

Actes du Colloque international

***Transformations et mutations sociétales,
rapport au travail,
des outils collaboratifs au service :
du développement social, économique et
territorial***

Paris

19-20 juin 2019

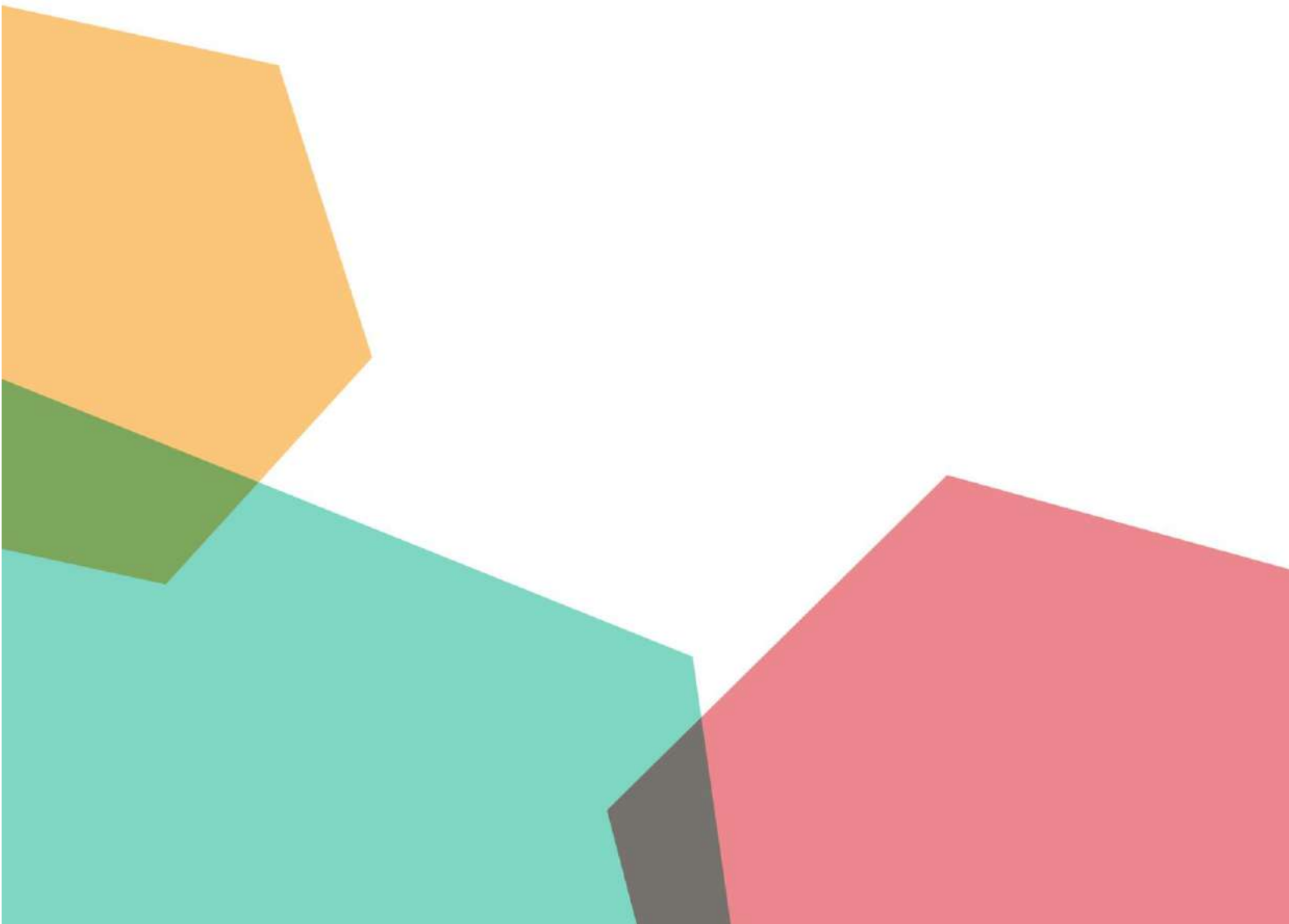


Sommaire

1 ^{ère} journée 19 juin 2019	4
MOTS DE BIENVENUE	5
Rappel des missions et des valeurs du concept Cité des métiers, son inscription dans le temps et dans les enjeux contemporains	8
Présentation des axes de développement stratégiques suite à la démarche CDM21	18
2 ^e journée 20 juin 2019	30
MOT D'ACCUEIL	31
Les enjeux européens, nationaux et territoriaux en matière d'évolution des métiers et des compétences	33
Conférences « Mutations sociales et rapport au travail »	41
Table ronde n°1	61
« l'individu [et] son métier »	61
(évolution des métiers et besoin de formation et de compétences)	61
Table ronde n°2	80
« l'individu [et] les services » (relations entre l'individu, les services de conseil, d'information, d'accueil et évolution des services)	80
Table-ronde n°3	100

« l'individu [et] le territoire » (écosystème, soutenabilité du territoire, bassins d'emploi, développement économique)	100
MOTS DE CONCLUSION	125

1^{ère} journée
19 juin 2019



MOTS DE BIENVENUE

par Marie-Hélène COULON WHER

Directrice de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie, UNIVERSCIENCE

et Raquel CASTELLO-BRANCO

Présidente du Réseau international des Cités des métiers

Marie-Hélène COULON WHER : Bonjour à toutes et à tous, je suis la directrice de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie de la Cité des sciences et de l'industrie depuis quelques mois. C'est dans ce cadre que je vous accueille aujourd'hui avec beaucoup de plaisir. Vous aurez trois journées assez denses. Une première journée de travail pour approfondir les enseignements issus de la démarche CDM 21 et pour partager les axes de développement envisagés par le label Cité des métiers et par Universcience. Demain se tiendra un colloque avec l'apport d'experts et de représentants des pouvoirs publics pour éclairer les travaux de la veille et favoriser les partenariats. Enfin, la troisième journée comprendra une matinée d'échanges pour élaborer des axes de collaboration entre les Cités des métiers du réseau et leurs partenaires. La Spring School 2019 est aussi l'occasion pour la Cité des métiers de la Cité des sciences et de l'industrie de fêter avec quelques mois de retard son 25^e anniversaire.

Plusieurs objectifs ont été définis pour ces trois journées de travaux. Le premier objectif est de promouvoir les innovations portées par tous les représentants des Cités des métiers et par les partenaires et de favoriser le partage d'expérience. Je pense que les échanges seront riches en dehors du séminaire et du colloque, car c'est là que souvent les choses ont lieu. Universcience est très attaché à la poursuite du développement de la Cité des métiers de la Cité des sciences et de l'industrie et apportera tout son soutien aux Cités des métiers labellisées. Nous avons la chance de nous trouver au sein d'un lieu de promotion de la culture scientifique. C'est une expérience que nous continuerons de partager avec vous.

Je vous souhaite une bonne Spring School !

Raquel CASTELLO-BRANCO : Bonjour à toutes et à tous, Madame la Directrice de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie, Monsieur le Chef de département de la Cité des métiers de Paris, membres du Comité exécutif, cher Olivier LAS VERGNAS, managers des Cités des métiers et délégués présents.

C'est pour moi un grand plaisir d'être parmi vous aujourd'hui pour l'ouverture de la Spring School 2019. Avant tout, je souhaite adresser mes sincères remerciements aux équipes d'Universcience et en particulier de la Cité des métiers de Paris La Villette pour leur organisation et leur énergie pour nous accueillir tous et toutes ici durant ces trois jours. C'est un moment symbolique et historique pour le réseau.

Il faut dire, en effet, que cette Spring School n'est pas comme les précédentes. C'est au sein de la Cité des sciences et de l'industrie que tout a commencé avec le lancement, il y a plus de 25 ans, de la première Cité des métiers. C'est le lieu où le réseau a lancé en octobre 2017 la démarche Cités des métiers de demain (CDM 21) et dans lequel Universcience partage avec nous aujourd'hui les axes stratégiques de développement qu'il souhaite nous proposer dans les prochaines années. Rappelons que cette démarche de réflexion et d'analyse du modèle Cité des métiers s'inscrit dans le prolongement des premières réflexions menées lors de la Spring School 2017 à Porto.

Des recommandations quant à l'évolution du modèle de partenariat entre le réseau et Universcience ont été formulées et transmises à Universcience en février 2019 à travers une note stratégique. La coordination de ce travail a été assurée par un comité de projet composé du secrétaire général du réseau, de la chargée de label et de l'équipe réseau, à savoir Alain JOUVEAU, Sylvie SESMA, Ludovic COLLIN, Maud BOIS-GALLOU, Eugenia GUERRERO. J'en profite pour les remercier de leur excellent travail.

La collaboration avec Universcience a été permanente *via* des rencontres avec la direction et un engagement total de la chargée de label. Cette aventure collective atteste de la vitalité de ce réseau qualifié d'original, de convivial et de bienveillant. Les Cités des métiers partent du constat que l'évolution des sciences, des techniques et des industries modifient l'ensemble des métiers, dépassant le champ restreint des métiers perçus comme scientifiques. L'objectif est de favoriser l'accroissement de la culture technique et de la qualification pour accélérer les transitions vers l'emploi, sécuriser les parcours et optimiser les orientations.

La réussite de ce modèle a permis de le faire essaimer et de labéliser près de 30 Cités des métiers. Il nous appartient de mieux faire connaître la valeur ajoutée d'un tel modèle pour les citoyens du territoire et pour les professionnels travaillant dans les domaines liés à la vie professionnelle. La mise en place, dans le cadre du projet européen COCADE d'une formation au métier de conseil en lieux intégrés en constitue un parfait exemple. Notre ambition est également d'encourager les initiatives innovantes au sein des Cités des métiers afin de mieux répondre aux besoins des publics et des partenaires du territoire. C'est dans ce sens que le réseau s'est fixé pour objectif principal sur la période 2018-2020 d'anticiper les mutualisations socioéconomiques et technologiques affectant le fonctionnement des Cités des métiers en tant que lieux dédiés à l'orientation tout au long de la vie.

Avant de conclure, j'aimerais m'adresser au fondateur du concept de Cité des métiers, Olivier LAS VERGNAS. Cher Olivier, en nous ouvrant les portes de ta cité, tu nous as rassemblés autour de valeurs et de principes forts qui placent l'Homme avec un grand « H » au centre des préoccupations. Cette

belle Cité que nous aimons dans sa diversité au-delà des territoires et son lieu unique et innovant pour les publics et les professionnels de l'éducation, de la formation, de l'emploi et de l'entrepreneuriat. À nous de te montrer que nos belles Cités des métiers sont capables de s'adapter aux changements à venir en faisant preuve d'audace et de créativité, comme tu as su le faire il y a 25 ans. Merci !

Je tiens enfin à remercier de nouveau la Cité des métiers de Paris et notamment Rafaël RICARDOU et son équipe pour l'organisation de cet événement. Je souhaite à l'ensemble des équipes des Cités des métiers ici présentes ainsi qu'aux partenaires de participer activement à ces trois jours d'échanges pour débattre, échanger et proposer de nouvelles idées, de nouveaux projets. Merci de votre attention.

Rappel des missions et des valeurs du concept Cité des métiers, son inscription dans le temps et dans les enjeux contemporains

Par Alain JOUINEAU

Ancien Secrétaire Général du Réseau international des Cité des métiers

et Olivier LAS VERGNAS

Fondateur du concept de Cité des métiers

Résumé

Alain JOUINEAU fait état de sa lecture du CDM 21. Il souligne quatre enjeux majeurs à propos desquels il invite les Cités des métiers à renouveler leur approche : la Cité des métiers comme lieu d'accueil, comme espace collaboratif, comme médiation vers la connaissance des métiers, comme institution ouverte sur l'Europe.

Olivier LAS VERGNAS revient sur la genèse et le développement des Cités des métiers et souligne le fait que leur grande singularité est aussi leur plus grande force : avoir développé une identité plurielle en sachant se montrer à l'écoute, bienveillantes vis-à-vis des bénéficiaires, intéressées par toutes les audaces.

Alain JOUNEAU : Merci pour ce temps d'échange. Pour moi, c'est assez impressionnant d'être assis à côté d'Olivier LAS VERGNAS et de parler de Cités des métiers. Je rappellerai ce que nous nous sommes dit dans le cadre du CDM 21, qui a commencé il y a 18 mois. Le CDM 21 provient lui-même de réflexions de la Spring School de Porto. Nous avons voulu lancer un projet qui permettrait de mettre à plat l'offre de service des Cités des métiers. Nous sentions bien que nous nous retrouvions autour de certains axes, mais chacun menait des expérimentations différentes et nous ressentions le besoin de nous rappeler ce qui faisait « Cité des métiers », notamment en termes de développement. Ces 18 mois de riche production ont donné lieu à la rédaction de la note stratégique remise à la directrice d'Universcience en mars 2019. Cette note diffusée dans le réseau propose des préconisations par rapport au label.

J'aimerais souligner que ce travail a été effectué dans un esprit très constructif. Nous avons pu mesurer le réel engagement de tous les acteurs des Cités des métiers pour faire avancer la réflexion. J'ai été ravi de pouvoir participer à cette dynamique et de l'animer parfois. Lors de la présentation par les équipes, à Rouen, de graphiques sur la cité idéale, je me suis dit que ce réseau était très vivant. Cela n'occultait certes pas les difficultés que nous rencontrons dans la conduite de ces projets, mais cela témoignait de quelque chose de très spontané et de très chaleureux.

Avant que Rafaël RICARDOU et Sylvie SESMA nous livrent leur lecture de ce travail auquel ils ont beaucoup participé, j'aimerais vous livrer ma propre lecture du CDM 21. Elle reprend certains éléments de la note mais propose aussi des éclairages plus personnels sur des points qui m'importent quant aux enjeux des Cités des métiers. Je pense à quatre enjeux majeurs.

Le premier enjeu est celui du lieu d'accueil physique. Nous sommes ici dans un important lieu d'accueil qui se questionne depuis quelques années sur une réingénierie de ses services. Tous les réseaux portant des lieux d'accueil sont impactés par la question de l'organisation des services d'accueil du public. Nous évoquerons sans doute fréquemment durant ces trois jours la « mutation numérique » ou la « révolution numérique ». Lors de notre dernière Spring School, nous avons eu des interventions sur l'impact du numérique sur nos services. Cela paraît donc aujourd'hui banal, mais il se passe néanmoins quelque chose de très important dans la redéfinition de la notion de lieu d'accueil pour les acteurs de notre secteur comme pour ceux du secteur du tourisme ou du secteur caritatif.

Ces dernières années, nous avons été nourris par la réflexion sur les troisièmes lieux. Nous avons notamment pu entendre l'intervention de Mathilde SERVET sur la transformation des espaces de bibliothèque en espaces de services très ouverts. Dans la récente présentation du plan gouvernemental, l'État reprend à son compte la fabrique des territoires et veut donc à son tour soutenir la création de tiers-lieux. La notion de tiers lieux est en train de passer dans le vocabulaire courant sans que l'on sache bien ce qu'elle recouvre. Quoi qu'il en soit, c'est une réflexion autour des lieux d'accueil. Or, dans la mesure où une Cité des métiers est d'abord un projet original d'accueil, nous devons être au cœur de cette réflexion. Nous devons nous y impliquer de manière très volontaire et sans tabou quant au rapport entre ce que le public attend et ce que nous offrons.

J'aimerais citer la définition que propose Hugues BAZIN (animateur du Laboratoire d'innovation sociale par la recherche-action qui a mené des recherches-actions autour de la notion de tiers lieu) de la notion de tiers-lieu :

« Un lieu qui ne propose rien pour que tout soit possible ».

Une telle définition pourrait nous servir dans notre réflexion sur l'évolution des Cités des métiers. L'éducation populaire ayant créé beaucoup de lieux d'accueil, on peut se demander comment cette réflexion peut paraître nouvelle alors que les centres sociaux, les centres culturels, les foyers ruraux et les maisons de jeunes étaient déjà potentiellement des tiers-lieux. Toutefois, ces lieux n'existent plus en tant que tiers-lieux. Par ailleurs, dans les années 1980, il y avait des terrains d'aventures. Il s'agissait, dans les villes, de terrains en friche clos par des palissades et dans lesquelles des palettes, des planches et du matériel étaient mis à la disposition de jeunes pour qu'ils y bricolent, qu'ils y construisent et qu'ils s'y racontent des histoires. Des animateurs étaient mis à leur disposition pour accompagner leurs initiatives.

De telles expériences d'il y a 30 ans demeureraient d'autant plus novatrices aujourd'hui qu'elles ne se sont pas développées depuis. Je n'en dirais pas plus sur ce premier enjeu relatif au lieu d'accueil physique mais il est central dans notre réflexion sur le devenir des Cités des métiers.

Le second enjeu, c'est « le faire avec ». Cet enjeu, très lié à la question du lieu d'accueil physique, constitue un peu l'ADN des Cités des métiers puisqu'il permet de faire collaborer des partenaires qui n'en ont pas toujours l'habitude. Si ce mode opératoire appelé parfois « écosystème partenarial » a connu un certain succès, un besoin de conceptualisation de cette expertise est toutefois apparu. Nous avons réalisé qu'il était nécessaire de documenter et de conceptualiser cette expertise qui n'allait pas de soi, quand bien même elle passait pour évidente. Il nous faut donc réaffirmer les atouts du « faire avec » auprès de nos partenaires institutionnels et professionnels. Cela rejoint d'ailleurs les problématiques liées au d'accueil.

Les équipes des Cités des métiers ne pourront ni transformer les pratiques ni en imaginer de nouvelles sans associer complètement les différents acteurs. Je crois d'ailleurs que des professionnels intervenant au sein des Cités souhaitent en faire un tiers-lieu de l'orientation dans lequel ils pourraient échanger entre eux.

La deuxième composante du « faire avec », ce sont les bénéficiaires, autrement dit le public. Nous avons du mal à qualifier le public mais il s'agit des usagers, des personnes qui viennent dans les Cités des métiers et auxquelles nous nous adressons. Il est inscrit dans la Charte des Cités des métiers que « l'utilisateur est acteur de sa vie professionnelle ». Nous venons lui permettre d'alimenter son projet. Néanmoins, nous constatons aujourd'hui qu'au cours des dernières décennies, nous sommes restés sur une approche « service public », c'est-à-dire assez descendante, orientée vers le bénéficiaire. La dynamique actuelle des tiers-lieux nous apprend que l'utilisateur doit désormais apporter lui-même les réponses aux questions qu'il se pose. Certes, il est bénéficiaire mais il est aussi contributeur, il participe du « faire avec ». Nous voilà face à un grand défi : nous avons peut-être fait un pas dans l'approche des publics mais nous n'avons pas encore toujours bien intégré l'idée que la Cité des métiers était aussi portée par ses bénéficiaires.

La réflexion sur le lieu d'accueil repose donc sur le « faire avec » des institutions, des professionnels et des publics auxquels nous nous adressons.

Le troisième grand enjeu des Cités des métiers est celui de la médiation vers la connaissance des métiers. La médiation fait également partie des besoins que nous avons repérés dans la quasi-totalité des Cités des métiers. Je n'évoquerais que très rapidement ici les mutations technologiques dues à la « révolution des métiers », car ce sujet sera développé par d'autres intervenants. La révolution des métiers constitue un enjeu considérable en termes de médiation. Dans ce nouveau contexte, il importe que l'on se demande comment faire. Comment faire pour que l'utilisateur ait une meilleure connaissance des métiers ? Comment faire pour qu'il se positionne dans sa vie professionnelle ? Ce que nous avons donc à inventer ici, c'est la question du « comment faire » ? Il existe de nombreuses pratiques et actions classiques. Nous sommes également témoins des changements dus à la mutation numérique : les sociétés proposent désormais de nombreux d'outils (notamment les casques virtuels, les « escape games », les 360°) qui constituent aujourd'hui un vrai marché.

Les Cités des métiers devront donc savoir se positionner face à ces sujets en évitant la valorisation inconditionnelle de n'importe quel outil numérique sous couvert de modernité. La question est plutôt de savoir comment mesurer. Nous voyons parfois émerger une novlangue liée à la mutation numérique mais nous devons garder une position personnelle et autonome sur le sujet.

Un questionnement a été peu évoqué lors de la CDM 21 : pouvons-nous aujourd'hui parler métier sans parler travail ? Certes, lorsque vous organisez un « atelier sens de la vie, sens du travail », vous parlez travail, mais il s'agit davantage d'une approche fonctionnelle des métiers que d'une approche travail. Or, les questions liées au travail passionnent. Elles interrogent tout le monde parce que les mutations liées au travail sont bel et bien en cours. Il est vrai que c'est un positionnement différent en termes de services offerts, mais nous ne pouvons certainement pas nous en tenir à une vision utilitariste des métiers qui ne se poserait pas ces questions-là.

Le quatrième et dernier enjeu des Cités des métiers est celui de l'ouverture européenne. La grande richesse de ce réseau, c'est son gage d'ouverture et de diversité qui nous aide à penser collectivement les choses. Il s'agit du décloisonnement par les frontières qu'évoque fréquemment Olivier LAS VERGNAS. C'est aussi une manière d'inscrire l'action du réseau dans le long terme avec l'appui des politiques européennes puisque le principe de formation et d'orientation tout au long de la vie a été porté au niveau européen. Nous nous situons totalement dans cette dynamique et nous aurons l'occasion de le préciser lors des assemblées générales.

Je terminerai sur une approche plus personnelle du réseau. Dès lors que nous nous projetons dans la reconstruction d'une offre de service sinon dans la construction d'un nouveau modèle, il nous revient de nous poser la question de notre commun à tous. Actuellement, les communs sont souvent mis à l'honneur. De mon point de vue —et Raquel CASTELLO-BRANCO l'a un évoqué précédemment—, nous devons beaucoup notre commun à Olivier LAS VERGNAS. C'est une manière de faire les choses, une liberté d'initiative. Notre commun, c'est de l'audace, du décloisonnement. Olivier a en quelque sorte « calqué son cerveau » sur les Cités des métiers car c'est un modèle de décloisonnement. On ne transmet bien que ce qu'on est ! Le fait d'être présent dans le monde de la culture scientifique et technique d'Universcience —soit une institution qui n'est pas un acteur dédié à l'orientation et à la formation— constitue une richesse énorme. En outre, la bienveillance présente dans le réseau des Cités des métiers est fondamentale pour notre travail à venir. Au-delà des questions qu'il reste à résoudre, en termes de modèle, de service, d'organisation, et des nécessaires *aggiornamentos*

réguliers, il importe que le réseau continue à travailler dans une liberté d'initiative et d'expérimentation.

