de tous et toutes dans l'industrie du futur ? Comment éviter un monde bipolaire avec d'un côté des gens qui seraient dans l'industrie, qui évolueraient, et de l'autre des gens aux limites de l'emploi ou dans des boulots non considérés, non-évolutifs ? Ce monde bipolaire ne peut pas, ne doit pas exister. Il faut que ces gens se reconnectent d'une façon ou d'une autre.

Au cœur des problématiques, les chefs d'entreprise qui n'arrivent pas à recruter. Pourquoi ? Est-ce une question de qualification ou de mauvaise connexion entre ce monde des entreprises avec de l'emploi et ceux qui peuvent préparer les gens plus éloignés de l'emploi à les faire valoir auprès de ces entreprises ?

L'enjeu majeur est de montrer que si l'accompagnement, les formations sont bien adaptées, l'industrie du futur devrait pouvoir être inclusive, accessible à toutes et à tous. Sachant qu'aujourd'hui, dans le contexte actuel, ce n'est pas peut être le cas, mais cela doit l'être ! Il ne peut en être autrement.

Autour de la table, sont présentes des structures au cœur de l'emploi et de la formation et des structures consacrées à l'insertion, à la préparation des jeunes vers la formation, même si ces deux sortes de structures interfèrent.

Vague 1 : Structures au cœur de l'emploi et de la formation

Bertrand Foucher, Territoire zéro chômeur : En apparence, notre projet peut sembler un peu éloigné des témoignages de l'industrie du futur, mais dans le fond je pense que nous sommes très connectés aux réalités qui sont derrière cette expression. Territoire zéro chômeur est un projet expérimental de création d'emplois au sein d'une entreprise sur le quartier de Villeurbanne Saint Jean, dénommée précisément EmerJean. Nous comptons aujourd'hui près de 80 salariés recrutés depuis 18 mois et nous adressons à des personnes au chômage longue durée, en moyenne privés d'emploi depuis plus de 50 mois. Nous cherchons les personnes très éloignées de l'emploi et en situation de chômage structurel. Nous créons des emplois utiles au territoire, en l'occurrence une vingtaine d'activités de services. Nous

utilisons deux produits : le premier, c'est l'emploi au profit de ces chômeurs de longue durée. Cet emploi est financé par les coûts évités du chômage. En remettant à l'emploi des personnes qui en étaient privées, l'économie pour la collectivité nationale est colossale, environ 18 000€ par an et par personne. Ce sont ces ressources que nous mobilisons pour créer ces emplois. Le second produit est constitué des activités au service du territoire valorisées avec du chiffre d'affaires et qui représente environ un tiers de nos revenus. Nous avons le statut d'une SAS, certes dans l'économie sociale avec un objectif. Malgré l'intensité de notre projet social, nous avons une forme juridique d'entreprise classique.

Nos salariés signent des CDI. C'est une des caractéristiques du projet. Nous partons dans un temps long. Ce n'est pas un projet d'insertion professionnelle avec pour objectif de travailler ailleurs, à l'extérieur. Ce n'est absolument pas notre mantra. Un job chez EmerJean, c'est un vrai job, certes sur le quartier mais c'est un vrai job.

Pour répondre aux enjeux cités, nous avons plusieurs leviers qui peuvent paraître paradoxaux, notamment parce que le travail créé est ultra local. C'est du service de proximité alors que l'industrie est beaucoup plus mondialisée, internationalisée.

Nous insistons et valorisons beaucoup les compétences digitales. C'est un peu le passeport. Nous sommes une startup avec 18 mois d'existence. Il était hors de question pour nous de créer des processus lourds en termes de gestion d'entreprise. La croissance a été présente d'emblée et nous a permis d'investir dans des outils digitaux pour créer et favoriser la communication, notamment à la gestion de l'entreprise. Aujourd'hui nos employés, même ceux qui étaient très éloignés des outils technologiques, ont acquis un premier niveau de maîtrise de ces outils numériques puisqu'il n'y a rien d'autre. Il n'y a pas d'agenda papier, pas de grands classeurs avec les archives de l'entreprise. Tout est numérique.

Le deuxième point, c'est la problématique de la sécurité et des conditions de travail. C'est un axe essentiel car nos publics sont fragiles et que nous sommes dans la multi-activité. Pour les personnes très éloignées de l'emploi, les risques d'accidents sont extrêmement forts. Nous investissons énormément sur ces aspects de sécurité et de prévention des risques. Ce sont des compétences de bases extrêmement importantes et valorisables dans le monde de l'industrie.

Avec une vingtaine d'activités, nous développons fortement la polyvalence, la capacité à être agile, à passer d'une activité à une autre au cours d'une même journée, avec une très grande autonomie dans la gestion des équipes. Le quartier est difficile. C'est un quartier en politique de la ville qui connaît beaucoup de tensions. Cela a impacté le choix de notre modèle de management. Il était hors de question de mettre en place une organisation hiérarchique dans laquelle, en tant que dirigeants nous aurions choisi les chefs : ils auraient peut-être été chefs la journée, mais le soir, ils se retrouvent voisins... Dans un quartier où les enjeux de pouvoir et de relations sont compliqués, ça aurait rendu la vie infernale. Nous avons choisi un mode de management très autonomisant et participatif. Finalement, le même que celui à l'œuvre dans l'industrie du futur. Nos salariés sont habitués à naviguer dans un tel environnement. Nous accueillons beaucoup de jeunes. En tout cas, il y a un gros enjeu autour des jeunes puisque parmi les 400 chômeurs de longue durée du quartier, la moitié ont moins de 26 ans sans diplôme, sans qualification. Certains n'ont jamais travaillé. De facto, le potentiel est important.

Tous les chefs d'entreprise, y compris ceux du quartier, se plaignent de ne pouvoir recruter : « Moi j'ai des offres non pourvues, il suffit que vous me donniez un jeune, je suis prêt à prendre un jeune du

quartier, même s'il n'a pas de formation, je le formerai, du moment qu'il sache se lever tôt et qu'il sache obéir aux consignes ». Sauf qu'en fait, le problème de l'inadéquation de ces emplois, c'est justement que ces jeunes-là ne se lèvent pas tôt et ont potentiellement des difficultés à tenir dans l'emploi. Le problème n'est pas d'accéder à l'emploi mais d'y tenir. C'est l'essence de notre travail, favoriser progressivement le fait de tenir dans un emploi en allant chercher justement, tout le temps, ceux qui en sont le plus éloignés.

Aujourd'hui, nous n'avons pas assez de recul pour dire si c'est une réussite. Nous avons relativement peu de jeunes dans notre entreprise et ce ne sont pas ceux avec qui il est le plus facile de tenir. Mais avec l'expérience et les moyens que nous mettons sur cette question, nous saurons probablement travailler sur cet enjeu.

Nous développons l'employabilité des personnes mais aussi « l'employeurabilité » de l'entreprise, c'est-à-dire la capacité pour l'entreprise à accompagner l'employabilité des personnes recrutées. Il faut avoir vraiment un échange sur la compétence mais aussi accompagner l'employeur dans la définition de son poste, de son recrutement et dans sa capacité à accompagner, dans la durée, les profils qui sont les nôtres. Nous faisons du « cousu main ». Ce n'est pas juste sur une fiche de poste avec un recrutement classique.

En termes de freins, la mobilité est un enjeu territorial crucial. Nous pouvons tous rêver de l'industrie au cœur de la ville, sur de petites unités mais la plupart des postes à pourvoir sont éloignés des villes avec des lignes de transports faibles. La majorité n'a pas le permis de conduire ou les moyens d'acheter une voiture.

Autre enjeu, celui de l'attractivité pour les femmes. Elles ont des contraintes liées aux enfants, surtout dans les contextes de famille monoparentale. C'est souvent compliqué de trouver des solutions de garde adaptées sur les territoires où sont implantées les industries.

Ce sont des enjeux territoriaux de service public : comment remettre du service public pour répondre à ces freins de mobilité et personnels ?

Dernier enjeu, déjà cité, celui de « l'employeurabilité » des recruteurs.

Jacques Bartier : C'est un emploi qui permet de rebondir dans des emplois de schémas plus classiques. L'intérêt c'est aussi ça. Des emplois dans un territoire fragile avec des gens déconnectés mais qui sont employés.

Bertrand Foucher : Certains se remobilisent rapidement et ont l'opportunité de « faire place ». Nous n'allons pas évoluer vers une entreprise de 400 personnes. Ce peut effectivement être une étape. C'est quelque chose qu'on propose mais ce n'est pas notre mantra. Un tiers de nos revenus (plus d'un million d'euros) provient de la vente de nos prestations et deux tiers de la prestation correspondant au coût évité du chômage, versée par un fond créé à cette occasion. La Métropole reverse, à ce fond, l'économie du RSA qu'elle fait, du fait des emplois que nous avons créés, à l'euro près et c'est nominatif.

Ce sont beaucoup d'emplois de service et de proximité : par exemple de la blanchisserie professionnelle pour les TPE qui ne lavaient pas les vêtements de travail pour leurs salariés, faire le plein de la flotte de véhicules utilitaires que Leroy-Merlin loue à ses clients pour transporter leurs marchandises. Jusque-là, c'était les chefs de rayon qui le faisaient mais ce n'est pas leur métier. Nous nous glissons dans ces interstices de l'économie en rendant des services non assurés jusqu'à présent et que notre modèle économique nous permet de rendre solvable. Nous avons très peu de

collectivités, plutôt entreprises et habitants puisque nous avons aussi créé une conciergerie pour les habitants du quartier.

En termes de marges de progrès, les enjeux de formation sont très forts.

Henri Vianay, CERTA Vénissieux : Le CERTA est une association loi de 1901 pour la formation. Il reçoit 600 stagiaires par an. Nous avons deux services : un service d'insertion socio-professionnelle et un centre de formation professionnelle continue dans le domaine industriel principalement en lien avec la région et l'IUMM.

Nous rencontrons des difficultés de recrutement pour nos formations principalement en raison de la difficulté à connaître les besoins des entreprises et en raison de l'inadéquation entre les caractéristiques des offres d'emploi et le niveau de qualification des demandeurs d'emplois : manque d'expérience, de compétences mais aussi absence de savoir-être. Le besoin de resocialisation est très important. Aux yeux des candidats, le déficit d'image de l'entreprise, du secteur, du métier, des conditions de travail proposées est aussi important. On ne trouve pas de coiffeurs, de personnel dans les pressings à cause des conditions de travail, dans l'alimentaire, ce sont les chambres froides, les heures décalées... Ce n'est pas attractif. Convaincre des jeunes de venir se former à ce type de métier, c'est presque mission impossible.

Autre difficulté, les problèmes de mobilité et l'éloignement géographique entre les postes proposés et la main d'œuvre disponible. Les zones industrielles sont mal desservies par les transports en commun.

Je soulignerai aussi la difficulté des jeunes à s'engager dans un parcours. Quand ils arrivent chez nous, ils veulent tout, tout de suite. C'est compliqué. Du côté des acteurs intermédiaires, il faudrait développer plus d'actions pertinentes et attractives pour rapprocher employeurs et demandeurs d'emploi. Il y a beaucoup de forums qui n'ont pas une attractivité suffisante pour rapprocher jeunes en difficulté et entreprises en recherche de candidats. La Métropole ne peut pas forcément faire grand-chose... Mais ne serait-il pas possible que l'extranet de la Métropole fasse connaître toutes les formations existantes, qu'il permette aux organismes de formation de référencer l'ensemble des formations dispensées aux différents partenaires ?

Anne-Marie Gourgand, CDD- CIDFF : Avec la réforme de la formation professionnelle, une plateforme va être mise en place, pilotée par la Caisse des dépôts et consignations, sur toutes les formations certifiantes et finançables par le CPF. Tous les organismes vont mettre leurs formations sur cette plateforme. Elle est annoncée pour janvier 2019. Ce dispositif serait sans doute à adapter à la Métropole pour que les gens se reconnaissent dans leur territoire.

Henry Vianay : On ne parle pas assez des décrocheurs précoces, ceux qui sortent à 14-16 ans du collège. Personne n'en parle, rien qu'à Vénissieux, ils seraient plus de 1000. Un décrocheur c'est niveau III, c'est tout. C'est bien de parler de l'industrie du futur, mais toute cette population, que va-t-elle devenir ? Il faut s'en préoccuper. Souvent, on repart avec ceux qui ont déjà une petite formation et qui sont faciles au niveau de l'accession des emplois proposés. Ce n'est pas possible de ne rien faire. On va à la révolution.

Bertrand Foucher : Oui. Il faut multiplier les opérations comme les nôtres, du cousu-main

Jaques Bartier : Il peut y avoir plusieurs niveaux. Le premier emploi n'est pas forcément l'emploi du futur mais il peut permettre de travailler sur un certain nombre de savoirs comme le savoir-être.

Henry Vianay : Le CERTA fait souvent figure d'organisme de formation de la dernière chance. Mais au niveau du sourcing, nous essayons de recruter le maximum de monde, donc il y a forcément des échecs et de la perte tout au long. Mais ensuite, les structures qui financent, elles regardent les résultats et le fait qu'ils ne correspondent pas aux prévisions... C'est un cercle vicieux. Nous sommes dans une situation très compliquée. Je suis d'une génération où l'on passait le concours d'entrée en 6^{ème}. Je suis rentré au cours complémentaire, notre collège actuel, et pendant une matinée on avait de l'atelier. Avant d'arriver au brevet, les gens savaient s'ils étaient plus adroits de leurs mains que de leur cerveau. Je suis rentré en apprentissage à 15 ans mais j'ai trouvé cela normal.

Jacques Bartier : Même les pratiques au primaire commencent à évoluer. Au lieu d'avoir la théorie puis l'exercice, comme ce qu'on a connu, les enfants font les deux en même temps avec des expériences, des exercices pour les jeunes aient une approche plus intuitive, qu'ils retrouvent les principes derrière.

Henry Vianay : Les CAP aujourd'hui, leur problème est de trouver des stagiaires et non pas de se faire financer. Il n'y a plus beaucoup de jeunes qui veulent mettre les mains dans le cambouis. Une formation d'usineur qu'on peut assurer pour 10 ou 12, on tourne avec 7 élèves. Pourtant l'emploi est au bout à la fin du CAP.

Jacques Bartier : Les jeunes n'ont-ils pas une vision un peu passéiste de ces emplois qui ont évolué avec le numérique ?

Henry Vianay : La solution est effectivement d'organiser des rencontres entre jeunes et entrepreneurs. Aujourd'hui les forums comme le Mondial des métiers sont trop grands. Ça fait trente ans qu'on parle mais rien ne bouge. Les décrocheurs, les paumés, on s'en désintéresse et aujourd'hui les lycées s'enflamment. Les jeunes qui viennent chez nous, souvent il est le seul de la famille à se lever le matin... On a remis une douche en service parce que parfois ils n'ont pas de quoi se doucher. Ils dorment parfois dans des coins qu'on n'imagine pas... Trouver une chambre pour un jeune comme ça, c'est une vraie galère. On se transforme en centre social.

Jacques Bartier : le problème de l'adaptation aux emplois du futur, ce n'est pas forcément un problème technologique mais de social.

Simone Blazy : Mais ne faudrait-il pas repenser l'obligation de commencer à travailler à 8 heures du matin ? Ne pourrait-on pas décaler et faire une adaptation progressive ?

Jacques Bartier : Le monde de l'entreprise est un monde organisé.

Henry Vianay : Quand vous proposez un contrat d'apprentissage, même pour un CAP de machine-outil sur commande numérique et bien les entreprises, elles veulent un bac pro. Et elles n'ont pas de tuteurs, elles attendent du jeune qu'il produise tout de suite.

Jacques Bartier : Moi je suis bénévole retraité. Il y a d'autres solutions mais souvent on veut la solution idéale. Le tuteur de l'entreprise qui travaille dans l'entreprise et fait aussi son boulot 8 heures par jour tout en accompagnant le jeune. Il faut penser à d'autres solutions ! Notamment à travers le bénévolat. A EGEE, nous sommes des retraités avec du temps, des compétences...

Henry Vianay : Je suis l'animateur de l'association Bénévole SNCF sur Auvergne-Rhône-Alpes. Certains bénévoles viennent faire la lecture à ceux qui sont en Français langue étrangère

Jacques Bartier : Souvent ce n'est pas tant les compétences techniques que le tuteur apporte mais d'accompagner les jeunes sur le savoir-être dans l'entreprise.

Sylvestre Wozniak, URIOPSS Auvergne-Rhône-Alpes, les Apprentis d'Auteuil : Les Apprentis d'Auteuil s'adressent à des jeunes de moins de 30 ans en rupture ou en risque de rupture dans leur parcours d'insertion sociale et professionnelle pour tout un tas de raisons sociales, familiales, économiques...

Nous constatons qu'il y a d'un côté des entreprises qui n'arrivent pas à embaucher et de l'autre des jeunes qui n'ont pas d'emploi. L'équation semble simple : il n'y a qu'à les amener sur la bourse du travail ! Il y a deux phénomènes : tout d'abord une invisibilité réciproque, voire même des jeunes invisibles que plus personne ne voit. Et pour eux, les entreprises sont devenues invisibles. Je suis né à Saint Etienne dans une société minière mais les entreprises étaient visibles au coin de la rue. Pour chercher un boulot, on allait au coin de la rue. Mais dans les ZI, les entreprises sont invisibles pour les jeunes. Berliet à Lyon, Lustucru à Grenoble... ces entreprises dans la ville sont parties. C'est bien, c'est mal, peu importe. La réalité, c'est la séparation des zones dans laquelle les gens se retrouvent.

Côté besoin, il nous faudrait du temps. Nous pouvons former en quelques mois, trois, cinq, des « plombiers du numérique », capables de câbler de la fibre. Mais avant, il y a besoin de temps pour qu'ils retrouvent confiance dans les adultes et l'univers dans lequel ils vont évoluer, qu'ils retrouvent des codes sociaux. Mme Guinard parlait de formation initiale et elle a raison : il faut garder beaucoup d'attention à cette formation initiale. Une formation qui permet en trois mois à un jeune d'avoir un emploi, c'est faisable. Mais dans cinq ans, il va devoir changer de travail. Sera-t-il préparé à cela s'il n'a pas eu une structuration ... La formation initiale est essentielle. L'Éducation nationale fait un travail extraordinaire pour 80-90% des jeunes. Les décrocheurs ne sont pas des millions non plus : 140 000 il y a quelques années, maintenant moins de 100 000. Ce ne sont pas des chiffres extraordinaires mais par contre il y a des zones. 1000 c'est l'effectif d'un lycée.

Que peut-on mettre en place pour être plus en prévention ? Et pour collectivement redorer le blason de l'industrie, qui est plus propre maintenant ? On parlait des mains dans le cambouis, mais moi le premier, je ne suis pas sûr d'avoir rêvé que mes enfants aient les mains dans le cambouis.

Henri Vianay : On me disait : c'est avec les mains noires que tu feras le pain blanc ! On ne le dit plus aujourd'hui !

Participant : Moi, j'ai toujours entendu décrier les mains sales et je suis fille d'ouvrier.

Sylvestre Wozniak : Donc, première chose, le temps pour amener un jeune, ou qui que ce soit, à être en mesure d'intégrer totalement l'entreprise, la société, d'être prêt à changer rapidement s'il le faut. Pour une formation avec une entreprise sur l'entretien des machines, grues, etc., il a fallu deux ans avec des tuteurs qui accompagnaient ces jeunes. Une relation s'installait dans la durée avec un aîné. Retrouver le temps, c'est un vœu... Accepter que la formation demande du temps et qu'on ne soit pas toujours sur des délais courts et des résultats optimaux. IL faut aussi parfois continuer à accompagner une fois dans l'emploi, des transitions sont nécessaires pour que le jeune s'adapte à de nouveaux codes sociaux. Les jeunes sont prêts à cela et ont de la motivation.

Participant : Avant il y avait des structures très hiérarchiques, donc chacun était dans une case. Aujourd'hui, tout est beaucoup plus transverse. Donc un jeune qui n'est pas accompagné, préparé à travailler en projet... indépendamment des savoirs techniques, il est vite perdu.