Pour finir, j'aimerais revenir sur la question du label. Alors que nous entendons souvent que le label est synonyme de contrainte, d'enfermement, de verrouillage, l'expérience des 25 dernières années prouve l'inverse : le label est une liberté. La coopérative tiers-lieu(x) a fait son Grand Ramdam il y a 15 jours. Le titre de cet événement était « La différence est norme ». Tout le monde se pose la question de savoir comment poser des normes tout en gardant une liberté d'initiative, un foisonnement d'idées. Nos enjeux sont là et les Cités des métiers ont la capacité d'expérimenter et de se tromper avant de tenter d'autres choses. Nous finissons ainsi par nous retrouver autour d'une identité. Le « faire ensemble » est fondamental, tout en gardant une capacité d'invention et d'innovation au niveau local. Tels sont les enjeux du label de demain, au-delà des critères des cahiers des charges.

Olivier LAS VERGNAS : J'aimerais tout d'abord remercier Raquel CASTELLO-BRANCO pour les quelques mots prononcés tout à l'heure à mon égard.

Ce colloque est important parce qu'il nous pousse à nous interroger sur ce que nous avons fait ensemble. La Cité des métiers n'a jamais été mon histoire. Cette histoire a toujours été collective, elle est faite d'amis, de camarades (parfois disparus comme Danièle DREVET) du monde entier avec lesquels nous avons travaillé, de personnalités qui ont beaucoup marqué le système. Par conséquent, c'est un travail éminemment collectif. Lorsque j'évoquerai les « vieux » durant mon allocution, je préciserai que nous ne sommes déjà plus dans « mon histoire » mais dans « notre histoire ». Et bientôt ce sera votre histoire parce que nous allons tous progressivement disparaître. Nous devons néanmoins nous positionner dans la temporalité.

En arrivant ici, j'ai senti que ceux qui me connaissaient se sont dit : « tiens, il est encore là » ? Je suis parfois présenté comme visionnaire, mais nous n'avons jamais été visionnaires. Nous avons été tenaces, et un certain nombre de dirigeants et de collègues le savent. Nous avons certes été audacieux, mais sans nous préoccuper d'une quelconque vision à long terme. Ce que nous faisons s'inscrit aussi bien dans le court terme, que dans le moyen et le long terme. Je ne pense pas que le fait d'agir intelligemment dans le court terme implique toujours que cela devienne visionnaire à long terme. J'évoquerai par la suite les identités des Cités des métiers, mais je peux d'emblée affirmer que ce qui me paraît finalement le plus visionnaire, c'est qu'elles aient investi dans la bienveillance, dans la sympathie et dans le plaisir. C'est-à-dire qu'à chaque moment, nous avons été guidés non seulement par une forme de ténacité et d'audace, mais aussi par la volonté d'être bienveillants et à l'écoute quand bien même cela pourrait paraître incompatible. Effectivement, il y a de quoi regretter que durant ce premier quart de siècle nous n'ayons pas été suffisamment au contact de nos usagers. Quelques Cités des métiers parviennent à établir cette proximité et nous nous y sommes essayés avec les comités de coordinations des collectifs, mais nous n'avons pas réussi à inventer les modalités d'un travail direct avec les bénéficiaires. Finalement, l'originalité que je revendique, c'est d'avoir réussi à développer le système en restant à chaque instant à l'écoute, bienveillants, intéressés par l'audace.

Je pense que la situation actuelle résulte en quelque sorte du fait que nous avons été trop malins. Nous avons créé un système complètement adaptatif. Le pari de départ était une commande institutionnelle qui visait à diversifier les publics venant à la Cité des sciences. Notre réponse a été la

suivante : au lieu de parler exclusivement à ceux qui s'intéressent aux sciences, en particulier les adultes, parlons à ceux qui se préoccupent des conséquences des sciences et des technologies. Comme l'a bien rappelé Raquel CASTELLO-BRANCO, les sciences et les technologies bouleversent la vie et les métiers de chacun d'entre nous. Puisque nous sommes une Cité des sciences et de l'industrie, nous nous devons d'aider les personnes à acquérir des repères pour suivre la digitalisation de la société et faire de la Cité des sciences et de l'industrie un lieu d'accueil de ceux qui se préoccupent de la façon dont la digitalisation et la technoscience transforment l'ensemble des métiers de la vie professionnelle. Tel est le pari !

Ce pari est donc étroitement lié à la place des sciences et des technologies. Il est amusant de voir réapparaître la mention « Sciences et Technologie » à côté du logo de la Cité des métiers. Naturellement, ce n'est pas gênant, puisque nous sommes précisément hébergés par la Cité des sciences et de l'industrie. Il n'en demeure pas moins que nous avons à comprendre en quoi la culture techno-scientifique et la digitalisation transforment l'ensemble de la vie professionnelle de chacun d'entre nous. Notre rôle se situe à cet endroit, bien plus que de pousser chacun à devenir ingénieur aéronautique sous prétexte qu'il en manque pour le Salon du Bourget ! En effet, si tout le monde ne deviendra pas astrophysicien, tout le monde sera par contre confronté à des transformations de sa vie professionnelle ou de celle de ses enfants.

Grâce au Passage des métiers qui existait déjà, nous avons ambitionné de créer un lieu d'accueil. Sachant que nous venions d'ouvrir la Cité des enfants, la suite logique était la Cité des métiers. L'étape suivante a été la Cité de la santé. Il s'agissait bien, dès lors, de centrer cette institution sur le public. Il nous tenait davantage à cœur d'instituer un lieu de services que de monter des expositions sur le chômage. Il est certain que les personnes qui viennent voir une exposition sur le chômage ne sont pas celles qui ont le plus besoin d'être aidées pour un retour à l'emploi ou une formation. Nous devons donc avoir une approche différente. Nous nous sommes alors appuyés sur nos partenaires de l'époque (notamment le CIO inter-jeunes et l'ANPE) pour concevoir avec eux un espace « public centré » où l'on oserait inverser la logique. Il ne s'agirait plus d'administrer des prestations à ces personnes, mais de leur fournir des outils pour les aider à construire leur vie professionnelle. Cela a constitué la deuxième identité des Cités des métiers.

Il en résulte une troisième identité, c'est l'évidence du décrochage telle qu'elle apparaît clairement dans le document CDM 21. Évidemment, dès lors que nous créons une structure « public centrée » sur l'emploi, la première problématique, c'est le décrochage. Je n'évoque pas là les périodes spécifiques d'orientation (comme Parcoursup) mais le simple fait qu'aider les personnes à se repérer dans leur avenir professionnel revient nécessairement à décrocher. Il s'agit forcément de décrocher le court terme et le long terme. De toute évidence, les personnes qui se posent le plus de questions sont celles qui sont en fin de contrat court ou à moitié en alternance, celles qui ont un petit boulot ou celles qui n'en ont pas et qui rêvent d'avoir une vie, d'avoir une identité professionnelle personnelle si ce n'est un métier.

Nous sommes donc partis de la place des sciences et des technologies pour aider des personnes à comprendre comment les sciences et les technologies les impactaient, comment ces personnes pouvaient composer avec elles. Ensuite nous sommes passés à la nécessité de faire du service, ou plutôt de tenir conseil, pour reprendre le bon terme. Puis, il a fallu décrocher. L'audace a alors

consisté à associer du personnel de Pôle Emploi et des CIO afin que cette pluralité de regards profite aux personnes accueillies.

Par la suite, nous avons été sollicités depuis le Gard, le Territoire de Belfort, les Côtes-d'Armor ou encore les communes de Milan et de Gênes où l'on souhaitait importer notre modèle. Au début, j'étais contre le label. Il me semblait que notre expérience ne pouvait se reproduire à l'identique dans les Côtes-d'Armor, à Gênes ou ailleurs. J'ai compris que d'un point de vue institutionnel, il était préférable de se référer à un modèle. De ce fait, nous avons basculé dans un concept que nous ne connaissions pas du tout, mais que nous commençons désormais à connaître grâce à tous ceux qui y ont travaillé pendant des années, c'est la notion de territoire.

Si bien que le territoire est devenu la quatrième identité des Cités des métiers. Cette composante est devenue très importante car elle a permis de faire tenir les autres projets de Cités des métiers. À la Cité des métiers de Paris, il était évident que nous étions baignés de sciences et de technologies, mais dans les territoires, ce n'était pas le cas. Pour la Cité des métiers logée dans la Cité des sciences et de l'industrie, nul n'est besoin de monter des expositions scientifiques et technologiques. Inversement, de telles expositions deviennent pertinentes pour d'autres Cités des métiers parce que chaque territoire est différent. En Guadeloupe, à Lomé ou ailleurs, chaque situation est différente.

Les Cités des métiers ont donc quatre strates d'identités et chacune peut tour à tour apparaître à leurs interlocuteurs. Ceux-ci peuvent ainsi percevoir une Cité des métiers comme marquée par les sciences et les technologies, ou bien comme une institution décroisée, ou bien ils se souviennent de l'identité territoriale de telle Cité des métiers. Ces quatre identités se sont développées différemment et elles interagissent de manière différente.

Aujourd'hui, les quatre identités des Cités des métiers se confrontent chacune à des problématiques qui leur sont propres. La réflexion critique sur les sciences et sur les technologies est toujours cruciale. C'est la raison pour laquelle Universcience existe, ainsi que de nombreuses autres initiatives dans le monde entier. Nous avons en France une catégorisation scolaire qui crée une sorte d'incompétence de la population par rapport aux technologies qui la contraint à être toujours en train d'essayer de rattraper son retard en la matière.

Le problème qui se pose à l'identité « public centrée » des Cités des métiers est l'évaluation. Or, de nombreuses méthodes, notamment celles issues de l'éducation populaire, ne s'évaluent pas facilement. Dès lors que nous voulons créer un espace centré sur les personnes et mettre en place des dispositifs d'écoute, cela ne s'évalue pas car le référentiel que nous avons prévu ne permet jamais de mesurer ce qui se passe. Ou bien, il faudrait une génération nouvelle d'évaluateurs —et je l'appelle de mes vœux— qui seraient capable d'évaluer les vrais dispositifs centrés sur les personnes. Pour ces évaluateurs, le référentiel ne serait pas une projection du commanditaire mais il serait par exemple capable de valoriser la réalisation d'une cabane dans les arbres là où un match de football était prévu. Les difficultés de l'évaluation constituent actuellement un obstacle majeur, susceptible de causer la mort d'un certain nombre de Cités des métiers.

De la même manière, le décroisement connaît aussi un écueil, c'est le fonctionnement en silos qu'on appelle aussi « verticalisation ». À mon âge, on ne peut pas se permettre d'être simplement critique par rapport au fonctionnement des institutions, on fait de l'analyse institutionnelle et l'on sait

comment les systèmes se transforment. D'expérience, nous savons que la construction en silos est un mode de fonctionnement en soi. Il consiste par exemple à dissocier le service de l'emploi du service de l'orientation scolaire et des OPCO ; à ce que les financeurs soient séparés des organismes de formation ; à ce que les certificateurs soient aussi isolés ; à ce que le court terme soit séparé du long terme ; à ce que les handicapés soient distingués des vieux et des jeunes. Or, ce fonctionnement en silo cause également en ce moment la mort de nombreuses Cités des métiers.

En ce qui concerne l'identité territoriale, l'ennemi est le feuilletage des territoires, et les Cités des métiers en sont victimes. Une Cité des métiers, c'est avant tout un lieu, c'est-à-dire un petit territoire. Il n'existe pas de lieu physique à l'échelle de la Nouvelle-Aquitaine ou de la Normandie. Il y a des lieux physiques notamment à Brive, à Aubusson, à La Souterraine ou à Cherbourg. Nos Cités des métiers sont à l'échelle du canton alors que les financements sont à l'échelle de la région et que les décideurs sont souvent quant à eux à l'échelle des départements. Ce feuilletage territorial entraîne également la mort de nombreuses Cités des métiers en France comme en Italie.

Pour résumer, nous avons quatre identités très fortes marquées chacune par des dangers. L'identité science et technologie a des problèmes liés au monde scolaire, mais ce n'est pas à nous de les résoudre, puisqu'il s'agit plutôt d'un problème du système scolaire dans son ensemble. En ce qui concerne les trois autres identités des Cités des métiers, soit l'approche « usager centrée », le décroisement et la territorialité, nous sommes à contre-courant parce que les dominantes actuelles sont l'évaluation par référentiel, le silo et le feuilletage.

Alain JOUNEAU : J'aimerais vous faire part ici d'une réflexion au sujet du feuilletage. Le rapport des politiques publiques aux tiers-lieux est intéressant. Les politiques publiques semblent aller vers la reconnaissance du local sans qu'il y ait une volonté d'harmonisation ou de mise en cohérence sur l'ensemble du territoire national. Même s'il convient de rester prudent, il pourrait s'agir là d'une nouvelle approche des politiques publiques susceptible de réduire les hiatus que vous évoquiez entre les territoires régionaux et les projets locaux. Les dossiers de presse sur les tiers-lieux et sur les fabriques des territoires accréditent une forme de reconnaissance par l'État de ces projets locaux. L'État semble nous inviter à agir librement au niveau local, il accompagne le mouvement sans chercher à modéliser ces expériences. C'est intéressant et en même temps nous allons forcément y mettre un cadre et des références.

Olivier LAS VERGNAS : Effectivement. D'ailleurs, un Conseil national des tiers-lieux a été créé auprès du gouvernement. Pour être clair, je ne suis pas pessimiste. Je pense que la question du feuilletage se pose. Même si nous ne sommes pas aussi intelligents qu'une Cité des métiers, nous nous posons cette question. Il en va de même pour le décroisement, les silos et les évaluations par référentiel. Je ne pense pas que nous soyons condamnés et que l'administration serait nécessairement prisonnière de schémas bloquants. Il me paraît normal que le passage d'un modèle à un autre puisse parfois mettre 25 ans.

Abordons maintenant les questions distinctes du label et de l'expertise acquise. Je vois le label comme un objet transactionnel servant à organiser des négociations entre des territoires, entre des partenaires. C'est un outil adapté à certaines situations spécifiques puisque nous n'avons pas besoin du même label pour parler en Wallonie et en Nouvelle-Aquitaine. C'est une vraie question qui n'est pas qu'une question de marketing, car elle porte des valeurs. Il s'agit donc en quelque sorte d'une

question de marketing des valeurs. Cependant, la question du label en sous-tend une autre qui me semble plus importante : que fait-on de l'expérience acquise ? que fait-on de l'expertise ? a-t-elle une valeur sociale ? a-t-elle un intérêt ?

Ce matin dans le métro, en parcourant *Le Quotidien du Centre info*, j'ai lu qu'une région de France venait de signer son pacte régional pour l'orientation. Celui-ci comprenait une série d'outils que nous connaissons par cœur. Il est clair que le marché de l'expertise en dispositifs d'orientation, d'insertion, d'évolution est énorme ! Or, à mon sens, le système Cité des métiers est essentiel. Il constitue l'un de nos communs. Selon notre modèle économique, nous pouvons rêver de le vendre très cher ou, au contraire, de le mettre à disposition dans un Wikimédia. Nous avons bien créé un fonds de dotation, pourquoi ne créerions-nous pas une agence de conseil avec Universcience et le réseau ? Cette agence n'aurait rien à voir avec le label et certains pourraient d'ailleurs craindre que cette agence puisse distiller des conseils contraires au label. Or, tout le monde le fait sans se poser ce genre de question. Il importe donc de tirer des enseignements de notre expérience de Cités des métiers et pas uniquement de se focaliser sur le label.

Dans le feuilletage, la dimension internationale est malgré tout présente. Le réseau des Cités des métiers comporte une dimension internationale qui est vraiment intéressante. Nous pouvons encore la traiter avec les quatre enjeux que j'ai pointés ou avec les deux analyseurs que sont le label et l'expertise. Quoi qu'il en soit, pour moi, la question du label ne se pose pas du tout de la même manière en Afrique subsaharienne, à Lomé, à Maurice, à Santiago, à Belo Horizonte (où pendant six ans une Cité des métiers était présente) qu'elle peut se poser chez nous. En Europe, le feuilletage est très complexe.

Évoquons maintenant le cas des vieux ! Il s'agit de notre histoire. Certes, les vieux ont quelques années de plus, mais il s'agit d'une histoire vraiment collective. Pour moi, le rôle des vieux consiste davantage à éclairer de leur expérience qu'à revenir sur ce qu'ils pensent des actions que le réseau devrait faire.

Je voudrais juste vous confier deux anecdotes. Je dirige l'une des composantes de l'Université de Lille, qui est l'une des plus importantes universités francophones du monde. J'y dirige également un laboratoire de recherche. Cette année, les Cités des métiers m'y sont revenues directement en mémoire. La semaine prochaine, je me rendrai à Ramallah puisque nous menons un projet Erasmus avec huit universités palestiniennes sur l'enseignement technologique supérieur. En fait, dès que j'évoque les Cités des métiers, tout le monde est intéressé. À Hébron, ils le sont également. Pourtant, bien qu'il y ait des centaines de milliers d'étudiants diplômés dans les territoires palestiniens, il n'y existe aucune institution jouant le rôle d'une Cité des métiers. Or, il s'agirait d'orientation internationale, de projets de vie à court terme et à long terme, de GPEC. Nous y allons pour les aider à implanter des dispositifs de type DUT ou BTS. Les étudiants palestiniens sont également en prise avec un désir de sortie de l'économie informelle dans des territoires occupés où la vie économique est très importante.

Par ailleurs, à l'Université de Lille, nous avons un partenariat historique avec le mouvement international des Maisons familiales rurales. Nous formons une centaine de moniteurs des maisons rurales chaque année à passer des Licences professionnelles ou des Masters. Ceci, soit avec des enseignements chez eux en alternance, soit en VAE chez nous. Le réseau pourrait coproduire un vrai diplôme avec une université. Ce serait vraiment possible et cela a d'ailleurs déjà été étudié dans le

réseau. Le rôle des vieux que nous sommes me semble donc intéressant. Il ne revient pas à penser à la place de ceux qui sont encore dans les Cités des métiers, mais à apporter des choses de l'extérieur et dans lesquelles ils voient se projeter les Cités des métiers.

Je vous remercie.

Rafaël RICARDOU : Merci beaucoup pour ces précieux éclairages qui abordent déjà le cœur des enjeux. Vous avez pointé ce qui nous préoccupe aujourd'hui, après 25 ans d'expérience. Que devons-nous tirer de cette expertise pour les années à venir ?

J'aimerais renouveler mes remerciements à Olivier LAS VERGNAS pour toutes les informations qu'il nous a apportées jusqu'ici et la voie qu'il a tracée, puisque nous avons bien envie d'y inscrire nos propres pas.

Présentation des axes de développement stratégiques suite à la démarche CDM21

Par Rafaël RICARDOU

Chef de département de la Cité des métiers de Paris,
Délégué général à l'insertion à la formation et aux activités professionnelles

et Sylvie SESMA

Chargée du label

Résumé

Rafaël RICARDOU présente le déroulé de la Spring School 2019. C'est pour lui l'occasion de mettre en perspective ce programme avec les problématiques qui travaillent les Cités des métiers et qui permettent de définir pour celles-ci des axes de développement adaptés au monde actuel.

Sylvie SESMA rend compte des avancées de la réflexion engagée par Universcience sur le label. Elle en retrace les étapes successives jusqu'à l'instauration d'une démarche qualité qui pourrait faire gagner le label en crédibilité et en reconnaissance.

Rafaël RICARDOU : J'aimerais revenir sur ce qui a été partagé concernant les démarches précédentes mais aussi ce qui a lieu au sein d'Universcience pour voir comment nous nous réapproprions ces 25 dernières années aujourd'hui et comment nous nous projetons dans l'avenir.

Bienvenue à tous à la Cité des sciences et de l'industrie pour fêter ces 25 ans qui nous réunissent aujourd'hui à l'occasion du séminaire annuel du réseau international des Cités des métiers.

Je suis Rafaël RICARDOU, Manager de la Cité des métiers de Paris. Depuis peu, j'ai également repris la fonction de Délégué général à l'insertion, à l'information et aux activités professionnelles qui est pour Universcience, la délégation en charge du label. Certains me connaissent déjà puisqu'auparavant, j'étais partenaire des Cités des métiers depuis 10 ans. Il est d'ailleurs intéressant d'avoir ce regard de partenaires de Cité des métiers. Nous avons beaucoup évoqué les questions collaboratives pour savoir comment construire ensemble et surtout par rapport à la question du bénéficiaire. Je viens d'une fonction et d'une organisation où l'action des bénéficiaires en tant que producteurs et acteurs est considérée comme centrale. Nous reviendrons sans doute aussi sur la question des référentiels comme sur celle des mesures d'impacts, question extrêmement complexe, mais sur laquelle nous avons un travail fort à mener pour « co-élaborer » avec les bénéficiaires des mesures d'impacts qui font sens par leurs implications.

Je suis partenaire depuis 10 ans des Cités des métiers mais présent seulement depuis neuf mois à la Cité des sciences et de l'industrie. Autrement dit, c'est la première Spring School à laquelle je participe mais aussi la première que j'organise. J'en appelle donc à votre indulgence. Je suis ravi de participer et d'organiser cet évènement.

J'en profite pour remercier Universcience qui a proposé d'accueillir cette année la Spring School, proposition reçue avec intérêt de la part du réseau international. Je remercie aussi la DBRD (Direction de la bibliothèque et des ressources documentaires) qui nous a bien aidés dans l'organisation de cet évènement. Je remercie également le réseau international et son équipe qui maîtrise parfaitement l'ingénierie nécessaire pour mettre en œuvre les Spring Schools. Je remercie aussi l'ensemble des managers ici présents qui ont fait le déplacement. Nous sommes ravis de vous accueillir et de partager des enjeux qui nous intéressent pour l'avenir. Bien entendu, je remercie encore les partenaires des Cités des métiers qui composent et font les Cités des métiers et qui sont au cœur de notre ingénierie collaborative. Merci également à l'équipe de la Cité des métiers que je dirige, qui a beaucoup travaillé pour mettre en place l'évènement. Je voudrais en outre saluer l'action des bénévoles, trop souvent oubliés, mais qui sont bien présents dans la Cité des métiers. Il a été question d'éducation populaire, d'engagement et de citoyenneté. Or, il se trouve que l'action des bénévoles relève de ces dimensions. Les bénévoles œuvrent également au décroisement des catégories d'usager et de professionnel et constituent en tant que tels un levier pour travailler le décroisement. Au moment d'évoquer les bénévoles, je voudrais saluer Daniel CROQUETTE qui s'investit depuis des années dans les Cités des métiers et apporte toute son expertise et toute son implication en tant que partenaire et conseiller bénévole au sein des Cités des métiers.