Participant : Beaucoup de dispositifs sont créés mais restent cloisonnés. A 18 ans, il faut changer de dispositif, à 25 ans tu vas là et à 30 ans encore ailleurs. En ce moment, il y a des grands programmes : plan pauvreté, investissement dans les compétences, etc. qui vont nous obliger, j'espère à travailler tous ensemble, mais il faut du temps pour travailler ensemble. Pour former un jeune, un proverbe

disait qu'il faut tout un village. C'est un peu vrai. Il y a l'école, l'accès à la culture, l'entreprise, l'environnement familial quand il est soutenu... C'est un ensemble. Du temps, et plus de travail en collaboration. L'Etat met de l'argent pour favoriser cela, nous devrions avoir les moyens pour le faire.

Francisque Tronel, CDD : Et susciter l'envie auprès de ces jeunes en perte de repères professionnels en leur amenant un projet et des perspectives. Souvent, ça déclenche cette envie d'avancer.

Participant : Il faut découvrir les métiers, surtout des métiers qui évoluent très vite actuellement. Il y a un travail à mener entre les entreprises et les opérateurs qui accompagnent les jeunes. Comment les rapprocher ?

Pierre Vial, Maison des solidarités locales et internationales : Vous parliez de mettre les mains dans le cambouis. Mais les jeunes quand ils volent une voiture, ils la désossent et mettent bien les mains dans le cambouis pour la revendre avec beaucoup de bénéfices ! La question c'est pourquoi je mets les mains dans le cambouis ? La question est celle de la valorisation de l'activité. Il faut que toute activité sociale ou dans l'industrie soit valorisée pour que les gens aient envie de la faire.

Aujourd'hui on a un problème de projet. Les jeunes sont dans la rue, parce qu'ils ne voient pas quel projet ils pourraient avoir. Ça dépasse largement l'emploi et l'industrie mais si on le ramène à l'emploi, il faut, dès la sortie de l'école, s'interroger sur le projet du jeune et la manière de l'aider à la construire. Ce n'est pas une notion donnée aux élèves alors qu'il n'y a pas d'autres solutions que de savoir où l'on va. En ce moment, nous sommes un peu déboussolés. Même si on ne sait pas ce qu'on fera dans 20 ans, il faut se sentir suffisamment bien dans sa tête pour être sûr d'avoir un emploi rémunéré dans 20 ans. Tout le monde n'est pas équipé pour ça.

Participant : Un jeune dans une famille où tout se passe plutôt bien prend son autonomie en matière de logement vers 22, 23 ans. Or on voudrait bien souvent que des jeunes en situation de difficulté soient dans un boulot, autonomes... Dans l'aide sociale à l'enfance, un jeune de 18 ans doit être autonome. Il y a une forte pression. Il faut le temps de l'erreur, de la tentative, des essais successifs. C'est vrai que cela demande des moyens.

Participant : Souvenons-nous du parcours initiatique que les jeunes avaient dans l'entreprise. Maintenant, cela a disparu. L'entreprise n'a plus le temps ou les moyens de former et de donner un parcours aux jeunes. Elles veulent des gens formés voir ayant déjà de l'expérience. Un jeune payé le moins possible, mais avec 5 ans d'expérience, où est le problème ?

Participant : Les chefs d'entreprise doivent peut-être aussi faire un effort face à la réalité ?

Participant : Une grosse entreprise peut trouver des tuteurs mais dans les petites, c'est compliqué.

Michel Pelosse, CDD : Ce que vous dites sur le temps me semble fondamental. Nous sommes dans une société de l'instantané et pas dans le temps long. J'ai travaillé dans l'industrie, en cimenterie, en métallurgie, pour eux, 5 ans c'est demain. D'autre part, l'éducation nécessite le temps long, très long qui n'est pas fini à 18 ans, et du temps de la part des formateurs et des accompagnateurs.

Vague 2 : Structures consacrées à l'insertion et à l'accompagnement

Pierre Schindler, Solidarités nouvelles face au chômage : Nous accompagnons des chercheurs d'emplois, plus souvent au-dessus de 30 ans. Au titre de mon passé professionnel, j'ai été patron d'une activité de sous-traitance électronique avec des usines en France et en Tunisie. Travailler en usine est

une chance formidable car on voit ce qu'on produit. L'effort est collectif pour arriver à quelque chose, remplir un camion tous les soirs. Il y a une réalité dans l'usine qui est une chance pour aider les personnes à s'intégrer. Ce n'est pas la même chose quand on développe un bout de code pour une web application : la portée n'est pas la même. J'ai vu des gens de niveau ingénieur nous rejoindre parce qu'ils pouvaient expliquer ce qu'ils faisaient le soir en rentrant. L'usine est bien placée pour donner du sens. Il faudrait connecter au maximum l'usine au client. Plus chaque maillon de l'usine est connecté au client, plus la notion de service rendu au client et à la société est perceptible.

Un autre conseil serait de développer l'accueil collectif, non par un tuteur, mais par une équipe d'intégration. Pour donner justement cette notion d'équipe. Aujourd'hui une usine c'est quoi ? On avait emmené des Tunisiens visiter une usine en France. Au fur et à mesure, ils étaient de plus en plus étonnés ... : c'est une usine mais il n'y a personne ! Il a fallu leur expliquer qu'il y avait 300 personnes mais employées surtout dans la logistique, la maintenance, la programmation... L'image de l'usine est sans doute dans beaucoup d'esprits complètement fautive. Le cœur de l'usine n'accueille plus grand monde mais l'usine génère autour d'elle un ensemble de métiers et d'environnements qu'il faut promouvoir pour attirer du monde.

Côté insertion, le recrutement s'est longtemps fait sur les CV, maintenant sur les compétences, mais il faut aller un cran plus loin en recrutant sur les talents et les talents cachés. Le job du recruteur devrait être de repérer ces talents chez la personne en face de lui et de voir si l'adéquation peut se faire avec les emplois.

Enfin, il faudrait que les entreprises se sentent une mission d'insertion. Les cadres dans les entreprises ne sont pas plus méchants que les autres. 10% du temps pourrait être consacré à l'insertion avec un service dédié dans les boîtes de plus de 50 personnes. C'est ce qu'inclut la responsabilité sociale des entreprises. Mais il faudrait la concrétiser. Ça changerait les choses.

Je souscris au projet de tutorat externe à l'entreprise. Et il faut accélérer les réponses à des demandes d'inscription et de formation. Le système est aberrant. Les budgets sont votés en janvier, en juin on remplit les appels d'offre et en septembre, pendant trois mois, il faut remplir les organismes. Donc 9 mois pendant lesquels il ne se passe quasi rien et ensuite trois mois de bousculade. Cette routine est absurde. Il faut lutter contre l'annualité.

Anne-Marie Gourgand : Dans l'industrie du futur, il va y avoir une demande de reconnaissance meilleure des maîtres d'apprentissage et du temps passé. Le livre blanc 2018 de l'Agora de l'Alliance Industrie du Futur recommande pour développer la formation initiale en cohérence avec les métiers de l'industrie du futur, de renforcer le rôle du maître d'apprentissage par la certification du statut de maître d'apprentissage, de labelliser les entreprises formatrices et de mettre en place un crédit d'impôt formation. En parallèle la réforme de la formation et de l'apprentissage 2018 est engagée par le gouvernement sur ces mêmes axes. Sujet à soutenir par tous les acteurs

Jean-Paul Masson, CDD- UCIL : L'école est quand même une formidable machine à exclure les jeunes. L'entreprise demande aux jeunes des choses qu'ils n'ont jamais apprises. Finalement, travailler dans une entreprise ne s'apprend pas à l'école. L'entreprise a des besoins, les jeunes n'ont pas les savoirs et pas non plus l'envie d'entrer dans l'entreprise. Ils ne savent pas ce que c'est. Eux ils veulent vivre et de l'argent pour vivre. Quand on leur propose des CDD, ça ne les intéresse pas. Il n'y a pas d'accompagnement. Il faut une étape intermédiaire entre l'école et l'entreprise. On a toujours embauché sur les compétences et le talent et sur diplôme. On regarde le diplôme, puis les compétences et si la personne est capable d'avoir un savoir-vivre dans l'entreprise. J'ai toujours été

très attentif à ce dernier point, que la personne soit capable de travailler en équipe. Le point important pour l'entreprise du futur, c'est d'instaurer un chevauchement, un tuilage entre l'enseignement général, jusqu'au métier d'ingénieur et le travail en entreprise. L'entreprise fait partie du travail d'éducation. On y apprend le métier pour lequel on est formé. Sinon l'écart va s'agrandir et le travail en entreprise sera réservé à une élite. L'alternance est une solution.

Bertrand Foucher : Prêter attention aux talents est essentiel et une des manières de recruter maintenant est de donner la priorité au faire. Nous on recrute sans sélection. On prend les personnes dans l'ordre où elles se présentent. Bien sûr, nous sommes dans un contexte d'expérimentation mais nous ne sélectionnons personne. Un des modes de sélection actuel est aussi de mettre directement à l'emploi. L'entretien de recrutement ne révèle que des compétences de nature discursives et argumentaires et pas du tout des compétences réelles ou des talents cachés utiles dans l'environnement. Quitte à prendre le risque de recruter...

Participant : C'est un message à passer. Il faut prendre le risque et les entreprises seront récompensées parce que les personnes qui ont passé quelques années au chômage sont extrêmement reconnaissantes quand elles sont embauchées. Elles sont attachées à l'entreprise, ont vécues des choses que les salariés au long cours n'ont pas vécues... Cela leur donne une épaisseur souvent insoupçonnée par les employeurs.

Bertrand Foucher : Je vous vantais les compétences que nos salariés pouvaient mobiliser dans l'industrie mais je vois une autre compétence en vous écoutant : celle de la frugalité. Du fait de la privation d'emploi, les personnes sont dans la précarité et elles ont développé des compétences et des talents de ce fait. Vendredi dernier, on a fait l'exercice budgétaire 2019. J'avais fait un business plan avec un calcul du chiffre d'affaires pour que l'entreprise soit viable. Comment faire en sorte que les salariés s'approprient ce plan ? Une réunion de présentation avec des données chiffrées ? Grâce à Marion, nous avons fait deux heures de séminaire avec la trentaine de salariés en charge des activités, en les répartissant en groupe d'activités avec un coach. On leur a fait construire le business plan à partir de l'unité d'œuvre de base. L'équipe cuisine a compté le nombre de convives par jour, le prix fixé, etc. Miracle, en consolidant l'ensemble, le résultat le budget diffère d'à peine 3000 euros de celui du directeur, sur plusieurs centaines ! Je n'étais pas super confiant dans ce business plan que j'avais élaboré. Mais ce processus nous a donné collectivement un niveau de confiance reposant sur l'intelligence économique des personnes.

Marion Lelu, EmerJean : Du coup, les salariés sont hyper impliqués et vont se battre pour réaliser ce chiffre d'affaire. Je rebondis sur le fait de recruter en groupe. C'est ce qui se passe chez EmerJean, les équipes arrivent par systèmes de promo, par groupes de dix. En amont, lors de ce fameux sas, elles ont un temps en groupe avant d'intégrer l'entreprise pour mettre à plat les compétences de base, s'acculturer au travail en entreprise et chez EmerJean. C'est un temps privilégié à dix pour se connaître, être en confiance, retrouver le goût de se lever le matin, celui du collectif... Ensuite, elles intègrent l'entreprise de 80 personnes en en connaissant déjà dix. C'est rassurant. C'est tout un processus de construction d'un cocon qui fonctionne bien.

Dans l'industrie du futur et l'entreprise de demain, le management doit évoluer. Comment manager différemment pour donner du sens aux salariés et les impliquer dans un projet collectif ? Comment répond-il à la recherche de sens, au besoin du salarié de trouver une place et une utilité ?

Participant : Une personne embauchée peut aussi être ambassadrice dans son environnement pour attirer ensuite d'autres personnes. Si c'est une personne qui a fait l'effort de se lever et qui le dit à ses potes, c'est plus crédible.

Myriam Chergui, Centre de formation, Villeurbanne : Je voulais revenir aux décrocheurs, un sujet que je connais de par mon expérience personnelle et maintenant du fait de mon travail dans un centre de formation dit de dernière chance. Nous accueillons et formons des jeunes, ordonnance 45, mineurs isolés et aide sociale à l'enfance. Pour les plus éloignés de l'emploi, qui sont invisibles, il ne faut pas oublier un prérequis important : pour travailler dans une société, il faut se sentir déjà appartenir à cette société. Aujourd'hui, même si on leur donne les moyens de travailler, ils ne le feront pas forcément. Il faut davantage de reconnaissance sociale et de considération. Maintenant que je travaille et que j'ai basculé de l'autre côté, je vois que les moyens sont mis. Et pourtant, il n'y a pas de résultats. Peut-être qu'avec moins de moyens et d'autres fonctionnements on arriverait à de meilleurs résultats ? Vous parliez du temps, mais les jeunes ont sans doute besoin de passer juste trois mois à se former. Dans certains collèges, dès 11, 12 ans les enfants « dealent ». C'est l'absentéisme total. Ces jeunes-là, même à cet âge, ils ont besoin d'autonomie, de reconnaissance, de valorisation, d'aller travailler à 14 ans pour aider leur famille, se sentir utile, recréer des liens avec leur entourage. Il y a une perte de temps importante au niveau du collège qui creuse encore plus le fossé. Quand j'entends qu'il y a la possibilité de recruter des jeunes, je me dis qu'on est mauvais en communication. C'est révélateur de ce fossé car les jeunes disent qu'il n'y a pas de travail. C'est faux. On ne peut s'investir dans la société que si on croit à cette société. Ces jeunes-là, ils ne se sentent pas y appartenir.

Henri Vianay : Maintenant vous n'accédez pas à un emploi si vous n'avez pas un minimum de connaissances en français, en calcul. C'est ça le problème. Les centres de formation qui forment en niveau V CAP, font une formation préapprentissage. L'État vient de le reprendre à son compte. On l'a fait avec le CERTA. On a sourcé 250 jeunes, formé 80 et à la sortie, 45 vont en formation sur des métiers en tension pour lesquels les entreprises sont prêtes à signer des contrats.

Frédéric Delattre, AFEV : L'AFEV mobilise des jeunes, principalement des étudiants engagés dans la lutte contre les inégalités. Chaque année, ce sont environ 600 jeunes bénévoles engagés auprès de 40 000 autres jeunes. Nous sommes très fortement ancrés sur la prévention : de l'illettrisme, de l'échec scolaire, du décrochage. Pour faire le lien avec l'appel à projet Territoire d'innovation, pour moi, l'industrie du futur dans son territoire du futur questionne fortement les politiques éducatives qui relèvent à la fois de l'Etat et de l'Éducation nationale mais aussi de compétences territoriales des villes et un peu de la Métropole. Dans l'économie de la connaissance, l'accès au travail est très fortement lié au niveau de diplôme des gens. On se donne pour objectif d'avoir des territoires zéro chômeur, il faut se fixer comme objectif une école zéro décrocheur. Ils ne sont pas si nombreux que ça mais c'est quand même 20% d'une classe d'âge, un jeune sur cinq ! En France, 16% de décrocheurs. Un sur cinq quitte l'école sans diplôme. On sait que 40% des jeunes qui décrochent le font dans les trois premiers mois d'une activité professionnelle. Il y a de l'absentéisme avant 16 ans, mais aussi du présentéisme, les jeunes qui sont juste là physiquement... Notre école n'est pas assez incluyente et génère de l'exclusion. Certains jeunes ne veulent plus entendre parler du système éducatif. C'est un problème d'Etat mais de quelle manière les politiques éducatives locales peuvent-elles contribuer à réduire l'échec et le décrochage scolaire ? Nous avons un partenariat avec la ville de Lyon ; un jeune de l'AFEV est présent dans toutes les écoles primaires pour mener différentes actions comme de la lecture. Tous les enfants ne lisent pas chez eux... L'industrie du futur doit être connectée à des territoires incluyants.

Par ailleurs, notre système d'orientation ne correspond plus aux enjeux de la vie des jeunes et des entreprises d'aujourd'hui. Nos démarches d'orientation continuent à être concentrées à la fin du collège et demandent à des jeunes de 15-16 ans de faire des choix de filière comme s'ils allaient arriver sur le marché du travail deux ans plus tard... Comme s'ils n'allaient pas changer de métier tout au long de leur vie dans une ou plusieurs entreprises... Comme s'ils avaient une connaissance des métiers qui existent et existeront. L'orientation est aussi inégalitaire car très connectée aux pouvoirs des familles. D'autres systèmes existent. Nous nous inspirons beaucoup des systèmes développés dans les pays anglo-saxons, qui pourtant ne sont pas des exemples en matière d'égalité, mais sur ce champ, ils sont meilleurs : ils travaillent l'orientation dès l'école primaire avec de la sensibilisation auprès des familles et des enfants pour ouvrir le champ des possibles. Dans un territoire comme la Métropole, quelles sont les politiques locales impliquant le tissu économique qui favorisent la projection des jeunes et de leur famille dans un éventail de possibilités auxquelles ils n'auraient pas accès s'ils dépendaient que de leur environnement familial ? C'est un axe de travail possible avec la Métropole.

Dans le cadre des programmes investissements d'avenir sur les compétences, la commune de Lyon répond à un appel à projet pour penser un nouveau système d'orientation au niveau local. La Métropole de Lyon pourrait participer à ce projet pour donner sa vision et la manière dont elle pourrait repenser l'orientation au niveau local avec ses compétences au regard des collèges et de l'enseignement supérieur. Il faut aussi penser l'accès des enfants des milieux populaires à l'enseignement supérieur car ils sont sous-représentés.

Enfin, au sein de l'association, je travaille sur la question de l'emploi. Nous travaillons avec une trentaine d'entreprises, des artisans, des grands groupes, des PME... On entend sans cesse les chefs d'entreprises dire qu'ils sont confrontés à un manque de candidats, et les candidats que les entreprises ne veulent pas recruter car elles les trouvent trop fragiles en termes de savoir-être. Bien souvent, cela se traduit par un « les jeunes ne sont pas motivés ». Cette question de la motivation renvoie pour moi à d'autres choses notamment à la connaissance des codes et prérequis pour pouvoir travailler dans l'entreprise. Nous proposons à des entreprises de s'engager à prendre un jeune en apprentissage s'il va au bout d'un engagement de 6 mois dans l'association en tant que bénévole ou service civique. C'est une promesse d'embauche tacite en CAP ou bac pro. Ça marche plutôt bien. Nous proposons à des jeunes de tester dans un cadre bienveillant, le cadre associatif, une prise de responsabilité accompagnée, dont l'objectif est de développer son autonomie, sa capacité à travailler en équipe, la compréhension des prérequis, la ponctualité, le respect des consignes, etc. Des compétences demandées par les entreprises. Ce que nous faisons c'est offrir une expérience associative aux jeunes. Je suis convaincue qu'une Métropole peut accompagner l'employabilité de ses jeunes en accompagnant la vie associative locale. Plus les jeunes, et plus largement les habitants, auront la possibilité de vivre une expérience associative riche, plus ils renforceront leur employabilité et permettront à l'entreprise du futur de répondre à ses enjeux. Quelle politique associative dynamique, ambitieuse, a envie de mettre en place le territoire pour aider au développement économique ? Les deux sont connectés.

Pierre Schindler : L'association « Solidarités nouvelles face au chômage » finance des emplois solidaires, tremplins. Cela permet aux personnes éloignées de l'emploi de passer six mois dans un milieu associatif pour réapprendre des automatismes. Ce sont des emplois sas.

Myriam Albet, CDD- ALLIES maison pour l'emploi de Lyon : Je suis en charge à ALLIES-Maison Lyon pour l'Emploi de la Mission Insertion Culture qui a comme philosophie d'intervention : la culture et les arts comme des leviers d'insertion pour dynamiser les parcours vers l'emploi de grands lyonnais les

plus en difficultés d'insertion. En effet, la problématique du recrutement ne peut se réduire au manque de qualification et/ou d'expérience professionnelle mais est beaucoup plus complexe. Il faut redonner du sens au travail et surtout faire évoluer les politiques RH et prendre en compte les difficultés particulières des personnes dites en insertion.