Je ne pourrais conclure mes remerciements sans saluer l'action de mes prédécesseurs. Olivier LAS VERGNAS, je n'insisterai pas sur votre apport passé et présent pour la Cité des métiers et tout ce qu'il nous reste encore à développer ensemble à l'avenir. Je salue également Vincent MOUSSEAU qui m'a

précédé ici, et Claude FARGE qui a rempli la fonction de Délégué général à l'insertion et à la formation aux activités professionnelles.

Je vais revenir rapidement sur le déroulé de la Spring School que nous présentons comme une « Cité des métiers mode d'emploi ». Ce déroulé répond aux objectifs que nous avons essayé de situer et de construire ensemble par rapport à ce qui a été produit et au processus qui a été mis en œuvre ces deux dernières années. Il y aura aujourd'hui une première journée de travail pour approfondir les enseignements issus de la démarche CDM21 ainsi que les réflexions internes à Universcience, qui ont déjà été éclairées et enrichies par nos premières interventions.

Le colloque qui aura lieu demain devrait nous éclairer sur les enjeux que nous venons de traiter, sur les problématiques que nous souhaiterions positionner. Il y sera notamment question de l'expertise qu'évoquait Olivier LAS VERGNAS. Que faisons-nous de cette expertise ? Comment avoir aujourd'hui des discussions riches avec d'autres partenaires pour travailler le cœur de notre expertise et repositionner celle-ci dans les enjeux contemporains ? Voici les sujets du colloque de demain à partir des réflexions d'aujourd'hui.

Puis, nous nous retrouverons durant une troisième matinée pour aborder l'aspect opérationnel. Une matinée c'est toujours trop court, mais ce sera une matinée d'échanges pour partager entre Cités des métiers sur les sujets abordés les deux jours précédents. Ce sera l'occasion de définir des pistes de collaboration, des pistes opérationnelles de projets que nous souhaiterions mener en commun par rapport à ce qui aura été partagé les jours précédents.

Cette présentation répond aux objectifs très généraux que je rappellerai très sommairement car ils ont déjà été rappelés et partagés.

Il s'agit tout d'abord de promouvoir les innovations portées par les Cités des métiers. Cela a déjà été dit, je crois que l'expertise que nous évoquons est liée à cette capacité d'innovation et à l'adaptabilité du modèle. C'est parce que le modèle est souple et adaptable qu'il peut répondre à des situations imprévues, à des sollicitations, à des réalités territoriales spécifiques et variées. C'est à travers cette adaptabilité que nous arrivons aussi à construire et à promouvoir des innovations.

Notre second grand objectif consiste à partager les hypothèses de travail centrées autour d'axes stratégiques. Ceci, au regard de tous nos questionnements, des enjeux qu'Alain JOUINEAU a soulevés, et des identités qu'Olivier LAS VERGNAS a rappelées par rapport aux Cités des métiers. Que pouvons-nous remobiliser, quels axes stratégiques pouvons-nous construire par rapport à ces enjeux, à ses éléments d'identités qui font la cohérence de nos actions et de notre implantation territoriale ? Bien sûr, ces hypothèses de travail ont déjà été questionnées en amont, notamment lors de la démarche CDM 21, donc en partant des constats et des préconisations formulés dans le cadre de cette démarche. Nous nous appuyons aussi sur les orientations d'Universcience qui est propriétaire du label, et c'est une question de fond, au-delà de la dimension transactionnelle. Il faudrait voir comment Universcience souhaite développer et porter ce label. Les hypothèses de travail concernent aussi le projet de rénovation de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie qui interroge les lieux d'accueil du public à l'heure où il est beaucoup question de tiers-lieu. La question des lieux d'accueil constitue actuellement une réflexion très forte au sein de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie sur cette problématique.

Ce sont des objectifs un peu différents de ceux des précédentes Spring Schools. Ce qui est peut-être nouveau aujourd'hui, c'est que nous allons aussi interroger la place et la question du label parmi les axes de développement stratégiques. Nous le savons, habituellement, la Spring School est un temps de vie du réseau consacré à sa gouvernance, à l'élaboration des orientations, à la programmation. Mais surtout, cela a été rappelé dans les éléments d'identité forts du réseau, les Spring Schools incarnent un réseau bienveillant, convivial. Cet objectif qui nous caractérise demeure en même temps le chemin dans lequel nous devons nous inscrire. Car tel est bien l'un de nos objectifs de ces trois jours : passer du bon temps ensemble. De ce fait, j'espère que vous serez heureux de partager ce temps avec nous.

Je reviendrai ultérieurement sur le déroulé des trois jours de notre Spring School lors de l'introduction des équipes. Il y a également des temps consacrés à la vie du réseau comme l'AG qui aura lieu ce soir ou les réunions de travail du vendredi.

Par ailleurs, il est très utile de situer les axes de développements stratégiques par rapport aux enjeux contemporains. Nous ne pouvons pas éluder les situations socio-économiques actuelles, la digitalisation, les crises socio-économiques dont nous avons vu des manifestations très fortes dernièrement, notamment la crise de l'accueil et de l'accès au service. En outre, les enjeux environnementaux sont aujourd'hui beaucoup plus prégnants, notamment quant à leurs impacts territoriaux et sociétaux. Nous ne pouvons donc pas éluder cette analyse des enjeux de nos réflexions sur les axes de développements.

Le colloque de demain sera donc sans doute aussi l'occasion d'un questionnement sur ces enjeux et sur les possibilités d'une remobilisation de notre expertise par rapport à ces enjeux. De toute évidence, nos axes de développements doivent s'inscrire dans une cohérence avec nos politiques publiques. Nous avons besoin de reconnaissance institutionnelle et d'un certain nombre d'éléments pour pouvoir fonctionner. Ces éléments sont liés à notre capacité d'être complémentaires des actions des pouvoirs publics. Ce sera l'un des objets du colloque de demain avec des interventions de nos partenaires et des pouvoirs publics.

La question de l'articulation entre un label, une expertise et notre nécessaire adaptabilité tout en ayant la capacité de disposer d'un outil de transaction et de reconnaissance institutionnelle constitue une dialectique située au cœur de nos trois jours de travaux. Cette dialectique constitue vraiment une interrogation forte pour demain. Une des hypothèses que nous sommes en train d'élaborer au sein d'Universcience est que pour essayer d'avancer sur cette dialectique, il faut peut-être travailler davantage le renforcement d'une marque, d'une identité, du label Cité des métiers, soit une chaîne de valeurs. Cela me fait revenir à la dimension de mesure d'impact car cela constitue effectivement un enjeu fort. Pour cela les outils que sont les référentiels ou les indicateurs seront utiles, mais cette ingénierie demeure à inventer. Surtout, le renforcement de cette marque et de cette identité commune doit permettre une plus grande adaptabilité. Cela a été souligné à juste titre par Olivier LAS VERGNAS et Alain JOUENAU, l'adaptabilité du modèle doit permettre l'innovation au sein des différentes Cités des métiers.

Après cette première présentation générale, je vais passer la parole à Sylvie SESMA avant de la reprendre brièvement. Sylvie SESMA va nous parler du label en posant la question « Que fait-on du label aujourd'hui ? » Qu'a-t-on prévu pour le label ? Quelles sont les hypothèses de travail ? Je

reprendrai donc la parole ensuite pour souligner deux ou trois enjeux qui seront au cœur du colloque de demain. Il y aura une deuxième partie sur la question des enjeux, nous nous y demanderons que faire de notre expertise et comment repositionner nos missions historiques dans un contexte qui a évolué.

Sylvie SESMA : Il n'est pas simple de prendre la parole après ce préambule, mais pour se mettre dans le contexte, voici une définition du mot « label » :

« Étiquette ou marque sur un produit pour en garantir l'origine, la qualité ».

Saviez-vous que le mot « label » nous vient de l'anglais « label » qui est lui-même issu de l'ancien français « label » qui signifiait ruban, étiquette ? Pour celles et ceux qui ne me connaissent pas, je suis en charge du label depuis un an et demi. Auparavant, j'étais pendant 12 ans au sein de la Cité des métiers de Paris chargée de partenariat, chargée de coordination des nouveaux usages collectifs et enfin en charge du développement des actions hors les murs.

Je voudrais tout d'abord remercier Bernadette THOMAS car elle a porté haut et fort ce label pendant de nombreuses années. Elle a fait grandir le réseau, elle l'a marqué de son exigence et de son enthousiasme en veillant toujours à véhiculer les principes et valeurs de la charte que nous connaissons. De même, je souhaite saluer Danièle DREVET que je n'ai malheureusement pas eu l'occasion de connaître car elle n'est plus parmi nous, mais qui a œuvré aux côtés d'Olivier LAS VERGNAS pour la création de ce label et de sa charte dont c'est également l'anniversaire. En effet, le label a 20 ans, il est né en 1999. Je souhaite également remercier le réseau et de manière toute particulière Alain JOUVEAU qui a ouvert grand les portes à ma participation lors de la démarche CDM 21 dès mon arrivée sur le poste. Enfin, je souhaite remercier Eugenia GUERRERO qui a accompagné le label avec beaucoup d'implication et d'efficacité en tant que chargée de qualité pendant les cinq mois de son contrat. C'était une aide précieuse pendant cette phase complexe d'élaboration.

Comme l'a indiqué Rafaël RICARDOU, je viens apporter les résultats de la réflexion engagée par Universcience sur le label. Cette réflexion a abouti à l'hypothèse d'instaurer une démarche qualité pour le label. Dans la continuité de la démarche CDM 21, la réflexion a consisté à se dire que si nous avons un label intelligent et reconnu, il serait souhaitable de pouvoir y intégrer des indicateurs permettant de mieux mesurer l'impact d'une Cité des métiers sur ses habitants, ses partenaires, son territoire. Ceci permettrait d'apporter au label et à sa démarche davantage de crédibilité et de reconnaissance. Si nous sommes capables de mesurer les effets d'une Cité des métiers sur un territoire, d'une part, on comprendra mieux les raisons pour lesquelles on se dote de ce label, d'autre part, sera associé à son nom une aura de notoriété qui ne peut que renforcer l'image du label tel que nous le connaissons actuellement. Cette idée de démarche qualité a surgi car nous étions engagés dans la démarche CDM 21 qu'Universcience s'est engagé à poursuivre.

Je vais donc vous présenter le cheminement que nous avons suivi pour arriver à cette idée. Ma présentation sera donc en deux parties : ce processus et la mise en œuvre.

Dans ce processus, nous avons réceptionné la note stratégique réalisée par le réseau en avril 2019 et cette note, dont vous pouvez vous procurer un exemplaire, fait état de constats. On invite le label à

consolider un cadre de référence pour qu'il soit clair et consensuel, davantage à l'écoute des situations des Cités des métiers des territoires dont les contextes sont de plus en plus complexes et changent de plus en plus vite. Pour cela, il est préconisé d'avoir une plus grande capacité d'adaptation, plus de souplesse, plus d'agilité. On nous recommande également d'impulser l'innovation et notamment de prendre en compte la question du numérique qui bouleverse nos environnements.

Ayant pris bonne note de cet état de fait, nous nous sommes également rendus auprès de notre tutelle pour y intégrer le plan d'action d'Universcience qui est, comme vous le savez, propriétaire de ce label. Nous avons retenu deux axes principaux. Il s'agirait de développer des liens plus étroits avec les centres de sciences présents sur les territoires où se trouvent des Cités des métiers. L'intérêt est de porter dans les Cités des métiers du réseau le lien entre orientation tout au long de la vie et impacts sur les métiers par les évolutions des sciences et des techniques, raison pour laquelle est né le concept de la Cité des métiers à la Cité des sciences.

Par ailleurs, comme l'a rappelé Rafaël RICARDOU, la Bibliothèque de la Cité des sciences s'est engagée dans un chantier qui porte une réflexion forte sur la notion de service vis-à-vis de l'utilisateur et sur une meilleure mutualisation des services pour apporter l'offre la plus adaptée aux besoins des publics. Il nous invite donc à questionner aussi la complémentarité que nous pourrions avoir avec la notion de cité de services. Cette réflexion fait également écho à la notion de tiers-lieu, qui a été largement abordée.

Suite aux retours du réseau et d'Universcience, nous avons également décidé d'élargir la réflexion avec l'analyse d'autres labels existants. Nous avons ainsi trouvé plusieurs labels proches de notre activité, dont le label du réseau de l'École de la deuxième chance qui, afin de garantir la qualité de l'offre de service des écoles de son réseau, a mis en place un cahier des charges jugé conforme par les ministères de l'Emploi et de l'Éducation nationale, témoignant ainsi d'une plus grande reconnaissance par les pouvoirs publics. Ils se sont fait accompagner par un organisme, AFNOR Certification, et dans cette démarche, ils ont garanti à leurs partenaires la qualité de leurs actions mais également le respect d'une charte porteuse de principes fondamentaux.

Nous avons trouvé des normes ISO qui s'appliquent à des systèmes de management de qualité, par exemple. Cette analyse nous a éclairés sur le fait que pour les structures inscrites dans ce processus, ces normes et ces certifications font sens par rapport à leurs missions. Pour certaines, parce qu'elles ont été reconnues d'utilité publique ou sociale. En allant chercher une norme ou une logique de qualité, on ne s'éloigne pas de nos principes et de nos valeurs. Au contraire, une charte présentant les principes du modèle peut coexister avec un cahier des charges qui lui, clarifie les engagements.

Vous l'aurez compris, ces réflexions nous ont menés à formuler l'hypothèse qu'une démarche qualité pouvait éventuellement nous permettre d'avoir un label plus reconnu et solide, mais également suffisamment agile pour impulser l'innovation tout en respectant les valeurs du modèle.

Alors, il nous reste à formaliser ce que nous envisageons de construire comme démarche qualité. Nous avons construit l'ébauche du cadre méthodologique qui va nous permettre d'actualiser les référentiels actuels du label. Dans la structuration des outils, il s'agira tout d'abord d'imaginer, peut-être, un cahier des charges qui fasse référence, peut-être, à des normes existantes (ISO, AFNOR, etc.) qui viendront conforter la qualité de ce label.

Par ailleurs, nous pensons que si l'on dote chaque critère du label d'une explication de la manière dont il doit être appliqué dans un contexte ou un autre, il y aura plus de possibilités pour que ce critère soit compris et donc appliqué.

Nous proposons également de créer un socle de principes incontournables qui seraient non négociables, sans lesquels une structure ne pourrait pas devenir Cité des métiers. À ce socle pourraient venir s'ajouter ce que nous avons appelé des critères de progression. Ainsi, une Cité des métiers pourrait être labellisée *a minima* et correspondre tout à fait aux critères du label, ou bien développer également un axe particulier considéré comme un critère de progression. Dans ce cas-là, elle se verrait attribuer un label d'un niveau « ++ ». La question du numérique et de ses impacts pourrait être intégrée par le label comme l'un de ses critères de progression.

Ainsi, ce socle de base et les critères de progression qui viennent s'y ajouter nous semblent pouvoir favoriser l'adaptabilité du cadre du label à des situations particulières vécues par les Cités des métiers dans leur territoire sans pour autant perdre la cohérence garantie par les critères non négociables du socle. Les principes du socle de base et les critères de progression restent à définir. En soi, c'est un énorme chantier.

Nous pensons aussi que pour créer et être innovant, il faut maintenir une veille active. Nous proposons pour cela de se doter d'outils d'analyse et de prospective des contextes européens, nationaux et territoriaux. Une cellule de veille pourrait être créée, comme cela avait imaginé par le passé, avec une expertise externe, comme l'a proposé Olivier LAS VERGNAS.

Afin de permettre la continuité de l'essaimage, il nous faudra poursuivre et renforcer la dimension européenne du label et son développement à l'international. Pour cela, il serait bon de poursuivre le développement de partenariats avec d'autres labels et organisations, comme nous le faisons déjà par exemple avec le réseau européen Lifelong Learning Platform qui nous a permis de développer une relation plus étroite avec la Commission européenne.

Nous pensons qu'il est important d'apporter un appui méthodologique à la dynamique des centres associés, qui, comme évoqué lors de la démarche CDM21, pourrait être un levier pour la création de nouvelles Cités des métiers. Nous proposons d'envisager la participation de personnalités ressources, universitaires, institutionnelles, lors des prises de décision de labellisation. Cette ouverture pourrait consolider des alliances utiles pour nous permettre de promouvoir le modèle auprès de personnes d'influence ou de décideurs politiques. Enfin, il nous faudrait renforcer le suivi des critères de qualité en proposant la révision du label beaucoup plus régulièrement.

Afin de clarifier ce processus, nous avons rassemblé toutes ces propositions en un tableau que nous avons articulé sous quatre axes :

- Structurer les outils
- Poursuivre l'essaimage
- Développer la gouvernance
- Renforcer le système de suivi

Ce recueil est, comme nous l'avons indiqué, une première ébauche non figée et non exhaustive.

Comme vous le voyez, c'est un objectif ambitieux et qui nous semble très attendu. Il nécessitera de s'appuyer sur les dynamiques et orientations portées par Universcience, il mobilisera le Réseau international des Cités des métiers dans sa gouvernance et dans son intelligence collective, et cela a déjà commencé. Mais nous croyons qu'il participera surtout à un renforcement des écosystèmes partenariaux des Cités des métiers, car s'engager dans cette démarche va dans le sens de l'intérêt des partenaires. Nous estimons qu'un plan d'action de cet ordre peut nécessiter d'une à trois années, selon les moyens que nous aurons pour le mettre en œuvre. Pendant ce temps, nous continuerons de fonctionner sur la base du label actuel, qui a su jusqu'ici montrer son intelligence et intégrer dans ses critères la capacité d'adaptation. C'est ce qui lui a permis de développer plus d'une trentaine de Cités des métiers dans sept pays depuis 20 ans.

Des ajustements peuvent déjà sans doute commencer à se faire, mais s'intéresser à développer des axes thématiques qui pourraient par exemple devenir des critères de progression est précisément ce que développera Rafaël RICARDOU par la suite.

J'espère avoir été claire malgré la technicité de ces propos sur l'étiquette du label. Je me tiens à votre disposition pour échanger durant ces trois jours. Merci.

Rafaël RICARDOU : Merci beaucoup. Je crois qu'effectivement nous sommes bien au cœur des enjeux qui ont été situés. La dimension forte d'une marque et d'une identité commune pose question aujourd'hui et constitue un levier nécessaire dans un contexte qui a fortement évolué et sur lequel les alliances stratégiques et les leviers institutionnels sont nécessaires. Il est donc très important de se demander que faire du label. A également été évoquée l'importance d'inscrire cette réflexion dans le cadre des enjeux contemporains et pourquoi pas de l'articuler avec un travail universitaire. On a ainsi parlé d'agences de conseil. Cela peut effectivement constituer des modalités complémentaires du développement de ce label.

Je voudrais rapidement resituer quelques enjeux qui ont été largement brossés avant moi et qui donnent à voir le fait que nous sommes déjà en mouvement, que nous sommes déjà en train de faire, comme l'a dit Sylvie SESMA. Je ne vais pas reprendre les enjeux qu'Alain JOUNEAU a évoqués, mais vous présenter certains enjeux qui seront abordés demain.

Bien évidemment, le premier enjeu des Cités des métiers est leur situation de lieu d'accueil des publics et la nécessaire transformation de ceux-ci. Nous avons de plus en plus tendance à aller vers des lieux de services, vers des espaces collaboratifs et cela interpelle tous les lieux d'accueil des publics. Il s'agit d'une réalité forte pour Universcience, pour la Cité des sciences et de l'industrie dans la pluralité de son offre adressée aux publics, mais encore plus spécifiquement pour le projet de rénovation de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie. La Cité des métiers de Paris est complètement baignée dans cette problématique ainsi que dans celle de la proximité à des lieux de culture scientifique.

Le lien des Cités des métiers à la culture scientifique a été très bien évoqué par Olivier LAS VERGNAS et Alain JOUNEAU. Peut-être qu'ici la question se pose moins, mais dans d'autres territoires, elle se pose éminemment. C'est effectivement une convergence souhaitable qui fait partie des quatre éléments clés d'identité qu'Olivier LAS VERGNAS a cités et sur lesquels on doit travailler. Ces éléments sont constitutifs de notre histoire mais également du travail que nous aurons à mener demain. Durant

ces trois jours, nous pourrions tenter de mieux identifier et de mieux hiérarchiser ces enjeux afin de les repositionner en termes opérationnels.

La question des lieux est très liée à la question des transformations et des dynamiques sociales, économiques et citoyennes des territoires qui constitue également l'un des éléments clés de notre réflexion.

Je suis reparti de l'une des préconisations de la démarche CDM 21 : l'innovation sociale. C'est une préconisation qui s'inscrit en continuité avec l'action existante des Cités des métiers. Les Cités des métiers constituent par elles-mêmes une innovation sociale et c'est bien parce qu'elles ont une capacité d'adaptabilité très forte qu'elles sont en mesure de produire et de proposer de l'innovation. Je ne reviendrai pas sur les cités de services conçues comme des lieux d'expérimentation et d'innovation, car cela sera amplement évoqué demain.

Les questions d'observation et d'évolution des tendances sont liées à la notion de mesure d'impact, et aux référentiels que l'on pourrait davantage mobiliser. Ceci, non seulement pour évaluer notre action, mais aussi pour donner à voir et à partager avec les partenaires un certain nombre d'analyses territoriales et d'analyses de tendances structurelles, d'analyses sectorielles. Je pense que les Cités des métiers ont un fort rôle à jouer dans cette dimension d'observatoire.

Du fait de la composante « public centrée » des Cités des métiers, nous sommes en contact direct avec les réalités sociales et économiques que traversent les publics. Celles-ci peuvent nous éclairer sur des enjeux ou des angles morts des pouvoirs publics ou de l'action institutionnelle et permettre des espaces de coproduction et d'innovation avec ces bénéficiaires. Il s'agit alors d'innovations sociales en termes de dispositif, de pratiques professionnelles et en termes de rapport au service. Cela se voit déjà dans les réflexions que nous avons au sein de certaines Cités des métiers sur l'évolution éventuelle des pôles conseils.

Les cinq thématiques existantes des pôles conseils restent très pertinentes et répondent à des enjeux centraux, mais d'autres enjeux liés à l'évolution des besoins et des usages du public sont en train d'émerger. Certaines Cités des métiers veulent expérimenter ou ont déjà expérimenté le conseil aux entreprises. Il peut également être question, inversement, de solliciter des entreprises pour apporter leur expertise en termes de conseil au public. Par ailleurs, le droit du travail est de plus en plus sollicité. Aujourd'hui, pour leur stratégie de trajectoire professionnelle, les gens ont besoin de conseils, non seulement pour leur métier mais plus généralement à propos de leur positionnement au sein du monde du travail. La santé et le bien-être jouent également un rôle important et ce n'est pas un hasard si une Cité de la santé a vu le jour à la Cité des sciences et de l'industrie sur le modèle des Cités des métiers. De plus en plus, on interroge le travail et derrière le travail on interroge le bien-être au travail, l'épanouissement, la réalisation de soi. Ces dimensions liées au développement personnel sont centrales parmi les enjeux que les Cités des métiers ont aujourd'hui à revisiter.