Le mot « industrie » ne fait pas rêver. Usine ne fait pas rêver. Cela renvoie au taylorisme, à la perte de sens. Il faut travailler sur le vocabulaire, appeler les choses autrement. Pourquoi pas les « fabriques de l'avenir » ?

En outre, trop souvent, le chômeur longue durée ou récurrent, le bénéficiaire RSA, le jeune Mission locale... est perçu par ses vides, ses manques et rarement par ses atouts et compétences. On ramène trop souvent la problématique des difficultés de recrutement au manque d'adaptation des chômeurs aux exigences de l'entreprise sans véritablement travailler sur des politiques RH.

Il faut surtout redonner du sens au travail et permettre aux travailleurs de véritablement pouvoir vivre de leur travail. Pour les industries du futur, la problématique est la même que dans les autres secteurs en tension : Il faut trouver des candidats mais surtout les pérenniser sur les postes (quel type de contrat ? Durée ? Rémunération ? Quelles conditions de travail sont proposées ? ...). Il est important que le futur salarié se sente participer à une aventure collective et se sente reconnu.

Il y a un problème culturel entre deux mondes qui ne se rencontrent plus. A la Maison pour l'emploi, nous avons différents dispositifs afin de rapprocher ces univers. L'accompagnement personnalisé est certes indispensable mais tous les dispositifs (Forums, datings emploi, découvertes métiers, parrainage, PMSMP, POE, AFPR, CARED, contrats en alternance, clauses d'insertion sur les marchés publics...) ne sont pas suffisants pour ceux qui n'ont plus confiance en eux et dans les autres, qui s'isolent, se replient sur des entre soi, manquent d'habiletés sociales, de mobilité géographique et intellectuelle...

Il faut aussi sortir du seul suivi individuel et proposer des actions collectives afin de préparer à l'insertion dans un collectif de travail. Il est nécessaire de ne pas limiter l'accompagnement personnalisé à la relation duale soit un conseiller emploi derrière son bureau qui devient un homme tronc avec en face le chômeur qui ne s'autorise à parler que d'emploi et de formation en délivrant très peu d'éléments sur sa vie... Or le projet professionnel doit s'intégrer dans un projet de vie. Le diagnostic qui est fait peut-être erroné puisque la personne délivre le discours qu'elle pense que l'autre veut entendre.... Les mondes ne se connectent pas, d'autant moins avec le virtuel et les écrans.

Dans ce cadre, le levier culturel et artistique est très pertinent dans le sens où la culture peut déranger, bousculer nos représentations...Et donc titiller l'imaginaire, provoquer des remises en question, des questionnements, augmenter les connaissances et les capacitations et donc le pouvoir d'agir de chômeurs mais aussi de tout individu comme des responsables RH ou chefs d'entreprise. La culture peut créer des métamorphoses chez des individus et nous le prouvons chaque année (cf. études d'impacts : <https://www.maison-lyon-emploi.fr/nos-missions/missions-transversales/mic.html>).

Le levier culturel, c'est vivre une aventure décalée. C'est remettre l'humain au centre. Nous avons testé, sur des secteurs en tension, des binômes entre un professionnel et un chômeur. Il se passe des choses lorsqu'ils sortent ensemble pour voir un spectacle. Ils parlent de leurs vies, de leurs difficultés, de leurs réussites... C'est de l'humain. Grâce à cette interconnaissance, le recrutement peut alors se faire par potentiel.

Le levier culturel permet à des personnes qui ne se seraient jamais rencontrées de vivre ensemble des choses décalées, de partager des émotions. Il faut recréer du lien, des rencontres entre humains qui ont envie de construire ensemble une société du futur (cf. priorité N°1 des journées nationales culture et politique de la Ville métropole Grand Lyon 2018).

Depuis les années 90, je travaille dans des structures d'insertion, en QPV, dans le milieu culturel... De toute cette expérience, je retiens que le « décalage par l'art et la culture » génère des métamorphoses et dynamise les parcours vers l'emploi.

Exemples d'actions possibles :

- Des ateliers théâtre avec chômeurs et chefs d'entreprises ou responsable RH. Nous pourrions imaginer un groupe de chefs d'entreprises ayant des besoins en recrutement qui participe à un atelier théâtre avec des chômeurs. Les regards vont changer : celui du chef d'entreprise sur le privé d'emploi et celui du chômeur sur le chef d'entreprise.
- Pourquoi ne pas faire concevoir par des chômeurs dans le cadre d'une action collective un teaser sur les industries du futur ? Aller enquêter dans l'entreprise, réaliser des interviews... Créer un outil de communication adapté.

Jacques Bartier : En missions locales, nous faisons avec EGEE des simulations d'entretiens de manière collective. Ils participent plus et font des critiques positives.

Temps d'échanges

Un temps de l'atelier est alors consacré à lister les points de discussion évoqués suivants :

- Formation initiale avec l'idée qu'il faut du temps pour la maturation, pour que les jeunes évoluent. Il faut être patient, ne pas avoir un couperet à 18 ans. Et du temps pour l'accompagnement financé mais aussi faisant appel au bénévolat.
- Question du sens du travail dans un collectif avec une finalité partagée, c'est capital pour l'attractivité. Quand je travaillais avec ce qu'on appelait alors les loubards, c'était le parachutisme. T'es un mec ? Un ventral, un dorsal, 100m d'altitude, hop dehors. Les gens étaient fiers mais maintenant vous faites ça...
- Comment relier la connaissance de l'entreprise, son image, avec l'idée qu'en ont les jeunes ?
- La question de la prévention
- Les problèmes techniques sont facilement solubles mais le savoir-être, l'investissement, le comportement sont plus difficile.
- Rôle de sas de l'association ou dans des expériences collectives
- Nécessité de prendre des risques lors des recrutements pour les entrepreneurs. Michelin embauchait des ingénieurs sans définition de postes. Ils étaient bons, on verra après...
- Remettre de l'humain, créer du lien, donner du sens. C'est abstrait. Il faudrait des exemples pour ne pas brasser des généralités.

- Ouvrir les entreprises pour expérimenter ou pour l'orientation.
- Importance du 1^{er} emploi et de l'alternance. Les contrats emploi solidarité étaient performants. Un premier emploi tremplin.
- Sens de la solidarité, liaison avec le client. Tout ce qui est qualité de vie au travail est aussi importante que le sens. Essayer d'avoir le plus possible une liaison assez proche du client. C'est ça l'industrie du futur, travailler avec le client. Les entreprises évoluent vers une offre orientée client.
- Dans les hôpitaux, un agent de service hospitalier qui faisait du ménage pouvait passer aide-soignant, puis infirmière... Mais là l'ascenseur social est bloqué par l'externalisation de beaucoup de services.
- Problèmes de mobilité.

Jacques Bartier apporte de premiers compléments :

Pour ma part de manière, je retiens 3 points de notre table au regard de l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi dans l'industrie du futur :

- Il faut déjà travailler en amont, dans l'enseignement général en multipliant sous diverses formes : visites, formes ludiques les contacts avec les entreprises, l'image de l'entreprise dans l'esprit de beaucoup de jeunes est une image négative basée souvent sur des visions passées
- L'insertion demande du temps qui ne se chiffre pas en mois, mais en année. Pour intégrer un jeune vers l'industrie du futur dans un poste pérenne, il y a sans doute plusieurs conditions :
 - Assurer un accompagnement personnel en s'appuyant sur les ressources de l'entreprise et le monde associatif pour accompagner la personne. L'accompagnement technique, notamment le numérique n'est pas le plus gros problème. Il faut travailler avec la personne à insérer sur une durée de temps significative sur le savoir être et sa compréhension du fonctionnement de l'entreprise, le rendre fier de ce qu'il apporte à l'entreprise
 - Pour les personnes éloignées de l'emploi, une situation tremplin (exemple territoire zéro chômeur, action associative développée par l'AFEV) ... peut être très utile, voire nécessaire avant d'intégrer un poste plus classique et pérenne en industrie
 - Le développement de l'apprentissage et de l'alternance est bien sûr à développer
- Pour assurer une intégration pérenne, il faut donner du sens, travailler sur les projets professionnels et le relier au projet de vie, là aussi pour développer ce sens, l'accompagnement et le tutorat sont très utiles

Michel Pelosse : Nous avons eu beaucoup de présentations d'actions des associations, toutes inspirantes, toutes adaptées à leur contexte et à des personnes en difficultés. Pour cette population, la première chose essentielle est en effet de donner du sens. Et les expérimentations ont montré que pour cela, il faut parfois passer par le travail collectif. Deuxième point : les politiques éducatives demandent énormément de temps tant pour la personne que pour ceux qui l'accompagnent. Evoluer, s'adapter demande du temps et accompagner, faire du tutorat aussi. Ce temps d'accompagnement peut être fait par des retraités bénévoles, mais il serait parfois utile de prévoir différentes modalités

pour le financer. Car le face à face est un autre élément très important de l'accompagnement. Troisième point : le collège en France est un « moule à gaufre » unique qui ne permet pas de faire de véritables choix, alors que les anglo-saxons ont par petites expériences des orientations faites dès le primaire. Il faudrait permettre aux jeunes de faire de multiples expériences courtes qui leur permettent de choisir réellement. Enfin, la déconnexion entre monde de l'entreprise et jeunes a été soulignée : les entreprises sont invisibles pour les jeunes et réciproquement. Quelle solution pour améliorer cela ? Faire évoluer les modalités pédagogiques en allant vers davantage de « faire faire », etc., et revenir à l'essentiel, c'est-à-dire au sens. Nous le donnerons en amenant les jeunes dans l'entreprise et en tenant compte de leurs aspirations personnelles, culturelles et de signification.

Myriam Albet : Les chemins de traverse, notamment culturels, sont très importants pour faire se rencontrer entreprises et futurs demandeurs d'emploi, les jeunes. Actuellement, il y a des ruptures culturelles, des mondes qui ne se parlent plus, des invisibles qui ne se voient plus non plus. Une piste pour l'avenir serait de faire des actions collectives, entre autres, pour que ces deux mondes se rencontrent. Mais il faut décaler la rencontre, sortir des formes classiques comme les visites d'entreprises, les forums pour l'emploi, la Maison de l'emploi... Au vu de l'urgence de la situation, de l'insoutenable charge écologique, de la peur des jeunes face à l'avenir et le fait même d'avoir un avenir ensemble ou seul, c'est essentiel de remettre de la culture dans nos instances de travail, de recréer des rencontres qui vont créer de la confiance, du plaisir, de la joie ensemble, du partage. Sans cela, nous risquons d'aller tous ensemble dans le mur.

Jacques Bartier : L'accompagnement qui demande du temps et des moyens est central. Pour les personnes très éloignées de l'emploi, l'accès à l'industrie du futur passe par des situations intermédiaires. Par exemple, une expérience associative, ou travailler dans une structure comme EmerJean. Ces temps sont sources de valorisation et d'apprentissages de diverses compétences et peuvent ensuite être des tremplins pour aller vers des emplois plus classiques dans l'industrie.

II. NOTRE CONTRIBUTION À LA CANDIDATURE DE LA METROPOLE : ENJEUX ET PROPOSITIONS

**Intervention lors du Comité Consultatif
du projet TIGA du 24 janvier 2019**

CE QUE NOUS AVONS RETENU

Sans vouloir résumer ce qui a pu être dit le 4 décembre 2018, on peut tenter de restituer les principales idées, souvent très convergentes indépendamment de la table où elles ont été émises.

1. Sur la sensibilisation de toutes et tous d'abord, puis par l'éducation et la formation tout au long de la vie, deux défis sont à relever :

- Comment organiser la découverte de l'emploi industriel dans le scolaire ou l'extrascolaire, pour rendre l'industrie actuelle visible, son image étant dans l'esprit de beaucoup basée sur des visions passées ou sur une méconnaissance des métiers actuels et de leurs caractéristiques.

Un leitmotiv bien résumé par M. **Rödel, directeur de l'IRI** : « *Dans l'industrie nous avons du mal à attirer. Il faut faire un effort citoyen pour changer les représentations des industries. Les jeunes doivent voir ce qui se passe dans nos sites, les innovations, les perspectives de carrière* ».

Pour tous, acteurs de l'économie et de la formation, c'est réalisable. Il existe déjà un foisonnement d'expérimentations d'entreprises, d'initiatives citoyennes ou de l'éducation nationale. Elles vont dans un sens très positif telles les Initiatives de la fondation C Génial : « Yes we code » et son stage de 3ème repensé en stage collectif sur 1 semaine ; celles de Volvo « 1 semaine en entreprise » ou de la FERS qui travaille auprès d'enfants (en primaire) afin de lutter contre les stéréotypes.

Ce que confirme M. **Gaillard, Délégué académique à la formation professionnelle initiale et continue** « *[De telles] initiatives sont une richesse insoupçonnée dans la Métropole* ». Il ajoute même : « *Lyon a des pépites en termes de formation* ». Mais il note « *tout cela manque de visibilité, de lisibilité et de cohérence. Il faudrait davantage de convergence, de collaboration pour sortir de la segmentation, du travail en silos* ». La mise en place d'un réseau plus formel donnerait l'effet de masse nécessaire à une bonne sensibilisation et serait une première marche de progrès.

- Comment mieux déployer les offres de formation professionnelle : dans l'industrie aujourd'hui le dénominateur commun, c'est le besoin de formation, de qualification des collaborateurs, d'attraction des jeunes. L'opérationnalité du travail en réseau devient fondamentale.

Pour M. **Rödel, directeur de l'IRI** « *L'heure n'est plus à la concurrence mais à la mutualisation des moyens entre institutions de formation. Il faut s'associer entre organismes de formation : le CNAM, l'AFPA...* ».

Agir seul n'a plus de sens pour M. **Carpentier, directeur de l'AFPA**. L'AFPA a ainsi développé des pôles de compétitivité et les entreprises, des formations de soudage robotisé, ou encore un « Guidance and Learning Lab » avec l'INSA et le pôle AIP-Priméca RAO et l'Institut des Ressources Industrielles (IRI).

Pour M. **Marion, directeur du CNAM**, le travail en réseau favorise l'engagement des industriels dans la mise en place de nouvelles formations et permet ainsi de lutter contre la déconnexion grandissante entre le contenu des formations proposées, tant initiale que continue, et le besoin en compétences immédiates dans l'entreprise. Une approche très positive utilisée en 2016 avec la French Tech grenobloise

Comment et pour quels publics ? Un premier repérage des publics prioritaires a été établi. Citons :

- Certaines **filières et activités industrielles**, priorités du plan de développement économique de la Métropole mais qui peuvent se trouver en déficit de recrutement. Comme c'est le cas pour **M. Vigier**, dirigeant de Vigier Cartonnages, labellisée « pépite », qui fut l'un de nos 2 grands témoins le 4 décembre.
- Les salariés en place et notamment le **middle management**. « *C'est eux qui vont intégrer, accueillir le nouveau collaborateur, le jeune, le demandeur d'emploi. Ils ont le plus besoin d'être accompagné* ». Comme l'a souligné **M. Bagnon** qui représentait la CFDT pour qui : « *avec l'impact des évolutions technologiques sur les modes de management et de fonctionnement de l'entreprise, il y a un enjeu fort de pédagogie auprès du management intermédiaire* ».
- Les personnes en reconversion. Pour **Mme Guinard**, dirigeante de Thimonnier, qui fut notre second grand témoin : « *Il ne faut pas se couper des personnes en reconversion, elles repartent sur des voies où il y a un vrai avenir, ont plus de 25 ans, de la maturité et sont investies* ».
- Les jeunes des quartiers pour **M. Gaillard** : « *il y a des enjeux de territoires, notamment en politique de la ville. C'est important d'avoir de l'ambition pour les jeunes des quartiers. Ils ont les capacités pour développer de nombreuses compétences. L'école doit les scolariser, les sociabiliser mais la professionnalisation relève d'une responsabilité collective des organismes de formation* ».

Cette remarque ouvre le difficile sujet de l'insertion des personnes les plus éloignées de l'emploi, à ne pas écarter si l'on veut éviter une bipolarisation grandissante dans l'emploi de l'industrie du futur. **Mme Guionnet, représentant de la CPME** qui conduit des actions de réinsertion de personnes en situation de RSA depuis plus d'un an, confirme que « *l'industrie du futur a besoin de ces compétences aussi. Les organismes de formation doivent intervenir à cet égard* ». **M. Foucher** de Territoire zéro chômeur à Villeurbanne l'approuve : « *les personnes éloignées peuvent aussi être en industrie, dans des fonctions complémentaires/ supports ...* ».

D'autres structures d'insertion se posent la question de leur articulation avec des dispositifs existants : **l'AFEV** qui propose des situations tremplins utiles, voire nécessaires avant d'intégrer un poste plus classique et pérenne, les **Apprentis d'Auteuil** qui s'adressent à des jeunes de moins de 30 ans en rupture en les formant en quelques mois à devenir des « plombiers du numérique », « **Solidarités nouvelles face au chômage** » qui finance des emplois solidaires dans un milieu associatif pour réapprendre des automatismes .

Au-delà de ce dernier questionnement plus spécifique sur les personnes les plus éloignées de l'emploi, tous nos participants ont insisté sur le rôle de la Métropole en tant que facilitateur, agrégateur. Elle peut favoriser la rencontre d'acteurs industriels et de la formation pour « les aider à se fédérer, faire du lien » ainsi que **M. Gaillard** l'indique. Certes la formation n'est pas de ses compétences en lecture stricte, mais elle est de sa responsabilité comme souligné à toutes les tables d'échanges.

2. Agir en co-construction « collectivité et organisations interentreprises » aura été le sujet majeur de notre questionnement sur l'industrie ancrée dans le territoire.

- Avec une 1ère porte d'entrée : les problèmes de mobilité et d'éloignement géographique entre les postes proposés et la main d'œuvre disponible. D'abord parce qu'ils ont une influence sur le choix des jeunes ou adultes à la recherche d'emploi.

Des actions existent déjà : l'élaboration par les clubs de chefs d'entreprise de plans de déplacement interentreprises. L'exemple de la ZI de Meyzieu l'a illustré. Mais de l'avis de tous, cette problématique

s'inscrit dans un enjeu sociétal plus large de qualité de vie et de travail dans les grandes agglomérations. « *Quel territoire voulons-nous demain ?* » ont dit les représentants d'organisations interentreprises et d'organismes socio-professionnels. « *Pensons ce modèle tous ensemble. Mettons-nous autour de la table de manière intelligente et constructive pour créer ces conditions* ». La demande des acteurs économiques d'être parties prenantes dans le projet d'urbanisme de la Métropole est une idée forte pour **M. Frébault, ex directeur de l'Agence d'Urbanisme** : « *Les acteurs économiques y participent déjà mais l'aspiration à y être jusqu'au bout : transport, localisation, densification...est un axe de progrès important* ».

- Avec une 2ème porte d'entrée sur le « comment » l'industrie accède aux divers dispositifs d'appui nationaux et locaux et les fait vivre quelle que soit la taille des entreprises. Tous notent que ces dispositifs sont nombreux (« *trop peut-être, n'en rajouter pas !* »). Ils fonctionnent mais manquent de visibilité pour les PMI notamment, ne sont pas assez axés sur le dialogue et la connaissance des enjeux entre pairs et sur la mise en perspective transversale. Comment dès lors les communautés industrielles peuvent-elles se saisir de l'Industrie du Futur et de ses diverses dimensions humaines, technologiques, organisationnelles... ? Comment peuvent-elles amorcer une culture du partage des informations sur ces dispositifs ?

Le Livre Blanc de l'Alliance pour l'Industrie du Futur propose bien quelques solutions : la création de « communautés locales Industrie du futur ». Mais dans notre cas, la Métropole dispose déjà de structures locales avec les clubs de chefs d'entreprise ou autres regroupements par secteur. Que ces comités, ces scènes de dialogue, soient coanimés dans le sens indiqué. Là encore la Métropole a déployé des agents territoriaux (développeurs économiques, chargés de liaison emploi-formation, coordonnateurs). Ne peut-on alors s'en inspirer au titre du rapprochement développement économique-emploi-formation, l'un des concepts qui a prévalu à la création de la Métropole de LYON, des développeurs territoriaux étant missionnés pour établir des liens renforcés avec les organisations interentreprises territoriales ?