Désormais, les impacts sociétaux constituent un enjeu central dans l'action de l'ensemble des organisations et des acteurs territoriaux. On doit pouvoir intégrer les nouveaux métiers liés au développement durable, aux enjeux écologiques.

De plus en plus de personnes nous interpellent au sujet de leur seconde partie de carrière et de leur retraite. Certains partenaires nous proposent aujourd'hui des conseils à ce sujet. Aujourd'hui, la vie professionnelle ne s'arrête pas à la fin de son métier, car la question du travail est bien plus globale. En effet, l'utilité sociale de l'individu constitue un enjeu central pour les Cités des métiers et cet enjeu est crucial lors des temps de transition tels que le passage à la retraite.

Il importe donc de sérier ces divers enjeux pour les repositionner par rapport à nos axes de développement.

La question de la professionnalisation est aussi largement débattue et très importante, mais il y a peut-être là aussi un axe à renforcer quant à la mise en réseau des acteurs, notamment au moyen de modalités d'ingénierie coopérative et collaborative. Il est bon de ne pas oublier que les Cités des métiers ont 25 ans d'expertise sur cette question, en lien avec les bénéficiaires et avec les modalités de l'éducation populaire. Ce qui était notre innovation forte il y a 25 ans est aujourd'hui largement réapproprié par d'autres acteurs et tant mieux. Il y a aujourd'hui de plus en plus de modèles de type écosystèmes partenariaux ou autres méta-organisations. C'est le cas notamment des Pôles territoriaux de coopération économique, des Coopératives d'activités économiques, des Territoires zéro chômeur et de divers tiers-lieux. Il y a aujourd'hui de nombreux modèles collaboratifs sur lesquels nous avons à nous pencher et avec lesquels nous pouvons nouer des alliances pour nourrir des complémentarités fortes. Il importe donc de promouvoir ces ingénieries collaboratives, car elles constituent l'une de nos expertises, l'une de nos identités. Ces aspects seront longuement débattus demain grâce à la présence d'Hugues BAZIN ou de Patrick LEVY-WAITZ qui a produit le rapport sur les tiers-lieux. D'autres contributeurs encore pourront nous éclairer sur ces enjeux.

L'innovation sociale, c'est aussi ce qui nous a permis de concevoir l'espace de la Spring School où l'on peut prendre ensemble une boisson chaude, comme un espace de promotion des innovations sociales portées par les Cités des métiers. La promotion de l'utilité sociale est aussi permise par la reconnaissance institutionnelle que permet un label. Nous avons envie de remobiliser cette dialectique pour repartir de notre expertise de fond et être en capacité de la promouvoir, de la rendre attractive et d'en faire un fort levier de développement. Ainsi, dans l'espace Spring School, des ordinateurs et des casques virtuels permettent d'être en lien avec les interfaces de toutes les Cités des métiers. Je vous laisserai explorer ce lieu collaboratif. Enfin, peut-être pour être dans l'air du temps, nous avons trouvé l'expression de « show-room des innovations » car on peut aussi percevoir cet espace comme un show-room des innovations des Cités des métiers. Certaines Cités des métiers parlent bien aujourd'hui d'avoir un « show-room des territoires » pour présenter l'innovation territoriale et la capacité des acteurs à proposer des activités de développement social et économique au niveau territorial. Les Cités des métiers peuvent s'en faire le reflet et les promoteurs.

La question du territoire constitue un autre enjeu régulièrement évoqué. Le territoire est une notion complexe, car on parle de territoire géographique qui renvoie notamment à la notion de bassin d'emploi. On peut aussi parler de territoire de travail ou de territoire d'intervention. La notion de territoire est assez polysémique et il faut donc l'utiliser avec précaution. Elle recoupe énormément d'enjeux. On peut aborder le territoire en termes de lieu. Quel est donc ce territoire qu'on habite ? Quel est ce lieu, lieu propre d'une Cité des métiers ? Chaque Cité des métiers a un rapport particulier à son territoire. Le territoire est aussi un lieu d'accueil des publics. Il y a aussi une notion de couverture

territoriale. Le maillage territorial constitue une vraie problématique d'aujourd'hui qui questionne la mobilité des bénéficiaires. L'accès aux services est une autre problématique qui intéresse les Cités des métiers. Il a également été souligné que les Cités des métiers étaient des acteurs de proximité. Il n'est souvent pas possible d'avoir une approche territoriale à l'échelle régionale. Il convient donc aussi d'interroger la notion d'acteur de proximité et la gestion par une Cité des métiers des différentes échelles territoriales de l'internationale jusqu'à la proximité avec les habitants.

Quand on parle de proximité à la lecture des politiques publiques, on sait que la question des quartiers dits « prioritaires » constitue un enjeu fort. Le territoire, c'est aussi ces quartiers prioritaires, ce sont des catégories d'actions publiques en termes de découpage territorial.

Au-delà du maillage, nous avons sans doute un rôle important à jouer en termes d'animation territoriale. Or, qui dit animation territoriale dit gouvernance (le territoire est un lieu de gouvernance en tant que tel) et capacité à développer une ingénierie collaborative, car les territoires en ont besoin. Il me semble que les Cités des métiers prennent tout leur relief à cet endroit, du fait de leurs 25 ans d'expertise en ingénierie collaborative.

Vous m'excuserez pour le caractère très parcellaire des propositions que j'énonce. Évidemment, je ne pourrais cependant pas passer sous silence la question numérique. Il s'agit d'un virage ou plutôt d'une accélération qui impacte très fortement les Cités des métiers dans leurs enjeux et dans leurs missions. L'Union européenne alerte aujourd'hui sur l'importance de pouvoir disposer de compétences numériques dans l'accès au métier, dans l'accès au travail. Effectivement, aujourd'hui, 90 % des métiers demanderaient une compétence numérique. C'est donc aujourd'hui indispensable dans les parcours de formation, d'orientation et d'accès à l'emploi. Le numérique peut être un moyen d'inclusion. Nous avons bien vu que la dimension de participation sociale citoyenne était désormais fortement conditionnée par le numérique. Par ailleurs, les métiers du numérique constituent un nouveau champ de développement pour les métiers. Il y a de plus en plus d'outils d'information et d'orientation en ligne qui nous interpellent quant aux complémentarités entre conseil et médias. La Cité de la santé a développé un outil de consultation en ligne qui connaît une forte fréquentation. Peut-être pourrions-nous également réfléchir à une innovation du conseil afin qu'il y ait des conseils en ligne complémentaires des conseils physiques. Je ne reviens pas sur la transformation des métiers et sur leur impact sur l'organisation du travail.

Nous avons également à valoriser et à promouvoir nos ressources documentaires. Nous disposons d'un fonds documentaire numérique d'une richesse extraordinaire mais qui pourrait être mieux connu.

Je m'arrête là car il y aurait de nombreux autres enjeux à relever. Ces enjeux sont au cœur des axes de développement que l'on peut porter par rapport au label. Le label doit intégrer ces enjeux dans le processus de travail qui vise à repositionner une marque de notoriété.

D'autres enjeux et thématiques seront débattus demain lors du colloque. Une forte identité des Cités des métiers est son orientation public centrée, autrement dit, la question du bénéficiaire. Le renforcement de cette dimension de co-élaboration avec les bénéficiaires de pratiques professionnelles, d'outils, de dispositifs, de manières de faire et de gouvernance constitue un enjeu important de nos réflexions à venir. Nous pourrions dès lors recourir également à la mesure d'impact

pour favoriser la reconnaissance de l'utilité sociale, car elle constitue un fort levier de développement et d'essaimage. Or, ces mesures d'impact doivent elles aussi être largement co-construites et réfléchies avec les bénéficiaires.

Je m'arrête là. Ce n'est qu'une étape dans une réflexion qui était engagée avant moi, à laquelle je m'associe et que je suis ravi de partager avec vous aujourd'hui. Encore une fois, merci beaucoup à Olivier LAS VERGNAS pour la dynamique sur laquelle on s'inscrit et qui a fondé cette identité forte qui nous réunit tous ici aujourd'hui pour cette Spring School 2019.

2^e journée
20 juin 2019



MOT D'ACCUEIL

par **Bruno MAQUART**

Président d'Universcience / Établissement public du Palais de la découverte
et de la Cité des sciences et de l'industrie

Bruno MAQUART : Monsieur le ministre, Madame la conseillère régionale, Mesdames Messieurs les présidents, directeurs, Monsieur le nouveau directeur général du Réseau international des Cités des métiers, Monsieur Camille GALAP, Monsieur l'ancien secrétaire général, chers membres du réseau, Mesdames Messieurs, chers amis, nous sommes très heureux de vous accueillir à la Cité des sciences et de l'industrie pour cette deuxième journée de la Spring School 2019, rencontre annuelle du Réseau international des Cités des métiers. C'est également l'occasion de célébrer les 25 ans de la première Cité des métiers qui vous accueille aujourd'hui.

Ce n'est pas à vous que je vais l'apprendre, la Cité des métiers est née du besoin des visiteurs eux-mêmes, à l'époque désorientés sur le marché du travail face aux effets de la technologie. Elle a immédiatement rencontré un vif succès. La création en 2001 d'un label « Cité des métiers » a permis de décliner le modèle dans près de 30 territoires répartis dans huit pays. Nous pouvons tous être extrêmement fiers de ce succès collaboratif. Cette réussite est largement due à la grande simplicité du modèle : informer et conseiller le public gratuitement, anonymement, afin que chacun puisse construire son projet d'orientation, d'évolution, d'insertion professionnelle. La Cité des métiers est ouverte à tous, jeunes ou adultes, scolaires ou personnes déjà engagées dans la vie professionnelle, à la recherche d'un emploi ou non. Un concept original, utile, bienveillant, permettant l'orientation tout au long de la vie. Un concept qui est devenu un élément central des politiques de formation professionnelle.

Outre ses offres de service, la Cité des métiers de la Cité des sciences et de l'industrie a développé des actions avec ses partenaires dont je vais vous donner deux exemples qui s'adressent en premier lieu à la jeunesse.

Nous participons à la Semaine de l'industrie, manifestation pilotée par le ministère de l'Économie et des Finances qui vise à revaloriser l'industrie auprès de la population et à renforcer son attractivité — surtout celle de ses métiers — auprès des jeunes. À cette occasion, en partenariat avec un groupement patronal, nous avons proposé aux visiteurs un parcours immersif et ludique dans une usine éphémère. Pas à pas, les jeunes pouvaient découvrir les métiers de l'industrie, des étapes de la conception à celles

de la production, en passant par les fonctions support. Cela a été un grand succès et nous renouvelerons l'expérience.

Par ailleurs, en partenariat avec la préfecture de la Région Île-de-France, avec la Région Île-de-France, avec la mairie de Paris, avec Pôle Emploi et avec la Chambre de commerce et d'industrie, nous organisons le Forum de l'alternance que Madame la conseillère régionale a eu la gentillesse de venir inaugurer avec nous. Ce rendez-vous est devenu rituel, il rassemble près de 15 000 jeunes. Ce sont 90 exposants qui proposent plus de 10 000 contrats en alternance. C'est une grande foire aux contrats d'alternance très joyeuse et très utile.

Des rencontres de ce genre, il y en a dans toutes les Cités des métiers. C'est avant tout une aventure humaine que nous avons dans chaque Cité des métiers. C'est une aventure collective qui doit se prolonger et s'amplifier puisqu'en octobre 2017, le réseau a lancé la démarche CDM 21, convaincu que le maintien d'un concept de qualité, dynamique, séduisant résidait avant tout dans sa capacité à s'adapter aux nouveaux enjeux sociétaux et aux attentes des publics en permanente évolution. Ce travail collaboratif vise à mettre l'accent sur les forces et les enjeux clés du modèle « Cité des métiers » décliné dans des territoires portant chacun leurs spécificités. Il n'y a pas de modèle unique, il n'y a que des expériences singulières.

Ici, à la Cité des sciences et de l'industrie, cette dynamique s'inscrit dans un projet de rénovation de grande ampleur de la Bibliothèque des sciences et de l'industrie, sous la direction de Marie-Hélène COULHON-WEHR, projet qui accueille la Cité des métiers. La nouvelle bibliothèque exploitera pleinement les potentialités du numérique, elle redeviendra un lieu d'incarnation dans l'ère du numérique, un lieu unique où se trouvera non seulement la Cité des métiers, mais aussi la Cité de la santé, le Carrefour numérique, un Fab Lab, un Living Lab, bref, un outil d'appropriation des savoirs au 21^e siècle. Nous pourrions ainsi créer des ponts entre différents domaines, comme l'autoformation et le développement durable, et beaucoup d'autres. Rendez-vous au printemps 2022 !

Cette journée que nous sommes heureux d'accueillir et à laquelle nous sommes non moins heureux de participer constitue un temps fort de la rencontre annuelle du Réseau international des Cités des métiers. À toutes et à tous, je souhaite un très bon colloque, riche en débats et en moments de convivialité.

Je vous remercie.

Les enjeux européens, nationaux et territoriaux en matière d'évolution des métiers et des compétences

Julia FIONDA

Chef d'unité adjointe compétences et qualifications, DG Emploi, Affaires sociales et inclusion, Commission européenne

Wolfgang MUELLER

Directeur général aux Affaires européennes, Agence fédérale allemande pour l'emploi à Bruxelles

Majda JELENCIC

Responsable du service de l'orientation professionnelle, Office national croate de l'emploi

Sandrine LAMIRÉ

Conseillère régionale, déléguée spéciale chargée de l'orientation à la région Île-de-France

Modérateur du débat : **Christophe MARTY**

Le modérateur : Si la seconde séquence de la matinée, plus participative, sera consacrée aux évolutions du travail et à leurs conséquences, la première séquence permettra de poser le cadre institutionnel au niveau européen et ses évolutions. J'invite donc à me rejoindre Julia FIONDA, Wolfgang MUELLER, Majda JELENCIC et Sandrine LAMIRÉ. J'invite tout d'abord Julia FIONDA de nous présenter le cadre institutionnel au niveau européen et la stratégie européenne des compétences.

Julia FIONDA : Bonjour à tous. Je vous remercie d'avoir invité la Commission européenne à s'exprimer ici. J'aimerais commencer par quelques mots sur le contexte mouvant dans lequel s'inscrit le travail. La transition est la caractéristique principale du monde du travail, les gens changent de travail plusieurs fois dans leur carrière par besoin ou parce qu'ils en ont la chance. La révolution numérique a un impact important sur le travail, mais la destruction de certains emplois est à l'œuvre parce que les compétences et les responsabilités changent. La manière dont nous utilisons les technologies change également en profondeur. Le Forum économique mondial a estimé qu'en 2018, les algorithmes avaient réalisé 29 % de toutes les tâches réalisées dans le cadre du travail. En 2022, ce chiffre atteindra 42 %. Un changement spectaculaire est donc actuellement en cours. Le travail numérique transforme lui aussi les modèles économiques. La révolution des plateformes numériques crée des emplois et de la croissance. Toutefois, elle a aussi pour effet que certains travailleurs se retrouvent en difficulté en termes de compétences. Ils finissent par constituer une nouvelle sorte de prolétariat.

La Commission européenne a récemment organisé une conférence de haut niveau sur l'avenir du travail dont la principale conclusion a été que l'économie devait être inclusive. Une économie inclusive nécessite que l'on vienne en appui des individus pour les aider à traverser cette période de transition. Il faut une formation solide pour équiper les gens de ces nouvelles compétences. Les services sociaux doivent être au rendez-vous, et ce, tout au long des carrières. Il faut pouvoir se recycler, améliorer ses compétences. De ce fait, il faut qu'il y ait des services d'orientation efficaces. Le modèle de la Cité des métiers est un excellent exemple de la manière de procéder, avec son approche centrée sur l'individu qui permet à chacun de réaliser son potentiel et de décroiser les pratiques antérieures des services d'orientation.

Les compétences constituent donc une priorité de la Commission européenne. Nous pensons que l'accès à l'éducation et à la formation tout au long de la vie font partie des 20 piliers sociaux sur lesquels les chefs d'État et les partenaires sociaux se sont mis d'accord. Nous avons un cycle annuel de coordination en matière de politique économique et des recommandations ont été formulées pays par pays. La compétence des adultes fait partie des domaines prioritaires aux yeux de la Commission européenne. Nous avons un agenda des compétences pour l'Europe, qui permettra d'améliorer la qualité et la pertinence des compétences. Nous consacrons 27 millions d'euros de nos fonds sociaux européens pour financer le renforcement des compétences et la formation tout au long de la vie, et cela ira croissant car nous considérons qu'investir dans les citoyens constitue le meilleur investissement qui soit. Il faut savoir que l'Europe consacre environ 140 milliards d'euros à la modernisation des systèmes éducatifs et des systèmes de formation pour combler les lacunes en matière de compétence. Enfin, en mars 2019, les chefs d'État ont demandé à la Commission européenne de proposer d'ici à la fin de l'année 2019 une vision de long terme pour notre avenir industriel. Nous allons proposer nos recommandations au mois d'octobre 2019. Il faudra renforcer les compétences pour venir en appui à notre force de travail.

Je souhaiterais souligner trois domaines de travail qui sont directement efficaces en la matière. Tout d'abord, la veille des compétences. Il faut absolument s'informer en permanence des compétences requises. Nous avons des gisements de données, nous avons l'enquête de la force de travail, nous avons une prévision en matière de compétences disponibles et nécessaires, nous avons également créé des initiatives ciblées. Ainsi, nous avons mis en place une initiative qui permet de mesurer le taux d'emploi des nouveaux diplômés. Nous avons défini un plan s'intéressant à des secteurs en pleine mutation ou émergents. Nous nous intéressons en outre au potentiel du Big Data pour savoir quelles sont les compétences requises par les entreprises qui recrutent. Nous avons reçu en mars 2019 une première livraison d'informations sur l'analyse en temps réel du marché du travail. Cette analyse a porté sur 30 millions de postes à pourvoir. Cette analyse a mis à jour le fait que les compétences demandées par les employeurs sont des compétences transversales. Il faut s'adapter au changement, il faut savoir travailler en équipe. Hormis ces deux compétences fondamentales, les autres compétences requises varient selon le lieu de vie. Si vous êtes dans le sud de la Suède, il vous faut savoir analyser l'Internet. Si vous êtes un Allemand du sud de l'Allemagne, il est bon que vous soyez ingénieur en mécanique. Toutes ces données sont centralisées et sont disponibles.

Vous connaissez peut-être Europass, il s'agit d'un portail web européen qui permet d'organiser des salons de l'emploi. Un CV européen nommé EuropaCV a été téléchargé d'innombrables fois. Nous sommes en train de refaire cette plateforme pour la rendre encore plus efficace. Vous pourrez y constituer votre CV et le mettre à disposition des personnes intéressées. Nous aurons un système d'appariement des demandes et des compétences qui sera disponible dans toute l'Europe pour améliorer la reconnaissance des qualifications. De plus, cette plateforme nous permettra de vérifier de manière numérique les expériences professionnelles. Nous allons tester toutes ces fonctionnalités et la première phase sera lancée en 2020. La deuxième phase qui sera lancée en 2021-2022 inclura davantage de fonctionnalités pour permettre aux gens de procéder à l'autoévaluation de leurs compétences numériques. Toutes ces informations seront disponibles sur un guichet unique.

Nous allons permettre la validation des acquis formels comme informels. Une recommandation du Conseil des ministres donnera lieu à une évaluation des différents États en matière de validation des acquis. Ce rapport sera mis à la disposition des ministres en fin d'année 2019. Au niveau européen, nous faisons tout ce que nous pouvons pour que les compétences soient connues et partagées et que la formation tout au long de la vie devienne une réalité pour tous. Ce sera d'ailleurs prochainement un droit inscrit dans la législation européenne et qui permettra à tout un chacun de s'adapter aux besoins du marché du travail. Cela constituera un changement important dans l'écosystème du travail et de la formation.

La conférence sur l'avenir du travail que j'ai précédemment évoquée a permis de faire émerger des initiatives très intéressantes comme la création d'un compte de formation professionnelle en e-learning individuel pour faciliter la transition professionnelle. En France, cela existe déjà. Nous suivons donc de très près ce que vous faites. Le défi des compétences est de taille. Certains disent que plus de la moitié de notre force de travail devra bénéficier d'un renforcement des compétences ou de nouvelles formations d'ici deux ans. Les personnes qui quittent l'école sans diplôme sont illettrées dans de nombreux cas, ce qui constitue une vraie difficulté partout en Europe. La course aux talents est en cours et nous sommes en train de la perdre. Les systèmes de formation et les systèmes éducatifs peinent à répondre aux besoins. Dans ce contexte, il faut soutenir les individus, il faut leur fournir des

services dignes de ce nom et il faut les aider à trouver des emplois dignes de ce nom ! Nous ne pourrions répondre à tous ces défis que si nous mettons en place des partenariats aussi bien en matière de politique publique que s'agissant de venir en appui aux particuliers.

Je vous souhaite une très fructueuse conférence et je m'apprête à vous écouter avec beaucoup d'attention. Merci beaucoup.

Le modérateur : Merci beaucoup. Sans surprise, la question du changement des modalités de travail concerne le monde entier. Toutefois, comme vous l'avez également indiqué, les réponses sont aussi locales. Monsieur MUELLER, je vous donne la parole pour nous présenter la réponse qui a été donnée par l'Allemagne à cette problématique.

Wolfgang MUELLER : Merci pour votre invitation, merci d'avoir permis à l'Agence fédérale allemande pour l'emploi d'intervenir. Lorsqu'on invite quelqu'un, on cherche à savoir deux choses : qui est cette personne et pourquoi a-t-on envoyé cette personne et pas une autre ? De plus, on veut savoir quel est son message. Je suis directeur général aux Affaires européennes à l'Agence fédérale allemande pour l'emploi, à Bruxelles. Je siège aussi au Conseil du Réseau européen des services publics de l'emploi où siège également Pôle Emploi. Je suis avec vous aujourd'hui car je représente le groupe consultatif EQF (European Qualifications Framework). On m'a demandé d'expliquer comment nos services d'orientation sont organisés, comment nous travaillons. Nous sommes déjà responsables du versement des prestations ainsi que de la politique en matière d'emploi. Nous sommes là pour soutenir les personnes à la recherche d'un emploi, donc nous faisons de l'orientation professionnelle. Ces tâches sont définies par la loi. Il n'y a que trois services publics de l'emploi en Europe dont les responsabilités sont inscrites dans la législation. Nous sommes donc une agence pour l'emploi publique. Cela nous permet de rester au contact des réalités économiques. Nous sommes en phase avec les nécessités du marché de l'emploi. Nous sommes compétents pour orienter les personnes et pour les placer. Ces services étaient antérieurement dispensés de manière séparée. Ceux qui s'occupaient de l'orientation professionnelle n'étaient pas également chargés de placer les demandeurs d'emploi. Depuis, nous avons fusionné les services de placement et de conseil pour l'emploi. Le chômage avait atteint un niveau tel que le placement devenait une nécessité aiguë.

Lorsque nous avons fusionné les deux fonctions placement et conseil, cela s'est fait à l'issue d'un dialogue. Le conseiller était automatiquement intégré dans le processus structuré du placement. Nous avons ensuite décidé qu'il fallait conceptualiser davantage son travail. Nous avons donc renforcé les capacités de nos propres conseillers au moyen de formations.

Puis, il a fallu tout revoir concernant l'orientation professionnelle. Nous avons des centres d'orientation dans toutes les agences locales. À Freiburg, nous avons un rattachement au Réseau international des Cités des métiers. Par conséquent, nous invitons les écoliers mais ils ne venaient pas alors nous sommes allés à leur rencontre. Il faut savoir à quel public on s'adresse. Par le passé, nous nous intéressions aux nouveaux bacheliers, puis nous avons renforcé cela et nous couvrons désormais 100 % de la population des jeunes diplômés, aussi bien les bacheliers que les diplômés de l'enseignement professionnel.

Puis, nous nous sommes réorganisés pour pouvoir orienter les parents et les professeurs et les intégrer à notre dispositif. Cela a nécessité que nous améliorions notre prestation de services. Nous avons

ensuite proposé des services en conseil pour l'emploi à destination des entreprises. Cela s'appelait « conseil en qualification » et c'était destiné à des personnes qui n'avaient pas bénéficié d'une formation de base.

Puis, nous nous sommes intéressés aux salariés, aux personnes au travail où ils tenaient des postes non qualifiés. Sur le marché du travail, l'unité de change est la compétence et par conséquent, lorsqu'on est sans compétence, on n'a pas de capitaux en quelque sorte. Pourquoi y a-t-il des demandeurs d'emploi au long cours ? Cela s'explique par des raisons externes. Nous avons créé un dispositif de gestion des dossiers qui vient en aide aux demandeurs d'emploi qui ont au moins trois empêchements pour trouver un travail. Ils sont par exemple sans diplôme ou sans qualifications formelles. Désormais, nous proposons une orientation tout au long de la vie. C'est un peu calqué sur le concept de Cité des métiers, mais cela est proposé en dehors des agences pour l'emploi et cela s'adresse également aux personnes au travail, car nous constatons que des transformations structurelles sont à l'œuvre et qu'il y a une transition lourde vers l'économie verte.

Vous êtes au travail, votre environnement de travail est peut-être stable, mais vous pouvez cependant bénéficier de conseils en orientation. Peut-être voulez-vous changer de branche d'activité et acquérir de nouvelles compétences. C'est possible, et nous sommes là pour vous accompagner. C'est un travail de grande ampleur car les populations au travail susceptibles de changer de métier sont importantes. Autrefois, le boulanger venait nous voir car il cherchait un poste de boulanger. Désormais, la situation a complètement changé : les boulangers veulent faire autre chose et nous devons les y aider.

Au niveau européen, nous avons évoqué l'appariement (ou Job Dating). Autrefois, l'appariement était fondé sur les qualifications professionnelles. On essayait d'apparier des employeurs et des demandeurs d'emploi ou des jeunes diplômés, mais c'était assez rigide. Pour chaque poste, il y avait des compétences définies, mais sans souplesse. Notre système actuel est plus fin, nous ne sommes plus verrouillés par les exigences de l'employeur et l'appariement est plus fin. Quand on pose des questions à un candidat sur ses compétences, il répond qu'il est capable si on le lui demande, comme la capacité de travailler en groupe par exemple. De façon générale, il n'est pas facile d'associer les compétences sociales et les compétences techniques. Nous avons dans notre équipe des psychologues qui ont mis au point des tests par lesquels on essaye d'évaluer les compétences de ces deux familles de compétences.

Je vous ai donné un aperçu rapide de ce que nous faisons, des raisons pour lesquelles nous avons fait évoluer notre dispositif. Je serai là toute la journée et je serais ravi de pouvoir discuter avec vous. Merci pour votre attention.

Le modérateur : Merci beaucoup. Il me semble que le dispositif d'orientation tout au long de la vie dont vous parlez fait écho en France au Conseil en évolution professionnelle qui semble répondre aux mêmes besoins pour les personnes qui sont hors de l'emploi ou celle qui ont un emploi. Cela montre que les dispositifs commencent à se ressembler dans les différents pays. Je vais maintenant passer la parole à Madame JELENCIC.

Majda JELENCIC : Je travaille dans les services de l'emploi en Croatie sur l'emploi et les différentes vocations. Le premier CISKA (Centre d'orientation en Croatie) a été ouvert en 2013. Il s'agissait de rendre ces services d'orientation disponibles pour les citoyens de tout âge. Le Service de l'emploi gère

ce système d'orientation. Nous fournissons des services à ceux qui sont enregistrés dans notre agence pour l'emploi, mais également à ceux qui ont du mal à se positionner sur le marché du travail. Le centre a été ouvert en 2013. Il y a 13 centres dans 12 villes différentes couvrant tout le territoire de la Croatie. Ils seront bientôt rejoints par neuf nouveaux centres d'ici 2022. Nous avons un système d'entonnoir (Final System) privilégiant les objectifs précis des demandeurs. Nous leur fournissons des informations en rapport avec ces objectifs précis. Nous avons également des systèmes informatiques, un portail électronique d'aide à l'orientation, des possibilités d'évaluation, d'autoévaluation et des activités individuelles pour ceux qui souhaitent un conseil plus approfondi. Nos principales cibles ne sont pas seulement les demandeurs d'emploi, mais également les étudiants, les professeurs, les parents, etc. Nous avons également un système de partenariat avec toutes les parties prenantes dans le champ de l'emploi et de l'éducation.

Nous avons en outre un programme de développement de l'orientation professionnelle tout au long de la vie. Nous allons continuer à avoir la main sur l'orientation mais le système éducatif fournira des emplois aux élèves. Nous avons mis en place un forum pour l'orientation tout au long de la vie. Il s'agit d'un organisme national qui gère la coordination, le suivi et la mise en œuvre des activités planifiées par le système d'orientation stratégique de l'apprentissage tout au long de la vie. Notre objectif est de fournir des services à ceux qui travaillent, aux sans-emplois mais également aux élèves. Il n'y a pas de programme éducatif pour les conseillers en orientation en Croatie. Il s'agit principalement de psychologues ou d'experts sociaux.

Notre objectif pour l'avenir est de développer des programmes éducatifs qui aideront les jeunes, après leurs études universitaires, pour développer des compétences. En ce qui concerne les rapides changements du marché du travail, il faut savoir que 60% à 70% des étudiants de Croatie intègrent le cycle secondaire, mais ces programmes n'ont pas changé depuis 20 ans. Depuis 2013, nous réalisons des études dans les instituts éducatifs pour voir quels sont les emplois clés, quelles sont les professions. Ce questionnaire comprend 90 emplois différents. L'idée est d'y recueillir l'information puis de fixer des standards professionnels. Nous avons également mis en œuvre différents programmes de formation.

Le modérateur : Merci à vous. Intéressons-nous maintenant au cas français qui est en pleine mutation puisque la compétence « orientation professionnelle » a été transférée aux régions fin 2018 *via* deux textes de loi, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel et la loi sur la réforme du lycée. Pourriez-vous nous indiquer, Madame LAMIRÉ, comment vous vous êtes emparée de cette question au niveau de l'Île-de-France ?

Sandrine LAMIRÉ : Cette loi a obligé les régions qui se sont vu transférer cette nouvelle compétence à voter une stratégie d'orientation tout au long de la vie. Dans notre région, nous avons voté le 28 mai 2019 un cadre d'intervention incluant la nouvelle compétence de 2018 et touchant plus spécifiquement les scolaires. Nous avons gardé la compétence de coordination du réseau SPRO (Service public régional d'orientation). De fait, l'agence nationale des Cités des métiers est membre du SPRO du CREFOP que nous réunissons au Conseil régional plusieurs fois par an.

Le modérateur : Je précise que le CREFOP est une instance multipartite qui réunit les représentants de l'État, de la Région, et les partenaires sociaux représentant les employeurs et les salariés ainsi que d'autres intervenants des champs de l'emploi, de la formation et de l'orientation.

Sandrine LAMIRÉ : Notre stratégie est basée sur deux piliers : Oriane.info et une future agence de l'orientation. Oriane.info est une plateforme numérique que nous avons lancée l'année dernière. Cette plateforme touche tous les publics et nous souhaitons qu'elle devienne le référentiel d'orientation de tous les Franciliens. Le second pilier sera une agence de l'orientation qui sera hébergée par Défi métiers, le Carif-Oref francilien et qui sera complété avec la DRONISEP (Direction régionale de l'ONISEP). Il est important pour nous de disposer d'une agence car nous avons la volonté d'amener l'orientation au sein des bassins d'emploi. Nous souhaitons professionnaliser les acteurs de l'orientation au sein des bassins d'emploi. Nous ne partons pas d'une page blanche car nous travaillons avec les acteurs qui existent déjà sur les territoires et notamment les Cités des métiers. Ce sont des travaux que nous suivons en commission SPRO. Cela a fait l'objet d'expérimentations sur trois bassins : le Grand-Orly Seine Bièvre (piloté par la Cité des métiers locale), Paris-Saclay et le sud de la Seine-et-Marne. Notre but est de nourrir au travers de cette agence les acteurs de l'orientation car il y a besoin d'une professionnalisation continue des acteurs qui sont sur le terrain. Nous sommes convaincus que les Franciliens ne doivent pas franchir plus de portes que le strict nécessaire pour accéder à l'information dont ils ont besoin.

Le modérateur : L'agence régionale que vous évoquez a donc vocation à devenir l'interlocuteur unique de tous les acteurs de l'orientation sur le territoire régional.

Sandrine LAMIRÉ : Oui, effectivement. Défi métiers est déjà un observatoire sur les métiers, donc cela rentre pleinement dans nos compétences qui sont les informations sur les formations et la découverte des métiers. Le personnel de cette agence continuera à faire ce qu'il fait déjà aujourd'hui mais en étant en front-office et non plus en back-office. Nous pensons que c'est une chance que du personnel de la DRONISEP puisse nous rejoindre, car ces personnes pourront enrichir les contenus des formations. En effet, l'ONISEP est un acteur majeur de l'orientation dont personne ne remet en cause les contenus.

Le modérateur : Je crois savoir que vous travaillez également sur d'autres axes dans votre stratégie régionale de l'orientation. Vous avez notamment évoqué une réflexion autour d'un label.

Sandrine LAMIRÉ : Tout à fait. Nous pourrions délivrer un label Oriane attestant de la professionnalisation des acteurs de l'orientation du fait qu'ils seront en permanence informés par notre agence. Ce sera gage de qualité pour les demandeurs d'emploi.

Le modérateur : Est-ce à dire que cette stratégie remet en cause ou questionne les acteurs de l'orientation ?

Sandrine LAMIRÉ : Non, pas du tout. Nous avons déjà fait les trois expérimentations sur les bassins d'emploi avec les acteurs actuels de l'orientation. Notre compétence est la coordination des acteurs de l'orientation. Nous ne sommes pas là pour leur dire ce qu'ils ont à faire. À l'issue de ces expérimentations, nous avons constaté que les acteurs de l'orientation d'un même territoire ne se connaissaient pas. Grâce à ces expérimentations, ils ont appris à se connaître et à travailler ensemble. Ils sont même en attente d'une gouvernance de notre part. Pour que cela fonctionne, il faut que tout le monde marche dans le même sens et que tout le monde y trouve sa place.

Le modérateur : La stratégie régionale de l'orientation est-elle bien une stratégie tout public ?

Sandrine LAMIRÉ : Oui. Si le réseau SPRO s'adresse davantage aux actifs, nous avons en parallèle un travail avec l'Éducation nationale puisque la loi de 2018 nous confère la compétence d'information des collégiens et des lycéens. Nous devons donc répondre à leurs besoins dans le cadre des 54 heures d'orientation qui sont désormais obligatoires en seconde et bientôt également pour les premières et pour les terminales en 2020. Il y aura 12 heures obligatoires d'orientation pour les 4^e et 36 heures pour les 3^e. Nous savons que ceux qui sont orientés vers la professionnalisation de façon précoce sont souvent mal informés. Il sera donc utile d'améliorer l'orientation au sein même des établissements. Nous devons donc travailler avec l'Éducation nationale et nous le faisons avec les trois recteurs d'Île-de-France.

Le modérateur : La construction de l'information délivrée dans le cadre du service régional de l'orientation provient-elle du Carif-Oref ou bien travaillez-vous avec d'autres acteurs pour cela ?

Sandrine LAMIRÉ : Dans le SPRO, nous avons tous les Fongecif. Nous travaillons effectivement avec ces organismes.

Le modérateur : Vous bénéficiez des réseaux et des travaux existants.

Sandrine LAMIRÉ : Oui et nous procédons dès lors à un travail de coordination, comme la loi nous le demande. Cela se passe bien et tout le monde y trouve sa place.

Le modérateur : Y compris les Cités des métiers.

Sandrine LAMIRÉ : Exactement. Nous travaillons déjà avec elles dans le cadre de la Commission, mais nous avons aussi fait appel à elles pour des ateliers qui se déroulent durant nos Assises de l'orientation. Nous nous déplaçons à la Nuit de l'orientation. Nous sommes effectivement très proches. Dans notre stratégie, il nous importe d'encourager les acteurs de la formation à mettre en œuvre des actions innovantes. Nous sommes donc très preneurs d'innovations mises en avant dans les Cités des métiers. D'ailleurs, dans le cadre des Trophées Oriane, en janvier 2019, nous avons remis un prix à la Cité des métiers concernant la découverte des métiers en lien avec la réalité virtuelle.

Le modérateur : Dans quel laps de temps votre stratégie régionale sera-t-elle pleinement opérationnelle ?

Sandrine LAMIRÉ : L'agence ne pourra pas être créée avant le mois de janvier 2020 car le financement de cette agence demande un certain temps. En revanche, le calendrier de l'Éducation nationale nous impose d'être en capacité de donner un maximum d'informations aux établissements scolaires à partir de la rentrée, soit en septembre 2019. Il nous a été fortement réclamé des lycées d'amener le monde de l'entreprise dans le monde scolaire. Les lycées s'appuient pour cela sur un petit réseau que nous allons nourrir. Nous entendons donc amener des acteurs du monde de l'entreprise dans les établissements scolaires et organiser des stages d'immersion, car cela manque beaucoup. Nous souhaitons que cela ait un effet de réduction de la fracture sociale.

Le modérateur : Merci à tous les intervenants de cette table ronde.

Conférences « Mutations sociales et rapport au travail »

Jean-Michel BONVIN

Professeur à l'Université de Genève, Réseau RE-inVEST

Patrick LÉVY-WAITZ

Président de la Fondation Travailler autrement, Mission
Coworking : territoires, travail, numérique

Lionel LARQUÉ

Délégué général de l'Alliance science société, ALLISS

Anne-Sophie CASTEIGT

Responsable développement et partenariats du Lab'Ho, ADECCO

René BAGORSKI

Président de l'Association française de réflexion et d'échange sur la
formation, AFREF

Modérateur du débat : **Christophe MARTY**

Le modérateur : Monsieur BONVIN, si j'ai bien compris, vous souhaitez ne jamais perdre de vue le droit à la deuxième chance en matière d'éducation.

Jean-Michel BONVIN : En effet, l'idée est de réfléchir au droit à la formation tout au long de la vie et à la formation pour tous. Dans le cadre du projet de recherche européen RE-inVEST, nous nous sommes demandé comment faire en sorte que les publics les plus vulnérables aient aussi droit à la formation tout au long de la vie. Notre cadre de réflexion pose deux questions essentielles. Comment faire en sorte qu'un droit à la formation tout au long de la vie ne soit pas que formel mais soit ancré dans la réalité des gens, notamment les plus vulnérables ? Comment faire en sorte que ce soit un droit à la formation qui ne soit pas un droit à n'importe quel type de formation, mais à des formations de valeurs qui servent de passerelles vers des emplois ayant du sens ? Or, pour passer d'un droit formel à la formation pour tous à un droit réel à la formation pour tous, il faut des ressources financières pour pouvoir aider les personnes. Il ne s'agit pas juste d'adapter une offre très vulnérable aux demandes du marché du travail, mais aussi d'une action à faire sur le marché du travail pour qu'il aille au-devant des personnes les plus vulnérables en dépassant les préjugés qu'il peut avoir à leur rencontre.

Bernard GAZIER distingue trois formes d'employabilité. Dans l'employabilité d'initiative, la personne elle-même est responsable de son portefeuille de compétences et c'est à elle de se prendre en main. Dans l'employabilité interactive, la personne a accès à des supports ou à des soutiens lui permettant de développer son employabilité. Elle est donc responsable, mais pas seule, il y a une coresponsabilité des services de l'État, d'ONG ou d'associations. L'employabilité *Embedded*, incarnée ou encastrée prend en compte la demande du marché du travail pour le rendre plus accueillant pour les personnes vulnérables.

Par ailleurs, il importe de prendre les personnes comme elles sont et non de les rêver telles qu'elles ne sont pas. Les personnes ont des caractéristiques très précises sur trois plans : des compétences, de la motivation et de la disponibilité. Les familles monoparentales ne feront pas l'effort de suivre une formation car elles ne disposent ni de temps ni d'argent. Il faut donc prendre les personnes comme elles sont et concevoir l'action publique comme une manière d'essayer de faire avancer les personnes par rapport à ces trois critères. Des compétences nouvelles peuvent être développées, la motivation peut être générée, la disponibilité peut être facilitée, même si elle n'est pas donnée une fois pour toutes.

Cette approche permet de passer du droit formel à la formation à un droit réel à la formation.

Le modérateur : Prendre la personne telle qu'elle est, cela revient-il à dire qu'il faut individualiser l'accompagnement et le conseil *via* des dispositifs spécifiques en fonction des publics ?

Jean-Michel BONVIN : Absolument. J'allais y venir en vous présentant les trois axes clés que nous avons définis dans le cadre du programme Re-inVEST. Le premier consiste donc à passer du droit formel au droit réel à la formation. Le deuxième élément consiste à donner accès à une formation ou un emploi de valeur, un emploi qui soit décent au sens de l'OIT. En outre, la personne n'est pas simplement réceptrice de la formation mais co-constructrice de celle-ci. Notre approche est donc à mi-chemin entre une approche paternaliste où la personne ne ferait que recevoir et une approche libertaire où la personne ferait tout ce qu'elle voudrait. Il s'agit plutôt que la personne soit co-constructrice de la formation comme elle devrait être co-constructrice de son travail.

À partir de cela, nous avons tiré trois implications très simples qui pourraient éventuellement servir au moins pour partie aux Cités des métiers :

- Il est important de prendre les individus tels qu'ils sont, donc de ne pas les sélectionner à l'entrée. Les critères de compétence, de motivation et de disponibilité ne doivent pas être des critères de sélection mais des objectifs à atteindre. Or, la plupart du temps, on sélectionne les meilleurs et on exclut les autres. C'est d'autant plus problématique que ces éléments (compétence, de motivation et de disponibilité) ne sont pas des caractéristiques individuelles qui ne pourraient pas changer. Si l'on ne prend pas en compte ce type de questions, on génère un paradoxe de l'action publique, soit une action qui veut soutenir les gens mais qui finit par renforcer leur vulnérabilité. Cela est parfois dû à une volonté d'économiser qui entraîne que l'action publique donne moins de ressources financières à ces personnes qui sont donc moins en situation de sortir de leur vulnérabilité. L'action publique institue alors des conditions d'accès très restrictives qui ont un effet excluant (voir à ce sujet l'« effet Matthieu » par lequel on donne plus facilement à ceux qui ont déjà qu'à ceux qui n'ont pas). Les personnes les plus vulnérables elles-mêmes intériorisent ces critères et peuvent s'autoexclure elles-mêmes de ces programmes si elles ne se jugent pas à la hauteur des critères.
- Le contenu des mesures de formation ou d'activation doit être ajusté en fonction de la situation effective des personnes, de leurs compétences, de leur motivation et de leur disponibilité. Il faut ajuster le rythme de ces formations, en individualiser le contenu, diversifier les compétences et les formats pédagogiques. Cela demande plus de temps et cela demande des personnels plus qualifiés, cela a donc un coût, cela demande davantage de moyens. De façon générale, les autorités ou les territoires qui se sont engagés dans cette voie ont tendance à considérer que ces moyens supplémentaires ont une pertinence sur le long terme. Nous retrouvons ici les paradoxes de l'action publique. L'action publique peut refuser de donner ses moyens et renforcer ainsi la vulnérabilité des personnes. Si elle s'en tient à des programmes très rapides, on retrouve les motifs de sélectivité évoqués précédemment, voire même l'auto-exclusion des personnes concernées.
- Enfin, il nous a semblé essentiel de maintenir un lien avec le marché du travail. Ces programmes de formation pour les personnes les plus vulnérables doivent donner un signal considéré comme crédible aux yeux des employeurs (certifications, VAE) afin qu'ils ne soient pas des îlots de bienveillance déconnectés du monde du travail. Les Cités des métiers peuvent intervenir par rapport à cela en impliquant les employeurs, en les convainquant de diverses manières de leur intérêt à s'engager dans ces dispositifs. Si cela n'est pas réalisé, deux paradoxes apparaissent. D'une part, il est possible d'avoir des programmes de formation très valorisants mais non valorisés en dehors du marché du travail. D'autre part, ces programmes risquent d'agir sur des îlots fermés sur eux-mêmes plutôt que comme des passerelles vers l'extérieur.

Donc, l'action publique peut agir de manière paradoxale en renforçant la vulnérabilité plutôt qu'en la diminuant, notamment en raison d'un manque de moyens financiers. Économiser à court terme ne constitue pas une bonne solution à long terme. Enfin, il convient de rechercher une voie médiane

entre une surprotection infantilisante et une sur-responsabilisation, ainsi que l'a suggéré le sociologue belge Jean-Louis GENARD. Ce juste milieu est le défi que les gens de terrain sont appelés à relever et que les Cités des métiers pourraient aider à relever.