CE QUE NOUS PROPOSONS

Comme toujours dans nos travaux, nous avons décelé sur ces enjeux relatifs à l'industrie du futur que les initiatives étaient déjà multiples et émanaient de nombreux et divers acteurs (privés, publics, associatifs, citoyens). Mais aussi que ces initiatives restaient très dispersées, mal connues, voire inconnues, dont y compris assez souvent celles émanant de la Métropole elle-même.

L'objectif général des actions à proposer nous paraît donc avant tout de les rendre plus visibles, plus lisibles, plus cohérentes, plus exhaustives. Sans vouloir créer de nouvelles structures, mais au contraire avec l'idée de les fédérer en facilitant la mise en réseau des acteurs pour expérimenter des actions coordonnées de manière à leur donner un effet de masse.

La modalité générale envisagée pour nos propositions relève donc bien de l'**investissement immatériel** qui était notre idée de départ, et à ce titre les actions proposées émergeraient principalement, voire exclusivement, de dispositifs de subventions et non d'investissements au sens matériel.

Dans cette perspective, les actions que nous voudrions voir promouvoir pourraient tout à fait **s'articuler stratégiquement à trois des neuf actions** qui sont à ce jour envisagées par la Métropole et qui, sauf erreur, relèvent plutôt de l'investissement.

Il s'agirait ainsi d'associer comme parties prenantes des opérateurs traditionnels agissant en expérimentations innovantes et des initiatives associatives ou citoyennes reconnues. En distinguant cependant **deux catégories d'acteurs** : ceux d'un premier cercle qui ne s'engageront que s'ils participent à la définition de l'action (avec une certaine mobilisation financière faisant levier par rapport à leurs apports propres en numéraire ou en temps passé) ; les autres qui pourraient être mobilisés dans le cadre d'appels à projets ou budgets participatifs du type de ceux engagés par exemple par l'ADEME en matière d'énergie renouvelable).

D'où le canevas de propositions suivantes :

I - Le premier ensemble émane principalement des réflexions nées de l'enjeu que nous avons identifié autour de la nécessité de « **Changer le regard sur le travail dans l'industrie et ce qu'il sera demain** », approche qui peut être mise en rapport direct avec ce qui vient de nous être dit sur l'action envisagée sur « **Culture industrielle et implication citoyenne** ». Sans pouvoir à ce stade trop développer trois points seraient ici à approfondir à destination du grand public et tout particulièrement des jeunes :

- En matière d'éducation des jeunes, il faudrait viser prioritairement à un « **continuum** » de changement de regard sur l'industrie d'aujourd'hui et de demain, de l'école primaire à l'université, en fédérant les initiatives impliquant déjà des associations, des entreprises et le monde de l'éducation. La question de l'**orientation scolaire en direction de l'industrie** est aussi à fondamentalement considérer. En particulier, le niveau des collèges étant dans le champ de compétence de la Métropole, un déploiement du **stage de 3ème** collectivement entre PMI dans les zones industrielles serait à mettre en œuvre.
- Plus généralement, l'idée d'engager une véritable action coordonnée en direction de la **découverte scolaire et extrascolaire** de l'industrie d'aujourd'hui et de demain en s'appuyant sur des « démonstrateurs » temporaires, notamment lors d'événements comme le salon

Global Industries, Le Mondial des Métiers à sans doute repenser, ou les Olympiades des Métiers espérés en 2023.

- S'agissant plus particulièrement de l'**université**, de l'enseignement supérieur et de la recherche, sans aller nécessairement sur la proposition d'une chaire sur les Futurs de l'Industrie et du travail, comme cela est le cas à l'École des Mines de Paris, il y a matière à ce qu'à Lyon la culture scientifique et technique englobe bien aussi l'industrie, dans une démarche CSTI en cohérence avec la tradition industrielle et industrielle lyonnaise. Un lien pourrait être également fait, notamment à propos de l'orientation vers l'industrie, avec le projet Ambition Sup déposé par l'Université de Lyon dans le cadre du PIA3.

II - Après les jeunes et leurs familles, ce sont les salariés actuels et futurs qui constituent le second public à viser tout particulièrement. La proposition avancée ici est de rassembler les acteurs reconnus de la formation : éducation nationale, organismes professionnels, CNAM, IRI, AFPA ..., pour créer un « **Pôle métropolitain de compétences** » destiné à favoriser l'emploi industriel d'aujourd'hui et de demain par la formation professionnelle initiale et continue (en quelque sorte « à l'image des pôles de compétitivité »). De fait, nous aurions là le complément en termes de formation de l'action envisagée sous l'intitulé « **Compétence et mobilité professionnelle** ». De nombreux exemples de partenariats existent déjà en ce sens d'une nécessaire mutualisation entre institutions de formation. Outre leur recensement, trois expérimentations de tels partenariats pourraient être envisagées :

- Pour **certaines filières et activités industrielles**, d'abord. On pense par exemple à tels ou tels métiers en difficulté de recrutement dans les industries mécaniques, chimiques ou numériques. Sans écarter le secteur de la construction qui à l'heure du numérique se rapproche notablement de l'industrie.
- Pour certains publics actuels de salariés, ensuite. Avec pour objectif premier « **le middle management** », pour suivre des propos entendus de la part de représentants tant d'industriels que de salariés lors de nos échanges du 4 décembre.
- Pour des personnes les **plus éloignés de l'emploi**, enfin. Outre le recensement et la démultiplication des initiatives déjà existantes en ce sens, on pourrait par exemple penser à créer un vrai écosystème réunissant les entreprises de la Charte des 1000 et des structures d'accompagnement pour agir ensemble.

III – Avec notre troisième et dernier enjeu identifié : « **Développer de nouvelles formes d'insertion et d'ancrage des industries sur le territoire** », nous recoupons certains des éléments évoqués dans l'actuel avant-projet de la Métropole à propos de l'action intitulée « **Offre d'accompagnement à l'industrialisation** ». A la différence des propositions du CDD avancées précédemment, nous sommes ici au cœur des compétences au sens strict de la Métropole.

C'est dès lors essentiellement trois actions possibles que nous voudrions mettre en avant comme devant être prises en compte dans la réponse de la Métropole à l'appel à projet, et/ou plus généralement dans la politique économique - en l'occurrence industrielle - de droit commun de la Métropole :

- Une première action dédiée à la **mobilité**. Par exemple un plan documenté des offres des différents PDIE pourrait être envisagé ainsi que leur intégration dans la présentation de lignes

du SYTRAL. Ceci pouvant déboucher sur une véritable plateforme de services de mobilité à l'échelle de la métropole à l'intention des salariés et entreprises.

- Une seconde action dédiée à une **meilleure mobilisation de tous les leviers** de développement économique sur les bassins industriels à l'intention des PMI. Il s'agirait de recenser l'action de tous les acteurs du développement économique, le but étant d'inciter le partage d'expériences entre acteurs, notamment les PMI, et de combler le déficit d'information trop souvent noté. La Métropole disposant maintenant d'agents territoriaux « décentralisés » (développeurs économique, chargés de liaison pour l'insertion et correspondants territoriaux) pourrait faciliter la transmission et la diffusion de ces informations et coanimer de tels comités locaux de coordination.
- Une troisième action dédiée plus généralement à ce que nous pourrions appeler une **culture du partage**, pour resserrer les liens entre acteurs et faciliter le décloisonnement entre le développement industriel, l'emploi et la formation, le cadre de vie. Une approche en termes d'**écologie industrielle territoriale** est ici notamment à retenir. Au-delà, avec un plan d'amplification des actions collectives montrant que l'entreprise peut se nourrir des atouts du territoire, et réciproquement, c'est à une prise en compte plus généralisée du monde de l'industrie, entreprises et salariés, dans l'aménagement de l'espace urbain, en zone industrielle ou en milieu diffus, qu'il faut viser.

Cela pose donc en conclusion la **question des territoires de démonstration et de développement**. A nos yeux, différents types de territoires industriels devraient pouvoir participer à une expérimentation dans le cadre de ce projet TIGA. À l'évidence, la Vallée de la chimie et Vénissieux Nord, mais aussi telle ou telle zone industrielle plus traditionnelle mais développant déjà des mutualisations interentreprises, type Meyzieu-Jonage, et même tel ou tel quartier de ville restant profondément marqué par l'industrie, sans être labellisé zone industrielle, tel le quartier Saint-Jean à Villeurbanne par exemple.

EN GUISE DE CONCLUSION

Les suites réservées aux recommandations du Conseil de développement à l'issue de leur présentation au comité consultatif du projet TIGA

Vous venez de lire la synthèse présentée devant le Comité consultatif réuni pour sa première séance le 24 janvier dernier. L'accueil qui lui a été réservée a été non seulement très bon mais aussi constructif.

L'approche générale du Conseil de développement, cibler les enjeux humains de formation indissociables de l'utilisation des technologies, a animé les échanges qui ont suivi.

Trois personnalités présentes ont fortement soutenu ce choix : M. Mandon, Directeur du Centre de design de Saint-Etienne et ancien ministre (secrétaire d'état à la simplification administrative, puis à l'Université et à la Recherche dans le gouvernement Valls) ; M. Barrandon, Directeur de l'Union des Industries et des Métiers de la Métallurgie ; et M. Gaillard, Délégué Académique à la Formation Professionnelle Initiale et Continue, rencontré avant ce Comité et qui avait confirmé le soutien de la Rectrice et l'engagement de l'Éducation nationale à un **réseau de compétences, recommandé par le CDD.**

Le premier rôle du Conseil de développement, faire remonter les attentes des acteurs du territoire, est dès lors rempli. Mais compte tenu de la richesse des réflexions de nos participants, nous souhaitons aussi conduire le comité à partager les pistes explorées par notre instance.