Zacharie SANFO : Je suis facilitateur en intelligence collective au sein du Lab de Pôle Emploi. J'ai trouvé votre intervention très intéressante et éclairante. Ne faudrait-il pas aussi que ce type de programmes soient mis en œuvre par les instances européennes ? Nous connaissons les financements venant de l'Union européenne, tels que le Fonds social européen, mais les critères qu'ils appliquent ne sont malheureusement pas ceux que vous évoquez. Les bénéficiaires se sentent constamment menacés de retrait car ils n'ont pas atteint tel ou tel quota. Tel est le cas, par exemple du financement de l'accompagnement global destiné à des publics vulnérables. Des assistantes sociales et des conseillers de Pôle Emploi accompagnent ces personnes afin qu'elles puissent trouver un emploi. Toutefois le fonds social européen impose des critères et des quotas qui obligent les auxiliaires de terrain à ne plus accompagner certaines personnes. Il faudrait donc que les financeurs élargissent les critères dans la logique de ce que vous préconisez.

Jean-Michel BONVIN : Dans le mécanisme de fonctionnement de l'action publique, il y a la question du financement, mais il y a aussi les *Accountability Mechanisms*, soit des mécanismes de reddition des comptes qui sont fondamentaux. Si les indicateurs de performance qui doivent être accomplis par les gens de terrain qui reçoivent le financement sont liés à la compétence, à la motivation et à la disponibilité des personnes accompagnées, cela pose un vrai problème. La notion d'investissement social est intéressante, mais elle comporte aussi une possible dérive, c'est l'idée d'un retour sur investissement. En effet, le retour sur investissement est plus difficile à obtenir avec certains publics qu'avec d'autres. Il faudrait songer à moduler les indicateurs de performance dès lors que le public concerné est un public vulnérable. Plutôt que de mettre des conditions à l'entrée, il faudrait plutôt valoriser la progression qui peut être constatée au sein du programme par rapport aux trois critères compétences, motivation, disponibilité. Une action qui insiste sur des résultats durs et chiffrables est une action inefficace économiquement parlant vis-à-vis de ces publics. Il y a donc là un réel enjeu, non pas tant en termes de bienveillance qu'en termes d'efficacité.

Djemâa CHRAÏTI : Je suis directrice de la Cité des métiers du Grand Genève. Nous sommes à 500 mètres, je vais vous laisser ma carte de visite et dès la semaine prochaine, nous allons nous rencontrer pour voir comment établir un partenariat. Je vous remercie !

Jean-Michel BONVIN : Me voilà investi d'une grande responsabilité ! Merci.

Marie-Christine COTIN : Je suis présidente de la Cité des métiers des Côtes-d'Armor. J'aimerais savoir ce que vous pensez du fait que l'argent public pourrait aider à la connaissance des métiers avant d'aider à la formation.

Jean-Michel BONVIN : Je suis d'accord avec cela, même s'il s'agit de quelque chose que nous n'avons pas vraiment étudié. On sait que pour pouvoir prendre une décision informée, plusieurs étapes sont nécessaires et il y a notamment l'étape de la connaissance. Dans le contexte actuel de transition numérique, il y a énormément de mutations à l'œuvre dans le marché du travail et il est important de les connaître.

Le modérateur : Merci beaucoup Jean-Michel BONVIN. Je propose maintenant à Anne-Sophie CASTEIGT de nous présenter le Lab'Ho qui est une structure de l'entreprise de travail temporaire ADECCO.

Anne-Sophie CASTEIGT : Le Lab'Ho est le laboratoire d'idées créé il y a 25 ans par le Groupe ADECCO pour réfléchir aux mutations du travail, observer les évolutions de l'emploi et faire des propositions pour un marché plus inclusif. Nous produisons des études sur les grandes tendances, sur les nouvelles formes du travail et du recrutement, des études plus ciblées sur certains types de publics (comme l'insertion professionnelle des réfugiés, l'an dernier). Nous essayons de fonctionner de la façon la plus décloisonnée possible. Nous nous appuyons à la fois sur des analyses quantitatives et sur des analyses qualitatives, sur beaucoup d'études de cas pratiques de professionnels.

Le modérateur : Vous m'avez parlé de « méga tendances » qui structurent le marché du travail et ses évolutions. Pourriez-vous revenir dessus ?

Anne-Sophie CASTEIGT : Je parle effectivement de « méga tendances » car nous sommes de manière évidente dans une zone de turbulences. On parle de 4^e révolution industrielle. La transition numérique de l'économie bouleverse tout : nouvelles opportunités d'emploi, nouvelles façons de produire, de travailler. Cela bouscule les secteurs, les métiers, les compétences. Toutefois, si cette tendance éclipse un peu les autres tendances, elle n'est pourtant pas la seule en cours aujourd'hui. La mondialisation est toujours à l'œuvre avec notamment la possibilité de délocaliser n'importe quand. La transition démographique est toujours à l'œuvre, notamment en Allemagne où elle crée une forte tension sur le marché du travail, modifie les mécanismes de la protection sociale et les préférences de consommation. La transition énergétique est la grande oubliée des réflexions sur l'emploi même si Monsieur MUELLER l'a évoquée. Elle est présente dans ses effets mais beaucoup trop loin dans les réponses que le marché met en œuvre pour passer à une économie décarbonée. Ces quatre grandes tendances font un cocktail assez détonnant et une période très trouble.

Le modérateur : Ces grands courants contribuent à la structuration du marché du travail de demain.

Anne-Sophie CASTEIGT : Oui. Si l'on s'intéresse au volume d'emploi, on peut se demander si l'on va vers la fin du travail. Toutefois, chanter la décroissance constitue davantage une fiction qu'une réalité car le taux d'emploi mondial n'a jamais été aussi élevé. On voit des quantités de nouveaux emplois auxquels on n'aurait jamais pensé, mais de quels emplois s'agit-il ? Les emplois changent radicalement. L'OCDE nous a récemment appris qu'il y aura 14 % des emplois à risque d'automatisation d'ici 10 à 20 ans et 32 % des emplois qui changeront radicalement. En France, nous sommes d'ailleurs même un peu au-delà de ces statistiques. La rapidité actuelle des changements génère des besoins de transition beaucoup plus forts. Cela touche toutes les catégories de salariés, y compris les cols blancs, ce qui est nouveau. Il en va de même en ce qui concerne la transition énergétique. Toutes les études montrent que dans le passage à une économie décarbonée, il y aura moins de nouveaux emplois mais des transformations des compétences très importantes. Il n'y aura donc pas moins emplois, mais d'autres emplois. En revanche, on peut se soucier de la qualité du travail. La norme du CDI à temps plein chez le même employeur est en train de perdre du terrain sous le coup des formes atypiques d'emplois, même si l'an dernier, pour la première fois depuis 10 ans, la part des CDI s'est stabilisée en France à 75 %. En revanche, on constate l'apparition du temps partiel (19 % de l'emploi en France), dont le temps partiel subit qui touche bien plus les femmes que les

hommes. On constate l'apparition de contrats courts voire très courts puisque si 90% des embauches sont faites en CDD, 70% le sont en CDD de moins d'un mois (cinq jours est la durée médiane). La poussée des nouvelles formes d'emploi prend notamment la forme d'un nouvel essor du travail indépendant (12 %). Le travail indépendant a deux visages. Il a le visage du freelance très créatif et très qualifié qui fait le choix de cette indépendance mais c'est aussi l'ubérisation, le travail à la demande. Ce dernier n'est ni tout à fait indépendant ni salarié ni bien rémunéré ni bien protégé. Je ne suis pas en train de dire qu'il faut jeter les machines dans le Rhône comme l'ont fait les canuts ni que la mondialisation serait néfaste en soi. Il n'y a pas de déterminisme technologique mais la question à se poser est celle de l'usage que l'on fait des technologies. Nous avons tout de même un peu de recul pour constater que les gains ne sont pas bien répartis.

Je constate quatre risques pour le marché du travail. Le premier est celui qui pèse sur les régions, sur certains secteurs et certains actifs. On sait bien que les plus bas niveaux de qualification sont les plus touchés. Comment accompagner les transitions de ces publics ? Le deuxième risque est celui de la polarisation du marché du travail entre des gagnants de la mondialisation et de la numérisation (très qualifiés, très bien rémunérés, très bien protégés) et les perdants (mal rémunérés, mal protégés). Cela pose la question des inégalités croissantes. Bruno PALIER parle d'une société de cerveaux qui ont des servants. Entre les cerveaux et les servants, il y a les classes intermédiaires qui se réduisent progressivement (-12 % en 20 ans en France). Le troisième risque est celui des protections de l'emploi. Si l'emploi était jusqu'à présent protégé par le CDI, comment sera-t-on protégé demain face à de nouvelles formes d'emplois ? Le quatrième risque est celui de la place des femmes dans le marché du travail. De fait, les femmes sont de moins en moins nombreuses dans les métiers qui vont compter demain, les métiers de l'économie numérique (elles y sont passées de 30 % à 15 % en 15 ans). Le monde de demain risque donc d'être pensé par des hommes pour des hommes.

Je parlais de zones de turbulences, mais des sociologues du CNAM ont parlé de zones grises de l'emploi. Nous sommes entrés à la fois dans une zone de non-droit avec un risque de précarité pour certains et dans une zone de créativité où l'on peut réinventer les frontières du travail. Je vous invite donc, en tant qu'acteurs de l'emploi à partager cette vision très large : ni optimisme béat vis-à-vis de la technologique ni pessimisme désespéré. Le futur du travail n'est pas écrit et nos choix collectifs pourront y contribuer. Bien sûr la période actuelle est déstabilisante en termes d'intermédiation, car lorsque la finalité était l'emploi en CDI à temps plein, on connaissait le chemin pour y aller. Aujourd'hui, cette finalité a changé et donc votre façon de faire aussi. Dans ce contexte, la notion de travail décent qu'a évoquée Monsieur BONVIN est très féconde pour réinventer nos façons de travailler.

Comment faire pour se préparer à ces transitions ?

Nous avons à la fois une raison d'espérer et une raison de douter.

La raison d'espérer est le consensus international autour de la nécessité de créer un marché du travail plus inclusif. La Commission européenne, l'OIT, l'OCDE, le Forum de Davos en témoignent. En France, un collectif d'entreprises est mobilisé pour une économie plus inclusive, c'est un sujet dont parlent les chefs d'entreprise aujourd'hui.

La raison de douter est l'état de préparation de l'esprit des organisations. Nous avons un Observatoire des transitions professionnelles et lorsqu'on demande aux actifs s'ils pensent que leurs métiers vont changer prochainement, seul un sur cinq répond positivement. Parmi eux, la moitié estiment que c'est déjà le cas. Donc en fait, on attend d'être face au mur pour freiner ! Du côté des entreprises, il en va de même. Les patrons étaient conscients qu'il allait y avoir des mutations majeures dans leur secteur. Ils étaient peu à avoir déjà engagé des réflexions ou des actions à ce sujet et celles-ci n'étaient pas très innovantes.

Trois leviers font consensus : la nécessité de recréer de nouvelles formes de protection sociale, former tout au long de la vie et accompagner les transitions professionnelles. Dans un monde où l'on ne connaît pas 80 % des métiers de demain, le vrai bagage du salarié, ce ne sont pas ses compétences techniques (lesquelles ont actuellement une durée de vie de cinq ans), mais ce sont plutôt ses compétences socles et ses compétences douces. En France, un actif sur deux a un usage régulier et complexe du numérique, c'est beaucoup moins qu'ailleurs en Europe. À peine 40 % des actifs ont suivi une formation au cours des 12 derniers mois, même si cette statistique diminue pour les seniors et les demandeurs d'emploi. Le niveau de connaissance du CPF s'accroît mais le Conseil en évolution professionnelle n'est pas du tout connu.

Cela m'amène à mon dernier point relatif à l'accompagnement des transitions professionnelles. Nous sommes passés d'un actif sur quatre ayant connu une transition professionnelle à un actif sur trois. Cela touche tout le monde et les transitions sont désormais plus violentes puisque seul un senior sur deux parvient à la retraite en emploi et que 40 % des chômeurs sont des chômeurs de longue durée. La vraie question est donc de savoir combien on investit dans cet accompagnement et quelle définition on lui donne. Bien sûr que les nouvelles technologies doivent être utilisées dans cet accompagnement, mais pour être plus intelligents, plus humains, et non l'inverse. Je positionnerais vraiment l'orientation comme l'un des piliers de l'accompagnement. C'est déjà l'un des piliers des Cités des métiers, ça tombe bien ! La capacité à s'orienter est devenue la nouvelle compétence indispensable sur le marché du travail.

Le modérateur : Pourriez-vous nous dire deux mots sur les objectifs et les premiers résultats de votre étude sur l'orientation ?

Anne-Sophie CASTEIGT : Il est assez nouveau pour un groupe comme le nôtre de s'intéresser à la question de l'orientation initiale et professionnelle car nous nous rendons compte que les échecs du retour à l'emploi tiennent en grande partie à l'orientation professionnelle. Il y a une très forte tension sur le marché du travail si bien que l'on ne trouve pas les compétences que l'on cherche. Je suis un peu déçue du maquis du monde de l'orientation, de l'absence de liens entre les entreprises, l'Éducation nationale et l'orientation initiale et sur les mécanismes d'exclusion à l'œuvre.

Le numérique peut aider mais il ne constitue pas une solution à lui tout seul.

Le troisième axe que nous avons creusé est la place de l'entreprise. Il y a une responsabilité de l'entreprise dans l'information qu'elle donne à ses salariés.

La place des Cités des métiers dans un marché du travail en pleine mutation entraîne plusieurs questions. Est-ce que les Cités des métiers pourraient être plus proactives sur certains types de

secteurs et de publics ? Pourraient-elles être un lieu de récréation de collectifs ? Pourraient-elles aider le monde du travail en matière de compétences douces ? Comment pourraient-elles mieux faire connaître les nombreuses informations dont elles disposent ? Pourraient-elles remettre la question sociale au cœur de la transition énergétique ?

Le modérateur : Merci pour ces challenges. Monsieur LÉVY-WAITZ, la question du changement du marché du travail et du cadre économique et social a été évoquée plusieurs fois ce matin. Au sein de la FONDATION TRAVAILLER AUTREMENT, quel regard portez-vous sur ces changements ?

Patrick LÉVY-WAITZ : Bonjour à tous, la FONDATION TRAVAILLER AUTREMENT est née il y a six ans d'un constat qu'ont fait les acteurs de terrain, des sociologues, des politiques, des gens de la société civile, qu'il y avait une différence entre ce que vivaient les gens et ce que les institutions publiques prenaient en compte dans la mise en œuvre des actions publiques. L'idée était d'instituer de nouveau un dialogue entre le plus bas niveau d'expression et le sommet des institutions publiques. Quand on en décline une politique publique pour aider une personne à revenir vers l'emploi, le langage qu'on emploie est très éloigné du vocabulaire utilisé par cette personne. Cela complique la capacité à se comprendre.

Sur le marché du travail, je voudrais juste poser un cadre qui dit beaucoup de choses de ce qui nous attend. Dans cinq ans, 70 % des actifs français auront entre 18 et 30 ans. Ce n'est pas anodin, puisque c'est même le premier élément de transformation du marché du travail. Or cette génération qui arrive sur le marché du travail a connu des parents ou des grands-parents au chômage voire n'ayant jamais travaillé, en outre, elle est née avec le digital. Ils sont nés avec la révolution numérique dans une société duale sur le plan démographique. Nous sommes nés dans un monde où il y avait le bien et mal sur le plan politique, il y avait des idéologies, il y avait de grandes organisations de terrain (la Ligue de l'enseignement, le Mouvement ouvrier, les Églises), il y avait un État très structuré et structurant. Or, la génération dont nous parlons n'a plus d'autres repères que de se mouvoir en ligne ou de vouloir une latéralisation de la société, c'est-à-dire une capacité de travailler très différemment. C'est la première révolution que nous allons connaître ! Elle s'encapsule sur toutes les autres révolutions évoquées précédemment.

Il faut savoir que 40 % de nos concitoyens ne sont pas capables d'envoyer un fichier Word ou PowerPoint sur Internet. Non pas qu'ils soient éloignés d'Internet, mais la 3G est encore de mise. Cela fait 25 ans que nous expliquons dans les médias qui parlent de l'opportunité que constitue le numérique que celui-ci est aussi très excluante. Certains s'étonnent des scores des extrêmes, du BREXIT et du vote TRUMP, mais nous sommes dans l'une des périodes de l'histoire les plus disruptives que l'on ait connues. Les infrastructures numériques sont aussi importantes que la naissance de l'écriture et de l'électricité, car elles remettent en cause tous les rapports que nous avons entre nous. Le concept même d'ami a changé puisqu'on est ami sur Facebook sans même se connaître. Le rapport au monde et entre nous est devenu très singulier. Ces transformations nous amènent à déconstruire nos croyances pour prendre acte de la société qui est la nôtre. Les anciens critiquaient déjà la « société qui part à vau-l'eau », mais chaque transformation a ses opportunités et ses risques. La différence, c'est que la révolution actuelle n'est pas pour tous. Elle demande donc à être corrigée sur un certain nombre de registres, comme l'a indiqué Jean-Michel BONVIN. Pour moi, les quatre registres fondamentaux sur lesquels nous avons à travailler sont les suivants :

- Le premier concerne le rapport à l'apprentissage. Depuis la nuit des temps, nous avons séparé la connaissance de l'action, d'abord, nous apprenons, puis nous faisons. Or, la réalité est que le monde dans lequel nous sommes nous impose d'apprendre en faisant. Les élèves de l'ÉCOLE 42 codent en faisant des programmes au service de certaines entreprises. Cette révolution du rapport cognitif constitue un enjeu majeur qui transforme tout : notre rapport au savoir, à l'éducation. La question n'est plus de savoir s'il s'agit de métiers de la main ou du cerveau car le cerveau et la main marchent désormais l'un avec l'autre. Cela nous demande de déconstruire tout ce que nous avons appris, ce qui exige de nous de l'humilité. La première action de Jean-Michel BLANQUER en arrivant au ministère de l'Éducation a été d'exiger un Fab Lab au ministère de l'Éducation. Par ce premier acte, il déclare qu'il faudra penser autrement, penser de la manière dont nous y invite François TADDÉI, auteur fondamental sur la révolution du faire.
- Le second registre fondamental est l'impérieuse nécessité de donner une égalité à tous de rentrer dans ce monde numérique. Les programmes sont en cours pour qu'il n'y ait plus de zones blanches d'ici à 2023 afin que l'on puisse réaliser effectivement l'inclusion numérique. Nos sociétés ont posé des règles dans un monde binaire où chacun avait un rôle très déterminé. On avait donc besoin de gens qui savaient exécuter des règles fixes dans un cadre clair. Or, quand on est dans la société très latéralisée du digital, il faut faire appel à l'intelligence collective, à l'intelligence humaine. Les Soft Skills constituent donc un sujet central.
- Le troisième registre fondamental est celui d'une société qui porte et qui cherche du sens. Or, les générations qui émergent portent, avec le souci de la planète, la question du sens qui était précédemment recherché. Si la génération qui arrive porte un sens fort, elle balayera le reste sur son passage et redonnera de l'utilité sociale et collective à tous.
- Enfin, le dernier enjeu est le rapport à la propriété. Nous entrons dans un monde marqué pour beaucoup par une logique de commun. Avec l'Open Source notamment, la question de la propriété est en train de changer de nature. Or, c'est bien autour de cette question que s'est fondée notre société, que s'est fondé le capitalisme. Aujourd'hui, certains acteurs du monde du travail façonnent des produits ou des services qu'ils mettent au service du bien commun grâce à des financements privés. Les entreprises privées ne peuvent plus se passer de ce modèle, ne serait-ce qu'en termes d'image et de marketing.

Le monde du travail est traversé par tout cela. Or, le monde du travail est central, car l'émancipation d'une société passe par le travail. Si nous ne sommes pas capables de reprendre la notion d'activité comme émancipatrice, alors, nous ne serons pas capables d'embarquer dans une société moderne permettant de refaire société ensemble.

Oui, les nouvelles formes d'emploi sont des anciennes formes d'emploi ! J'aimerais juste rappeler qu'au début du 20^e siècle, la bataille a été portée par les syndicats contre le salariat. Nous étions dans une société industrielle naissante caractérisée par une unité de temps et de lieu. L'ensemble du mouvement syndical s'est opposé très longtemps au salariat. Aujourd'hui le mouvement syndical se retrouve dépourvu dans un monde indépendant qui change de nature. Lorsque vous regardez les aspirations des jeunes d'aujourd'hui, 70 % d'entre eux veulent être indépendants. Donc, l'enjeu est

de refabriquer du collectif au travers de lieux comme les Cités des métiers où l'on construit ensemble et où l'on est indépendant tout en étant sécurisé.

La question de la paupérisation des indépendants est au cœur de notre Fondation depuis des années. La question n'est pas de savoir si le CDI est une bonne ou une mauvaise chose car de toute façon la durée moyenne des CDI est aujourd'hui de 10 ans. Nous avons le devoir d'inventer une société qui permettra de vivre de façon décente tout en répondant aux aspirations des personnes : avoir plus d'autonomie car la clé de voûte des transformations que nous vivons est que nous voulons être coacteurs des décisions. La crise des Gilets jaunes démontre bien que les citoyens ne veulent plus être consommateurs d'une société qu'ils réprouvent. Ils veulent être acteurs de leur société.

Le modérateur : Cela implique donc de travailler autrement parce qu'on vit autrement.

Patrick LÉVY-WAITZ : Exactement.

Le modérateur : J'aimerais également aborder avec vous le sujet des tiers-lieux. Pourriez-vous définir ce que l'on appelle un tiers-lieu et les grandes conclusions que vous avez mises en avant dans le rapport que vous avez rendu en septembre 2019 ?

Patrick LÉVY-WAITZ : Julien DENORMANDIE (ministre auprès de la ministre de la Cohésion des territoires et des Relations avec les collectivités territoriales, chargé de la Ville et du Logement) m'a confié il y a un an et demi une mission à laquelle 10 000 personnes ont participé. Il s'agit d'un important travail dont témoigne notre rapport disponible sur le site de la FONDATION TRAVAILLER AUTREMENT. 10 000 personnes ont participé à une consultation, 700 personnes ont été vues dans les territoires (donc en dehors des métropoles) et nous avons eu un comité de pilotage de 12 personnes. Ma condition pour faire ce rapport était d'éviter de claquer la porte au nez des personnes qui y avaient participé, mais bien plutôt de construire en fonction de ce qu'elles avaient dit.

Le rapport remis en septembre 2019 a posé le constat des transitions et d'une réalité assez simple : si l'on veut prendre acte de ce qui se passe dans le monde du travail, il faut prendre acte des nouveaux espaces de travail de type Coworking. Nous en avons recensé à peu près 1 800. L'État français l'ignorait. Il ne savait donc pas ce qui émergeait de nos territoires. Par ailleurs, il est apparu que ce mouvement est en partie spontané. Les citoyens ont décidé de prendre en main leur avenir et de créer de nouveaux lieux dans lesquels ils travaillent différemment et créent de nouveaux liens sociaux. Dès lors se posait la question des modalités d'intervention de l'État à cet endroit. L'État a décidé de suivre nos 28 recommandations.

L'État a un rôle d'équité territoriale. Il doit accompagner l'émergence de ces tiers-lieux en complément des autres acteurs territoriaux. Il faut donc assurer ce maillage et notamment la capacité d'avoir des outils structurants pour permettre aux acteurs de travailler dans ces lieux en télétravail. Cela permet d'importantes économies d'émission carbone et cela facilite l'équilibre vie professionnelle / vie privée ce qui favorise le travail des femmes. J'ai donc suggéré la naissance de 300 fabriques des territoires, 150 dans les quartiers prioritaires de la ville dans les métropoles et 150 dans les territoires ruraux. Ceci, sur proposition de projets qui émergeraient. J'ai également installé un Conseil national des tiers-lieux. Cela explique également la naissance d'une association qui fera émerger une filière professionnelle pour permettre de faire de l'intelligence collective avec l'État, lequel nous a suivis.

C'est donc la première fois qu'une politique publique va être coconstruite avec les acteurs concernés, des acteurs alternatifs aussi bien que des acteurs soucieux de business. Donc, l'émergence du mouvement des tiers-lieux est l'expression de personnes qui, dans les territoires, veulent prendre en main les transitions et y répondre en construisant leur propre activité.

Le modérateur : Merci beaucoup. Nous allons poursuivre avec Monsieur BAGORSKI qui va nous parler d'individualisation et/ou d'autonomisation et surtout de construction. Aujourd'hui, Monsieur BAGORSKI, vous intervenez en tant que président de l'AFREF (Association française de réflexion et d'échange sur la formation) et vous êtes un vieux militant du champ social et de la formation professionnelle.

René BAGORSKI : L'AFREF a été créée en 1961 par le directeur des ressources humaines de SIEMENS qui considérait que la formation qui répondait à la fois aux besoins des entreprises et à l'émancipation des collaborateurs dans et en dehors de l'entreprise était à cheval entre deux lois : celle de DEBRÉ sur la promotion sociale et celle de DELORS sur la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente. Cette association milite en vue de l'autonomie et de l'émancipation professionnelle et personnelle des personnes et pour que la formation puisse conduire à la fois à l'inclusion sociale, au développement des compétences professionnelles mais aussi à l'émancipation personnelle. Or, on oublie de plus en plus que l'individu est aussi un citoyen et pas seulement un producteur.

En 1792, le marquis de CONDORCET a écrit un rapport sur l'instruction publique que je vous invite à relire car il a travaillé sur l'ensemble des champs qui nous intéressent : l'école primaire, le collège, la formation tout au long de la vie. Il est quasiment le premier à donner une définition de la formation tout au long de la vie en disant qu'il faut « *sortir des fourches caudines de l'école pour apprendre à tout individu à argumenter* ». Quand il disait « argumenter », c'était argumenter en face des puissants et pour lui, les puissants c'était l'Église. C'était donc de sa part une remise en cause à la fois de l'Église et de la Noblesse. CONDORCET disait aussi qu'il y a dans la société d'un côté des gens qui résonnent et de l'autre des gens qui croient, d'un côté des dominants et de l'autre des esclaves. Je pense que lorsqu'on est professionnel de la formation et de l'accompagnement, on doit être attentifs à cela. Il ne faudrait pas que l'on soit des sachants qui fassent passer des messages à des personnes pour qu'elles croient.

Il faut au contraire donner de l'autonomie à ces personnes pour qu'elles soient auteurs de leur propre parcours professionnel. J'ai d'ailleurs écrit un article intitulé « Acteur de son parcours professionnel et pourquoi pas auteur ? » Dans ce contexte, je limite la définition du mot acteur en affirmant que lorsqu'on est acteur, c'est qu'on vous a écrit un rôle qu'on vous demande de jouer sous l'autorité d'un metteur en scène dans un cadre déterminé. Or, la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel est caractéristique de cette façon de voir l'accompagnement. Elle entend faire de l'individu un individu acteur dans un cadre déterminé.

On parle d'employabilité, de co-construction, de coresponsabilité, mais à chaque fois dans un cadre empreint de liens de subordination, que ce soit d'un contrat de travail ou du contrat qu'on a établi avec la personne pour l'insérer dans l'emploi.

J'ai par ailleurs une activité au CNAM, dans un certificat de compétence de conseiller en évolution professionnelle. La première chose que l'on regarde ce sont les contraintes de celui qui accompagne. Le salaire de cette personne est-il corrélé à son taux de placement ? Ses contraintes sont-elles liées à son contexte professionnel avec des priorités d'emploi ou de formation pour répondre aux besoins du projet économique territorial ? Son projet d'accompagnement est-il vraiment celui de la personne accompagnée ou bien celui que l'accompagnant a imaginé pour elle ?

Il est d'autant plus compliqué d'accompagner aujourd'hui que la société demande qu'il y ait le plus possible de personnes insérées dans l'emploi. Le paradoxe est que l'emploi disparaît, que la nature des emplois est de plus en plus friable. Or, les personnes éloignées de l'emploi ne sont pas pour autant éloignées du travail, notamment du travail informel. Je pense aux femmes de ménage non déclarées, aux personnes travaillant au noir dans certaines entreprises. Ces personnes passent leur vie à travailler mais elles n'ont pas d'emploi. Il y a aussi le travail des mères de famille à domicile qui n'est pas un emploi. Le programme européen ESCO (European Skills, Competences, Qualifications and Occupations) a pour objectif le Job Matching, soit la mise en concordance des compétences d'une personne avec les besoins du marché. Pourtant, quand on reçoit quelqu'un, on ne regarde pas forcément les compétences dont elle dispose pour pouvoir avoir un parcours personnel, mais plutôt leur correspondance aux besoins du marché.

Lorsque j'étais professeur dans un lycée professionnel, j'avais un élève qui s'ennuyait beaucoup en mécanique générale. Lors de la réunion parents-professeurs, sa mère m'a dit sa lassitude de voir chaque jour son fils monter et démonter sa mobylette. Il s'agit là d'un niveau de compétence assez élevé, sauf que cette personne était en situation d'échec scolaire. Elle avait dû passer de service d'accompagnement en service d'accompagnement car elle n'avait pas été capable de déterminer clairement son projet. L'individualisation est une chose complexe. D'autant plus que la société met en place des dispositifs dont elle attend des retours sur investissement, soit l'occupation d'emploi dans la vision traditionnelle que l'on a de l'emploi. Or, si l'on observe le champ économique tel qu'il se dessine actuellement, il y a deux types d'économies : l'économie localisée (celle du boulanger ou du boucher) de métiers qui ne changeront pas et l'économie de métiers à haute valeur ajoutée où les personnes viendront consommer de l'entreprise. Or, lorsque le Conseil en évolution professionnelle a été créé, ce n'était pas dans une optique universelle, mais d'abord pour les personnes qui étaient dans des entreprises à haute valeur ajoutée pour leur permettre en permanence d'acquérir les compétences nécessaires pour évoluer. Ils pouvaient ainsi s'appuyer à la fois sur l'expérience acquise dans l'entreprise et sur la mise à disposition des moyens de se former pour avoir en permanence des compétences adaptées au marché.

Le CEP universel est éloigné de cette logique, sauf qu'on vient de supprimer le CIF pour le remplacer par le parcours de transition professionnelle dont on dit qu'il faut utiliser son compte personnel pour pouvoir le mettre en place. Ce compte personnel ne peut être utilisé que dans le cadre des priorités déterminées au niveau territorial avec des certifications professionnelles déterminées, inscrites dans des répertoires et qui répondent aux besoins du marché. Précédemment, la formation était ordonnée sous forme de prescription par PÔLE EMPLOI. Aujourd'hui, la formation est individualisée et le projet doit être construit avec un conseiller en évolution professionnelle. Ce conseiller observera le contexte économique et désignera un emploi à la personne en lui expliquant les compétences correspondant à cet emploi. Cela signifie que, désormais, les formations seront constituées de blocs de compétences

qui seront évalués et certifiés, laissant à l'individu le choix de terminer son parcours de certifications dans les cinq ans à venir.

Dès lors, lorsqu'on accompagne quelqu'un vers une certification, conçoit-on la certification proposée comme ayant une utilité sociale ou bien uniquement comme ayant une utilité économique et répondant aux besoins premiers énoncés ? Il s'agit d'un côté d'une sécurisation de l'embauche pour les entreprises et de l'autre d'une sécurisation de l'employabilité de l'individu.

Ce dont je vous parle change aussi fondamentalement le marché de la formation. Nous étions aujourd'hui dans une logique verticale, une logique de prescription. Nous amenions quelqu'un d'un endroit A à un endroit Z. Le dernier texte pour la liberté de choisir son avenir professionnel demande que ce soient les branches professionnelles qui aient la responsabilité de toutes les prochaines certifications professionnelles. De ce fait, toutes les certifications doivent répondre aux besoins immédiats du marché. Ce texte demande en outre que, dans les cinq ans à venir, des passerelles soient établies entre l'ensemble des certifications et que le bloc de compétences serve de référence. Aujourd'hui, l'Éducation nationale, les ministères, les branches professionnelles et les organismes de formation créent des certifications. La Commission de certification va rechercher les certifications communes pour mettre en place un système horizontal dans lequel un organisme de formation va choisir les formations qui seront rentables et opérationnelles sur le marché. L'individu sera donc conduit dans des parcours utilitaristes et non transverses.

Après la Deuxième Guerre mondiale, parmi les droits fondamentaux inscrits dans le préambule de la Constitution de la IV^e République figuraient d'une part l'accès à la santé au bien-être et à la retraite et d'autre part l'accès pour tout individu à la formation et à la culture. Ces droits fondamentaux ont été repris dans la Constitution de la V^{ème} République. La loi DEBRÉ sur la promotion sociale s'inscrit dans cette logique en permettant à tout individu d'accéder à une promotion et en demandant aux organismes de formation d'ouvrir le soir. Quant à la loi DELORS, c'était la loi « portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente ». Elle prévoyait une obligation de financement par les entreprises pour répondre à leurs besoins de formation mais aussi permettre à leurs collaborateurs de se former dans les domaines de leur choix sans avoir de contraintes fixées par leur employeur. Or, l'évolution des titres des textes qui ont suivi est instructive. En 2003, le titre de l'accord négocié par les partenaires sociaux était « formation tout au long de la vie professionnelle », reprenant ainsi le vocabulaire européen. La loi FILLON de mai 2004 évoque quant à elle la « formation professionnelle tout au long de la vie » et d'un seul coup, ce qui était la logique de la loi DELORS, la double clé d'entrée, est remise en cause. Celle-ci est d'autant plus remise en cause qu'à l'époque, le CIF avait perdu son objectif premier d'éducation permanente, lequel avait été remplacé par un objectif de formation professionnelle tout au long de la vie.

On arrive en 2018 avec la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, texte dont l'objectif était l'insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi et le soutien à la compétitivité des entreprises. Cette loi a également réaffirmé le droit universel de formation attaché à la personne au moyen du CPF. Toutefois, le CPF ne permet plus d'aller vers des certifications de tous genres. Tout droit attaché à la personne ne peut être utilisé que dans un cadre déterminé de réponse aux besoins de l'économie. Du coup, la fameuse autonomie est remise en cause. Est-il possible de coconstruire un projet de façon autonome quand on a un statut de demandeur d'emploi et que

l'objectif est l'insertion la plus rapide possible dans un emploi ? Dès lors, le projet est-il encore le projet de la personne concernée ? Ce projet ne lui a-t-il pas plutôt été apporté au chausse-pied ? Quand vous êtes dans une entreprise, que vous voulez utiliser votre CPF et que votre employeur y abonde, quelle est la réalité de votre projet professionnel ? Aujourd'hui, l'individu est effectivement acteur, mais, comme je l'indiquai précédemment, dans un cadre prescrit. Dans ce contexte, la coconstruction ne peut se faire qu'à partir d'éléments choisis en partie par lui, mais dans un cadre régi dont le but est de l'accompagner vers l'emploi.

Vous avez raison de dire que les organisations syndicales se sont battues contre le salariat, mais en 1934, il y eut un important débat au sein de la CGT entre les tenants des corporations et les tenants du salariat. Ce sont les seconds qui l'ont emporté, mais le CDI est devenu la norme après 1945 car dans le salaire, il y avait du salaire différé (droits à la retraite et à la Sécurité sociale). Le droit à la formation est devenu un sixième risque. Nous assistons, avec la fin du CDI et le retour à une forme de travail indépendant avec des cotisations assumées par la personne elle-même, à la fin d'un système solidaire, à la fin d'un système assurantiel marqué par la notion de solidarité. L'autonomie et l'atomisation risquent d'être de plus en plus prégnantes avec d'un côté des gens qui résonnent, de l'autre des gens à qui l'on demande de croire que leur salut réside dans un travail indépendant de type livreur à vélo.

C'est un big bang qui se met en place et tout ce que nous avons connu est en train de disparaître. Dans l'après-guerre, il y avait une planification, mais aujourd'hui la lisibilité économique est des plus réduites. Aujourd'hui, on a l'impression que l'on connaît tout sur tout, les perspectives de développement se font dans un cadre qui existe déjà mais avec des moyens différents et la formation numérique n'est qu'un moyen dans un cadre connu de tous. C'est cela qu'évoquait très bien Albert JACQUARD en 1993 dans *Voici le temps du Monde fini*.

Le modérateur : Merci beaucoup. Je passe maintenant la parole à Monsieur LARQUÉ, puis le débat pourra s'engager.

Lionel LARQUÉ : Je tiens tout d'abord à remercier Rafaël RICARDOU de m'avoir invité car cette table ronde est passionnante.

J'ai un rôle un peu particulier car je ne suis pas du tout dans le milieu de la formation professionnelle ou de l'accompagnement professionnel. De ce fait, je suis pour une part incompetent, mais sans doute suis-je aussi de ce fait fondé à intervenir.

Ce que vous avez exprimé vient gratter plusieurs endroits sensibles. Tout d'abord, on est souvent aveugle au cadre idéologique et aux valeurs qu'on porte dans nos métiers. Or, CAMUS disait que mal nommer les choses c'est ajouter du malheur au monde. Je suis tout à fait d'accord avec vous quant au fait que l'on ne parle pas du marché du travail. Vos métiers s'incorporent dans le marché de l'emploi, pas du travail.

Je souhaite apporter une précision quant à la place des femmes dans la société. Le moment de rupture de la place des femmes dans le milieu productif, c'est la Première Guerre mondiale. Les guerres constituent toujours de vrais moments disruptifs. En 1914-1918 et en 1939-1945, des expérimentations ont été faites sans que l'on sache que c'étaient des expérimentations, elles ont

démontré que l'on pouvait vivre très différemment. Un historien des sciences montrait qu'en 1943, l'appareil productif américain a cessé de produire des voitures en faveur d'une industrie de guerre et qu'il était alors quasiment criminel de mettre de l'essence dans sa voiture. Les gens faisaient alors des repas de bas d'immeuble et vivaient autrement.

Par ailleurs, la question de l'énergie est fondamentale. Le mal vivre se nourrit de notre niveau de productivité et de notre rendement énergétique. L'énergie coûte tellement pas cher qu'en définitive, cela vaut le coup d'avoir une économie mondialisée. Si l'on décidait de vivre autrement en vivant une transition écologique vraiment soutenable, cela bousculerait nos habitudes de façon très conséquente. En 1991, Cuba, allié de l'Union soviétique, s'effondre. En huit mois, il n'y avait plus de pétrole dans les ports ! Les Cubains ont alors dû produire et consommer différemment. Lorsqu'il n'y a plus de pétrole, on entre en transition écologique forcée. Cela dure 12 à 18 mois. À Cuba, les effets de cette expérience de « transition écologique » ont été la chute radicale des maladies dites de civilisation (notamment diabète et accidents cardio-vasculaires), la baisse de six kilos du poids moyen des Cubains. Les historiens de l'énergie ont montré que la production d'énergie carbonée repose beaucoup sur la traction animale ou humaine, notamment au moyen de l'esclavage. La part de l'économie mondiale vivant sur l'esclavage est d'ailleurs en croissance.

Par ailleurs, je pense qu'il faut prendre des précautions quant à la dimension de nouveauté du monde dans lequel nous vivons. Vous avez raison, Monsieur BAGORSKI, une grande partie des métiers sont millénaires et seront encore là dans 4 000 ans. Ces métiers-là demeureront insensibles à la révolution digitale. Cela concerne aussi bien la fabrication du pain que l'artisanat semi-industriel ou les services de proximité. En outre, la soutenabilité de l'infrastructure digitale est à questionner. Il y a lieu de se demander, par exemple, quel sera l'état des réseaux numériques dans 100 ans si notre capacité de produire de l'énergie devait être amenée à décroître drastiquement. Un chercheur de l'INRIA est le seul qui ait accepté d'émettre l'hypothèse d'une nécessaire décroissance du digital. Il a d'ailleurs été mis à la porte de l'INRIA.

En outre, je suis très dubitatif quant à l'idée que l'on aurait une meilleure conscience écologique aujourd'hui que par le passé. Le seul laboratoire français qui travaille sur la conscience environnementale des Français depuis une cinquantaine d'années est Grenoblois. Il nous indique qu'en France, depuis 50 ans, la conscience environnementale est stable à environ 15 % de l'ensemble de la population. Aujourd'hui, on en parle davantage, mais l'on n'est pas plus conscient qu'avant des enjeux environnementaux.

Jean-Baptiste FRESSOZ considère que l'idée que nous prendrions aujourd'hui de bonnes décisions car nous serions bien plus conscients présuppose que du 19^e siècle à aujourd'hui, toutes les générations étaient irrationnelles. Or, les arguments du débat public sur la loi syndicale à l'Assemblée nationale en 1884 étaient très riches. Ils témoignent encore aujourd'hui d'un haut niveau de conscience des dégâts des progrès scientifiques et technologiques. Ils voyaient bien, déjà à l'époque, qu'il y avait un problème en matière de soutenabilité et d'environnement. *La Nouvelle géographie universelle* a été écrit par le géographe Élisée RECLUS. Je vous propose de lire *Histoire d'une goutte d'eau*, du même auteur, qui vous raconte le trajet d'une goutte d'eau dans une ville et qui montre le niveau de conscience des désastres écologiques de la technologie et du progrès. Il n'y a donc pas lieu de croire

ceux qui prétendent prendre les bonnes décisions parce qu'ils savent. Cela nous invite à changer la stratégie éducative et de formation.

De même, en ce qui concerne la coconstruction des politiques publiques. La Sécurité sociale n'est pas une politique de l'État puisque ce sont les acteurs sociaux qui l'ont impulsée et que l'État a suivi. Il s'agit donc d'une coconstruction de rapports de force entre des acteurs sociaux et l'État. Les mouvements sociaux et culturels sont des forces instituantes. Elles instituent les valeurs de la société qui vient. Ceci ne s'effectue jamais en syntonie avec les politiques publiques, mais parfois, les deux se remettent un peu en phase. Il est possible que la période qui s'ouvre soit une phase de syntonie, mais ce n'est pas gagné ! Le rapport au travail est d'abord la conséquence de la précarité sociale, cognitive, affective qui fait qu'on a envie de travailler autrement parce que ça ne va pas bien. Vous avez trouvé quelques clés et quelqu'un comme Julien DENORMANDIE en trouve également de son côté, mais il ne faut pas penser que la coconstruction des politiques publiques constituerait une nouveauté puisque c'est quasiment la norme. Depuis le 17^e siècle, c'est un lien et un rapport de force entre ce qui se passe sur le terrain et la manière dont les élites politiques entendent ou n'entendent pas.

J'aimerais également revenir sur le rapport aux générations. CONFUCIUS a dit il y a un certain temps déjà : « *Vos enfants sont plus les enfants de votre époque que les vôtres* ». L'idée qu'il y aurait des ruptures générationnelles a déjà cours depuis quelques milliers d'années. L'idée que le temps s'accélère est déjà présente dans l'Antiquité grecque.

Le seul pays au monde dont 100% de la population est alphabétisée est Cuba. Il vaut donc la peine d'aller voir ce qu'il s'y passe : l'entreprise est dans les écoles du matin au soir ! Les artisans du quartier de l'école y enseignent leur savoir. Ce n'est pas pour rien que les discussions avec les chauffeurs de taxi cubains sont passionnantes ! Quant à Jean-Michel BLANQUER, je lui ai envoyé un mémo pour lui proposer de refaire ce que la France a fait au 19^e siècle, sachant qu'il veut faire de l'innovation et de l'expérimentation à l'école. De 1815 à 1870, dans le cadre de l'instruction publique, l'État a expérimenté l'école mutuelle. Il s'agissait d'un cadre qui passerait presque aujourd'hui pour révolutionnaire puisque les enfants s'apprenaient des contenus les uns aux autres. Les matériaux pédagogiques étaient alors les bienvenus et il n'y avait pas de classes d'âge. Les classes d'âge ont été imposées par l'armée au début de la III^e République pour pouvoir gérer les flux dans le cadre du service militaire obligatoire.

Souvenons-nous en effet que le modèle français constitue une subtile adéquation entre le modèle jésuite et le modèle militaire, ce qui n'est pas idéal en termes d'émancipation ! Il y avait alors un enseignant pour entre 20 et 100 élèves car le savoir ne passait pas par l'enseignant mais par les enfants eux-mêmes. L'enseignant se bornait à être en quelque sorte un « facilitateur en intelligence collective ». Il y avait du chahut dans la classe mais c'était mieux ainsi, car on apprend mieux lorsqu'il y a de la vie. L'autorité ne passait pas par le professeur et il n'y avait pas de contrôle de la communauté éducative sinon par les enfants et les enseignants. Or, le modèle jésuite a institué l'inspection pédagogique qui s'inspire du modèle ecclésiastique où l'on envoie à l'évêché un rapport d'évaluation sur son collègue sans qu'il le sache.

Quand on a proposé à BLANQUER de refaire une expérimentation d'école mutuelle en France, dans les territoires défavorisés, cela ne rentrait pas dans le cadre du paradigme épistémologique de la recherche en sciences cognitives. Donc l'expérimentation et l'innovation prônée par le ministre est

très limitée car le cadre de pensée qui est le nôtre est en totale régression. Je pense qu'aujourd'hui, nous avons perdu en imagination collective.