Ainsi sur le fond ont-ils appuyé le nécessaire continuum qui doit exister dans **l'orientation/formation** tout au long du parcours qui pourrait amener les jeunes à s'orienter vers l'emploi industriel et à choisir leur itinéraire pré- et post-bac pour se préparer à de nouveaux métiers dont ils seront les acteurs. **Notre première recommandation est donc de susciter un nouveau regard pour sensibiliser le grand public à l'emploi industriel.** Elle présente l'avantage de favoriser l'application concrète d'un soutien aux jeunes, comme nous l'avons perçu le 4 décembre lors de la présentation d'initiatives citoyennes et d'expérimentations réalisées par des entreprises. L'idée d'aller jusqu'à l'implication de l'université a aussi retenu l'attention.

Par ailleurs, ils ont confirmé le besoin d'une participation active et partagée des acteurs économiques et de ceux de la formation dans le cadre d'un réseau fédéré par la Métropole. Les technologies imposent en effet un fort **investissement en formation de tous** : clé de l'avenir, c'est la possibilité offerte à chacun d'exprimer des capacités inédites. **C'est notre deuxième recommandation : constituer un réseau d'acteurs économiques et de la formation** (pôle de compétences ?) susceptible de déployer la formation de tous. Le repérage des publics que nous avons effectué lors de nos travaux n'est pas exhaustif, mais déjà conséquent : jeunes en scolarité, demandeurs d'emploi qui pourraient être orientés vers les emplois en tension, salariés actuels (middle management) ou en reconversion, personnes éloignées de l'emploi.

Enfin ils ont remarqué la manière dont nous avons débattu de l'entreprise intégrée à son territoire et à ses habitants tant il est vrai que l'entreprise ne fait pas que créer des valeurs économiques, **elle peut créer des valeurs sociales**. Comme nous le voyons avec certaines des initiatives prises en collaboratif par les chefs d'entreprise et d'autres acteurs (associations et initiatives citoyennes) dans tous les territoires.

Concrètement, la liste des participants de chacune de nos tables ébauche de potentiels réseaux d'acteurs « agissants » du territoire. Elle est transmise aux services de la Métropole, ces participants pouvant de ce fait être associés à toute réflexion future de la Métropole sur la création de la Ville de demain et y contribuer.

Plus spécifiquement ensuite, une réunion organisée le 13 février 2019 rassemblera la direction générale de la Métropole et le 1^{er} cercle des acteurs de la formation présents le 4 décembre. Elle explorera les réponses concrètes de formation continue qui pourraient être mises en place de manière partenariale pour figurer au projet TIGA. Fait nouveau, le Conseil de développement en tant que « passeur » d'initiatives a été chargé d'organiser cette 1^{ère} réunion.

Dans le même ordre d'esprit, il accompagnera des représentants de clubs de chefs d'entreprise qui examineront avec la délégation Économie de la Métropole les moyens de renforcer les relations entreprises des ZI et services économiques métropolitains, dans le but de mobiliser **toutes** les activités industrielles par une plus grande connaissance des leviers d'appui à l'industrialisation.

Avec ce chantier sur le projet de Territoire d'Innovation, le Conseil de développement a une fois encore réfléchi avec de nombreux acteurs de l'économie et de la formation et des associations. Les nouvelles formes actives d'actions qui s'en dégagent, donnent confiance dans la capacité de notre société d'agir ensemble.

ANNEXES – LISTE DES PRÉSENTS À LA RÉUNION DE TRAVAIL DU CDD « INDUSTRIE DU FUTUR ET TERRITOIRES » - 4 DÉCEMBRE 2018

TABLE AXE 1 : Faire évoluer le regard sur le travail dans l'industrie aujourd'hui et ce qu'il sera demain. 67

TABLE AXE 2 : Développer les nouvelles formes d'insertion et d'ancrage des industries de demain sur leur « territoire ». 68

TABLE AXE 3 : Promouvoir la formation, la capacitation, la montée des compétences pour l'industrie du futur..... 69

TABLE AXE 4 : Favoriser l'accès à l'emploi de tous et toutes dans l'industrie du futur. 70

TABLE AXE 1 : Faire évoluer le regard sur le travail dans l'industrie aujourd'hui et ce qu'il sera demain.

Statut	NOM	Prénom	Structure représentée
Intervenant	BASSAL	Jean-Michel	Fondation CGénial
Participante	BELAËN	Florence	CDD - Université de Lyon
Intervenant	BRAVAIS	Guy	VOLVO Groupe
Participant	CASATI	Régis	CDD- CARPA
Participant	DUBOS	Joël	CDD - DARLY/CEDRUL
Intervenant	EYRE	Samuel	Bricodeurs
Équipe d'animation DPDP	GARCIN	Anne-Laure	Métropole Lyon - DPDP
Intervenante	LETEISSIER	Céline	FERS
Intervenante	MALIGE	Amélie	CDD - UNISCITE
Intervenant	MARIE	Sébastien	Association EbulliScience
Intervenante	MICHEL	Cécile	CDD - AFEV
Équipe d'animation CDD	NICOLOYANNIS	Margot	CDD - Citoyenne volontaire
Intervenant	SANCHEZ	Gaëtan	Un Peu de Bon Science !
Équipe d'animation CDD	TAVERNIER	Théophile	CDD - Conseil de Quartier Lyon 1er
Intervenante	VERMEULEN	Frédérique	MDEF
Invitée	VERMILLON	Marie-Amandine	TUBÀ

TABLE AXE 2 : Développer les nouvelles formes d’insertion et d’ancrage des industries de demain sur leur « territoire ».

Statut	NOM	Prénom	Structure représentée
Intervenant	BAGNON	Fabien	CDD - CFDT
Intervenante	BUFFIN	Marie	AIRM
Participante	CLANCY	Catherine	CDD - Citoyenne volontaire
Participante	COEUDEVEZ	Claire-Sophie	CDD - Cluster éco énergie
Équipe d’animation CDD	COMBET	Franck	CDD - COBATY LYON METROPOLE
Équipe d’animation CDD	COMPARINI	Anne-Marie	Présidente du CDD
Participante	DARRIEUMERLOU	Nathalie	CDD - CTM RHONE-AMONT
Participant	DELLONG	Alex	CDD - ALEC Lyon
Participant	FREBAULT	Jean	Past président CDD
Intervenant	GARCIA	Alain	CDD - GEVIL
Intervenante	GUINARD	Sylvie	Entreprise Thimonnier
Invité	HOUSSAIS	Pierre	Métropole de Lyon - DPDP
Invité	MADINIER	Jean-Gabriel	Métropole de Lyon - DG/Territoires et partenariats
Participant	MATHIAS	Alain	CDD - Conseil citoyen Secteur Nord - Rillieux la Pape
Équipe d’animation CDD	MILLET	Nicolas	CDD - SEPL
Intervenante	MORETTI	Soline	RESEAU FEVE
Équipe d’animation CDD	RICHARD	Alexandre	CDD - Citoyen volontaire
Équipe d’animation CDD	VIVANCOS	Gilles	CDD - CMA RHÔNE

TABLE AXE 3 : Promouvoir la formation, la capacitation, la montée des compétences pour l'industrie du futur.

Statut	NOM	Prénom	Structure représentée
Participante	BENARAB	Samia	CDD-AWAL
Intervenant	CARPENTIER	Bertrand	AFPA
Intervenant	GAILLARD	Patrice	DAFPIC
Participant	GESQUIERE	Gilles	CDD - Université de Lyon
Participante	GHIGLIERI	Carole	CDD - AEH
Intervenante	GUIONNET	Michèle	CDD - CPME
Intervenant	GUYON	Régis	Réseau Canopé
Equipe d'animation CDD	JACOT	Henri	CDD - Vice-président
Participant	JOUMARD	Raymond	CDD - UCIL
Participant	LANGANAY	Jean-Yves	CDD - Conseil de Quartier Lyon 3 ^{ème}
Participant	LEYRAT	David	Union régionale CFTC Auvergne-Rhône-Alpes
Intervenant	MARION	Olivier	CNAM AuRA
Equipe d'animation CDD	MERIAU	Anne-Laure	CDD - CFDU
Intervenant	POYET	Philippe	Lycée La Mache
Intervenant	RÖDEL	Stéphane	UIMM LYON - IRI
Participante	ROUBINET	Violaine	CDD - Urb'art
Participant	SAUZEDE	Jean-Paul	CDD - Habicoop
Equipe d'animation CDD	TAVERNIER	Michel	CDD - ENAXION
Intervenant	VIGIER	Christophe	Vigier Cartonnages
Invitée	WYART	Anne	Métropole de Lyon - DIAE

TABLE AXE 4 : Favoriser l'accès à l'emploi de tous et toutes dans l'industrie du futur.

Statut	NOM	Prénom	Structure représentée
Intervenante	ALBET	Myriam	CDD - ALLIES - Maison Lyon pour l'emploi
Participant	BARNAVON	Pierre	CDD - Conseil de Quartier Lyon 3e
Équipe d'animation CDD	BARTIER	Jacques	CDD - EGEE RHONE ALPES
Équipe d'animation CDD	BLAZY	Simone	CDD
Participante	CHERGUI	Myriam	Centre de formation - Villeurbanne
Intervenant	DELATTRE	Frédéric	AFEV
Participante	FABRY	Christine	CDD - ACCPA
Intervenant	FOUCHER	Bertrand	CDD - Territoire Zéro Chômeur
Participante	GOURGAND	Anne-Marie	CDD - CIDFF
Invité	KHALFOUN	Boucif	Métropole de Lyon - DPDP
Participante	LELU	Marion	CDD - Territoire Zéro Chômeur
Équipe d'animation CDD	MASSON	Jean-Paul	CDD - UCIL
Équipe d'animation CDD	PELOSSE	Michel	CDD - CTM Val d'Yzeron
Participante	PERROSSIER	Marie-Noëlle	CDD - ATD quart Monde
Intervenant	SCHINDLER	Pierre	SNC (Solidarités nouvelles face au chômage)
Participant	TRONEL	Francisque	CTM VAL D'Yzeron
Participant	VIAL	Pierre	CDD - Maison des solidarités locales et internationales
Intervenant	VIANAY	Henri	CERTA Vénissieux
Participant	WOZNIAK	Sylvestre	CDD - URIOPSS AuRA -Les Apprentis d'Auteuil