Le rôle des Cités des métiers n'est pas juste d'être hyper bas dans l'échelle hiérarchique du travail de l'orientation, mais de s'autoriser de l'imagination et de l'expérimentation. Il faut gérer du dispositif car il faut gérer la clinique des situations, mais il faut aussi de la réflexivité sur soi. Or, si l'on ne travaille que dans l'action, au bout de quelques années, le métier s'assèche en contenu et en sens. Les Cités des métiers doivent donc être des institutions qui avancent sur la qualité de l'action menée mais qui, aussi, se donnent continuellement les moyens d'expérimentations sur les métiers et sur l'institution. Cela pourrait garantir des conditions de vitalité dans la durée de vos institutions.

Patrick LÉVY-WAITZ : C'est drôle de se retrouver à porter seul l'image d'un système institutionnel qu'on combat tous les jours. Comme quoi, on a toujours mieux que soi à côté de soi !

Tout ce que vous avez dit, René BAGORSKI et Lionel LARQUÉ, concerne un sujet très important qui est le cadre d'exécution dans lequel on est et dans lequel on exprime un certain nombre de choses. Je suis convaincu qu'on ne peut pas dire que le cadre idéologique du moment qu'on vit est plus structuré, plus structurant que ne l'ont été les Églises ou le communisme ou le libéralisme, soit des dogmes qui ont structuré notre société. Jamais on n'a vu autant de disruptions dans les modèles pour nous démontrer au quotidien que le bon modèle n'existe pas et qu'une idéologie peut forcer le destin collectif d'une société. Donc de ce point de vue, on va mieux aujourd'hui qu'au début du siècle dernier. Je crois que le cadre de référence qui nous a été imposé depuis une trentaine d'années explose. Les cadres de référence idéologiques ont été dans le mur, quand bien même ils portaient un sens. Ils ont produit un modèle où l'argent est devenu roi. L'argent produit un résultat économique. L'homme est devenu un loup pour l'homme de façon très performante. Cela a produit un système qui implose à la fois sur le mode conceptuel et sur le plan du rapport de l'homme à la nature.

Les cadres de référence qu'on croyait bons nous ont amené du chômage et un grand nombre de personnes éloignées de l'emploi durant la plus grande période de richesse de l'histoire. De ce fait, les cadres de référence d'hier n'ont rien à envier aux risques que l'on prend aujourd'hui. Il y a trois grands enjeux dans la capacité d'autonomisation, donc avec un réel accompagnement. Nous avons bataillé pour qu'émerge le Conseil en évolution professionnelle et il est mieux qu'il existe dans un cadre que pas du tout. Il est mieux que les moyens soient augmentés plutôt qu'il n'y ait pas de moyens. D'autre part, je ne suis pas sûr que les cadres précédents aient permis de créer la société du faire qui émerge et dont on ne sait pas si elle parviendra à créer une coconstruction collective. Il y a eu dans l'histoire une coconstruction issue des rapports de force mais il émerge quelque chose qui n'est pas porté d'abord par le rapport de force, ce qui est intéressant. Cela est rendu possible par le fait qu'il n'y a plus une personne, à la tête de l'État, dont la croyance fait système sur l'ensemble des enjeux que nous avons. Je suis convaincu que dans la société dans laquelle nous entrons nous avons la possibilité d'ouvrir les cadres de référence pour les rendre plus pertinents. Précisément du fait que plus aucun système ne fait système, il y a aujourd'hui des voies qui n'existaient pas hier.

René BAGORSKI : Je crains que nous allions vers une société de plus en plus standardisée. Les algorithmes et les datas façonnent un univers dans lequel chacun se retrouve dans une case et se voit faire des propositions standardisées adaptées à sa case. Au sujet de l'individualisation, j'aime citer Groucho MARX : « *Parti de rien, je suis arrivé à rien et cela grâce à moi-même* ». Je pense qu'il faudrait

aller vers une société qui permettrait à un individu de partir de rien pour arriver à rien, mais qu'il ait fait lui-même ce parcours sans nécessairement un cadre balisé et standardisé.

De la salle : Je m'appelle Caroline DARRÉ, je travaille au GIP Emploi de Roissy. Vous dites qu'il y a une perte de cadre ou de référence, mais cela concerne la société. On a beaucoup parlé de planète et peu de société. J'ai l'impression que la solidarité perdue au niveau de la société nationale est en train de se reconstituer. On dit que c'est nouveau, mais finalement, on pallie un manque national par des initiatives territoriales. Qu'en pensez-vous ?

Lionel LARQUÉ : Je partage une partie de votre propos, mais je n'irai pas jusqu'à une partie que vous n'avez pas dite et que j'ai néanmoins entendue. Quand on travaille dans les quartiers dits « politique de la ville », on s'aperçoit que les endroits où ça ne marche pas bien du point de vue du haut, fonctionnent bien du point de vue du tissu relationnel établi et quant au niveau de prise en main de sa vie. Il n'y a pas de quartier, dans notre pays, où il ne se passe rien du point de vue des solidarités et des relations entre les voisins, même si ceci n'a pas lieu dans les formes imposées par des cadres normés. Je suis dans l'éducation populaire depuis 35 ans et j'ai constaté une masse constante d'initiatives et d'énergie. Les zones d'effondrement existent, mais elles sont très marginales, ce sont par exemple les vieux esseulés pendant une sécheresse exceptionnelle. Ces poches d'ultra solitude sont rares. J'avais proposé au gouvernement de permettre à des gamins de cartographier la solidarité près de l'école : qui fait quoi pour les autres ? Évidemment, cela ne s'est pas mis en place mais je referai cette proposition. Si vous donnez à voir ce qu'il se passe du point de vue des gens et non du point de vue bureaucratique, vous constaterez qu'il n'y a pas de vide.

Or, une partie de l'éthos administratif est qu'il faut qu'il y ait des choses à administrer et quand il n'y en a pas, on en invente. C'est pourquoi une partie de l'explosion bureaucratique qu'a analysée David GRAEBER est due à une part de l'administration qui ne sert à rien d'autre qu'à polluer la vie des gens. Il faudrait donc remettre l'administration à un bon endroit. Il y a des gens qui n'ont pas besoin qu'on leur dise comment ils doivent vivre. Si je suis arrivé nulle part et heureux, il faut que je puisse arriver nulle part et que je ne sois pas enjoint à rejoindre une norme. Donc je n'ai pas vu en France de réelle absence de solidarité, mais les formes de solidarités sont très hétérogènes en fonction des situations vécues.

Anne-Sophie CASTEIGT : Bien sûr que la réponse doit être locale et les Cités des métiers en sont la preuve. Si l'on a une idée toute faite de ce que doit être l'accompagnement, autant utiliser les algorithmes, car ils le feront mieux. Sauf que la plus-value des Cités des métiers est de connaître le bassin de l'emploi, la réalité de l'évolution des métiers, des besoins, des acteurs. En ce sens, il est plus difficile d'être la Cité des métiers de Paris. Bien sûr que les solidarités locales existent dans les grandes métropoles, mais elles sont plus complexes que dans de plus petits territoires. Il faut donc jouer à fond la carte du local.

Patrick LÉVY-WAITZ : Par hypothèse, l'idée que ça vienne du haut est une absurdité intellectuelle. La réalité est que ce qui marche est ce qui est expérimenté et qui peut ensuite être partagé et refait par d'autres. La seule différence entre aujourd'hui et hier, c'est qu'hier, c'était porté par des organisations collectives elles-mêmes portées par des convictions politiques et qu'aujourd'hui c'est porté par des acteurs de terrain qui sont moins idéologisés pour les raisons que j'ai évoquées. J'aimerais établir une distinction entre la bureaucratie et les personnes qui y participent. Quand vous demandez à des gens

de faire quelque chose dans un cadre stupide, ils deviennent stupides. Les gens veulent quitter les entreprises car on leur y demande de faire des reportings pour un chef qui doit faire un reporting au chef suivant. On est bien toujours dans les cadres de références. Ce qui manque dans notre société pour refaire société c'est de l'oxygène et de soutenir quand il y a besoin et s'il y a besoin et si les acteurs le demandent. C'est très complexe et cela demande de l'humilité dans la considération de ce que l'on peut apporter. Il y a des régions bien administrées qui facilitent les acteurs de terrain et des régions qui sont certes bien gérées mais qui détruisent tous les liens sociaux, tous les Soft Skills. Je crois que le terrain doit percoler bien plus au sein et dans le rapport à l'État. J'écrirai un jour sur les 18 mois que je viens de vivre et sur le caractère ubuesque d'une coconstruction avec l'État. Or, laisser la société jouer un rôle dans les décisions à prendre, c'est la bataille de fond qu'il faut mener aujourd'hui. Nous sommes d'accord là-dessus. Par contre, je préfère emmener quelqu'un de rien à quelque part, même si c'est dans un cadre de référence, que de rien à rien quitte à ne pas donner raison à Groucho MARX.

René BAGORSKI : Emmener quelqu'un de rien à rien c'est un parcours. Or, dans la vie, soit on fixe l'objectif et l'objectif à du sens, soit c'est le parcours lui-même qui peut avoir du sens. Je regrette qu'aujourd'hui l'on fixe toujours plein d'objectifs sans prendre en compte le fait que chaque jour nouveau est un jour de connaissances nouvelles et peut être enrichissant. En 2007-2008, j'ai participé au Grenelle de l'insertion qu'avait organisé Martin HIRSCH. Il y avait différents collègues, dont le « collègue des usagers ». Il y avait des affiches partout : « *on n'est pas des clients, on n'est pas des usagers, on n'est pas des adhérents, on est des personnes !* » Je pense que c'était important. Dans le cadre de l'individualisation, on incite souvent les personnes à se servir chez elle d'un ordinateur en précisant qu'on les aidera en cas de besoin. Or, ces personnes ne sollicitent pas cette aide car elles n'osent pas. En outre, du fait de la dématérialisation, il est plus difficile de détecter l'illettrisme. Comment faire pour avoir du collectif tout en étant en capacité d'avoir un parcours individuel structuré et standardisé ?

Ensuite, si l'on regarde la sociologie de la France entre les villes et les campagnes, l'ouvrage de FOUQUET est passionnant. Lorsque je retourne dans le quartier populaire où j'ai habité, il n'est plus populaire car il n'y a plus de mixité sociale. Vous avez d'un côté ceux qui bénéficient de la transformation numérique et de l'autre des personnes vivant du RMA. Un projet de société devrait pourtant se focaliser sur le vivre-ensemble. Au 19^e siècle, il y avait des courants de pensée (les anticapitalistes, le courant social et le courant laïc) qui produisaient une dispute qui générait le vivre-ensemble. Or, aujourd'hui, qu'est-ce qui génère le vivre-ensemble ? Est-ce qu'être progressiste ou conservateur a encore du sens ?

Lionel LARQUÉ : Loin de moi l'idée de penser que nous ne serions pas dans une période particulière. Les GAFAs constituent aujourd'hui des forces géopolitiques presque concurrentes des États. Le dernier pas sera franchi quand Facebook aura son armée. Dans l'histoire, entre la Compagnie des Indes et la Royauté britannique, le jour où il a fallu siffler la fin de la partie, les membres de la Compagnie des Indes ont été emprisonnés car l'armée n'était pas de leur côté mais du côté de la Reine. Les GAFAs constituent un vrai sujet culturel et nous imposent un travail d'émancipation.

Il y a un danger à croire que nous évoluons dans un monde profondément incertain qui rend le cadre indiscernable. Or, on sait que certains types d'événements qui arriveront. Par exemple, depuis 18 ou

24 mois, la crise financière arrive. Il y aura potentiellement des guerres car la situation géopolitique est très sensible actuellement. Ce qui n'est pas si incertain, c'est le cadre des actions que nous nous donnons à faire. Rentrer dans l'hypothèse de l'intoxication que le monde est incertain est une erreur car les éléments de profonde crise sont là, on les voit venir et ils vont venir. Dans notre cadre professionnel, notre responsabilité est donc de préparer les chocs.

Je pense qu'il y a une vision, elle aussi culturelle, qui tendrait à dire qu'une partie des métiers sont des métiers de profonde intensité d'intelligence de savoir et d'innovation et qu'ils seraient plutôt globalisés, exercés par des personnes très mobiles et parlant quatre langues, tandis que les autres métiers seraient localisés avec de moindres exigences intellectuelles. Dans l'hypothèse où les chocs arrivent, je pense que l'intensité en savoirs, en connaissances et en autonomie des acteurs là où ils vivent, c'est le monde de demain. Il n'y a donc pas lieu de concentrer les savoirs dans de gros centres de recherche mais plutôt de se réapproprier des savoir-faire perdus où que l'on vive et de s'impliquer là où l'on habite.

Patrick LÉVY-WAITZ : Il est possible que la crise financière soit réglée par une guerre car en général, c'est par les guerres que l'on règle les crises financières. Vous avez bien raison, c'est dans la proximité que se trouve la solution de demain. D'un côté, vous avez les territoires qui ont des richesses infinies qui n'existent plus dans les métropoles, des richesses de temps et de solidarité notamment. Les nouvelles façons d'appréhender les choses dans les territoires s'articuleront avec une économie plus mondialisée. Ceci, à condition que la notion de responsabilité que vous appelez de vos vœux se porte sur tout. Quand vous allez dans une librairie, la seule qui reste dans votre village et qu'on vous dit que le livre arrivera dans huit jours et que vous préférez aller sur AMAZON pour être livré plus rapidement, vous contribuez à la destruction d'un petit commerce que par ailleurs nos métiers nous conduisent à dénoncer. Bien sûr que l'individualisation doit amener à réconcilier l'individu salarié, l'individu travailleur, l'individu acteur, l'individu engagé, l'individu solidaire et l'individu citoyen. Par conséquent, nos actes ne doivent pas juste être soucieux de transition écologique mais nous devons prendre conscience qu'en fait, on peut attendre huit jours pour un livre et ce faisant permettre à la librairie locale de subsister. Un travail collectif formidable s'est mis en œuvre dans la plus pauvre ville de Gironde, Saint-Foix-la-Grande, où il n'y avait plus aucun commerce. À un endroit, dans une rue, une ruche s'est installée : 100 personnes ont décidé ensemble de créer un tiers-lieu improbable. Sur deux étages, il y a tout dedans ! Il y a les 500 livres que la librairie a cédés en fermant, il y a un café numérique, il y a des femmes qui viennent aider les enfants pour les devoirs. À cet endroit renaît quelque chose de solidaire. Quelques mois plus tard, un petit restaurant a vu le jour. J'ai plein d'exemples comme cela. C'est sur le territoire que l'on réussira à transformer nos modes de vie. À cet égard, les Cités des métiers ont évidemment un rôle majeur à jouer.

Le modérateur : Merci beaucoup.

Rafaël RICARDOU : Je vous remercie beaucoup pour vos interventions respectives. Suite à ce débat de très haute qualité très en prise avec nos sujets, nos actualités et les enjeux à venir, nous nous retrouverons cet après-midi pour la suite des tables rondes de cette Spring School 2019.

Table ronde n°1
« l'individu [et] son métier »
(évolution des métiers et besoin de formation et de
compétences)

Marja PUDAS

Chef d'Unité Centre for Economic Development, Transport and
the Environment pour la Finlande centrale,
déléguée nationale au sein du réseau Euroguidance

Grégoire EVÉQUOZ

Président d'honneur du Réseau international des Cités des métiers, auteur
de « la carrière professionnelle 4.0 »

Joël SAINGRÉ

Directeur d'Arts et Métiers Accélération, Accélérateur de Start-up
industrielles, France

Rosana SILVEIRA REIS

Professeure associée département des Ressources humaines, ISG
International Business School, France

Le modérateur : Après vous avoir présenté les participants de cette table ronde, je vais leur demander de nous donner leur sentiment sur les débats de ce matin.

Marja PUDAS est cheffe du Centre pour l'économie, le développement, le transport et l'environnement pour la Finlande et déléguée nationale du réseau Euroguidance. Grégoire EVÉQUOZ est président d'honneur du Réseau international des Cités des métiers et auteur de *La Carrière professionnelle 4.0*. Il a aussi été directeur de l'orientation puis de la formation du Canton de Genève. Joël SAINGRÉ est directeur d'Arts et Métiers Accélération qui est un accélérateur de start-up industrielles dépendant du réseau des ingénieurs des Arts et métiers. France Rosana SILVEIRA REIS professeure associée au département Ressources humaines de l'ISG International Business School. Monsieur EVÉQUOZ, pourriez-vous nous donner votre sentiment sur l'optimisme ambiant porté par certains des participants ?

Grégoire EVÉQUOZ : J'ai été impressionné par la deuxième table ronde. Quand on vient de Suisse, on est mesuré et on n'aime pas faire d'idéologie. Là, on a été servis ! D'ailleurs, dans notre contexte, il est nécessaire de faire de l'idéologie. En tant que formateur, accompagnant, conseiller, nous sommes quotidiennement confrontés à des personnes qui viennent nous voir parce qu'elles ont des difficultés et qu'elles souhaitent réorienter leur vie. Ces personnes attendent qu'on leur donne de l'espoir. Dès lors, il ne s'agit pas d'être angélique. Il faut faire face aux difficultés. Nous sommes dans un monde qui se transforme. Cependant, on ne peut exercer ce métier que si l'on parvient à oser l'optimisme. Notre défi de l'après-midi est de faire le pont entre ce qui est un débat et nos préoccupations quotidiennes et surtout celles des gens qui viennent nous voir et qui perçoivent réellement que le monde est incertain. Dans ce contexte, nous sommes souvent là pour essayer de leur donner quelques éléments de certitude, mais avec beaucoup de précautions.

Le modérateur : Il est intéressant, effectivement, de pouvoir passer de la théorie au terrain pour transmettre ses idées. Madame PUDAS, que souhaitez-vous retenir de la séquence de ce matin ?

Marja PUDAS : J'avais deux sujets à évoquer avec vous, mais j'ai modifié mon deuxième sujet suite aux débats de ce matin.

Je suis directrice d'une unité dédiée à l'emploi, l'enseignement et la culture en Finlande centrale et je suis également membre du Comité national du réseau Euroguidance où je me suis occupée de la stratégie régionale pour la formation tout au long de la vie en Finlande centrale. Peut-être que la principale raison pour laquelle je suis ici est que suis en charge d'un projet national financé par l'Union européenne. Ce projet est assez connu en Europe, car il a développé une trentaine de centres d'Euroguidance pour les jeunes. Lorsque nous avons commencé ce projet, nous avions trois centres multimodaux, mais nous en avons une trentaine actuellement. Nous fournissons des informations à des jeunes qui ont des problèmes et nous le faisons de manière holistique : il y a une assistante sociale, un travailleur du secteur de la santé, un travailleur du secteur du conseil public, un conseiller en éducation, un conseiller en addictions, un conseiller en santé mentale, des services de conseil et des bénévoles. Tout cela en même temps, au même endroit, dans un site dont la fonction est d'aider les jeunes. Tous les partis politiques finlandais nous soutiennent depuis longtemps.

Bien sûr, nous avons des défis à relever. Nos conseillers ont des attentes et des pratiques professionnelles différentes et il n'est pas simple de coordonner ces différentes approches. La gestion

des centres est donc complexe, car tous ces travailleurs sont supervisés par leur propre secteur. Dans chaque centre, il n'y a qu'un coordinateur et la hiérarchie de chaque intervenant est située à l'extérieur du programme. Se posent également des questions de partage de données des clients, d'évaluation, ainsi que des problématiques de pluralité de législation. Je serais très heureuse de vous parler plus avant de ces différents défis lors du cocktail, d'autant plus qu'il n'y a pas d'autre système d'orientation à guichet unique en Europe ni ailleurs dans le monde.

Le second sujet que j'avais prévu d'aborder concernait les compétences de gestion de carrière décidées au niveau européen, mais je ne voudrais pas être redondante avec certaines des interventions de ce matin.

Je vais donc plutôt vous parler de la manière dont nous abordons la prévision des besoins sur le marché finlandais du travail. Nous essayons de nous concentrer sur des éléments généraux, standards. Nous essayons de comprendre des phénomènes qui ont lieu sur le marché du travail et au niveau de l'enseignement. Nous essayons d'écouter les signaux faibles, de comprendre les grands changements et les effets de la mondialisation sur le marché du travail. Nous pensons qu'il est très important que tout le monde ait des compétences de base formalisées dans son domaine. À l'avenir, tout le monde devra pouvoir être à son propre compte et avoir des compétences pour l'apprentissage tout au long de la vie. À partir d'un très jeune âge, l'enseignement doit soutenir un développement propre à une gestion de carrière. Ceci, en matière d'apprentissage et de comportement.

La nouvelle génération n'a pas le même engagement que celui que nous avons dans son rapport au travail. De ce fait, en Finlande, l'apprentissage tout au long de la vie est très soutenu. Nous avons eu en 2018 une réforme du système d'enseignement secondaire et l'enseignement est désormais basé sur les compétences et sur les demandes des clients. Chaque étudiant aura désormais le choix de développer son propre programme individuel. Les contenus de qualification sont bien plus nombreux. Pour mettre ceci en œuvre, nous devrions avoir une approche plus holistique. Je travaille surtout avec des jeunes dont certains peuvent avoir des problèmes de logement, d'addiction, ou des problèmes psychiatrique ou psychologique. De ce fait, si l'on se concentre uniquement sur l'enseignement au détriment du reste, la personne doit s'adresser à une multitude d'institutions et affronter un système très bureaucratique pour espérer trouver de l'aide. Il importe donc d'avoir une approche holistique de la gouvernance, surtout en ce qui concerne les jeunes. Tous les pays doivent soutenir la confiance des individus pour qu'ils développent leurs capacités à se réformer sur le marché du travail. Nous devons nous assurer que les conseillers en gestion de carrière et toutes les personnes qui aident comprennent que tout change en matière d'emploi.

Le modérateur : Merci Madame PUDAS. Y a-t-il des questions ?

De la salle : Nous avons entendu parler ce matin des compétences douces. Celles-ci seront-elles les mêmes d'un pays à l'autre ?

Marja PUDAS : Je pense que les compétences douces sont très semblables au niveau mondial et *a fortiori* dans les différents pays d'Europe.

Le modérateur : Monsieur EVÉQUOZ, il serait intéressant de rappeler à quoi correspond la notion de carrière 4.0, laquelle est liée à la nouvelle révolution industrielle qui transforme aujourd'hui les emplois.

Grégoire EVÉQUOZ : Je vais essayer de bien expliquer mon point de vue et pourquoi je me suis intéressé à la question de la carrière 4.0. Dans mon travail en lien avec la formation et l'orientation, j'étais lassé d'entendre quotidiennement des remarques telles que : « on ne sait pas où l'on va », « on nous dit que 60 % des métiers qu'exerceront les actuels écoliers n'existent pas encore », « on ne sait pas s'il y aura encore du travail dans quelques années ». La moitié des experts disent que la robotisation va supprimer beaucoup plus d'emplois qu'elle va en créer et les autres disent exactement l'inverse ! On dit que le diplôme aura toujours une grande importance, mais le diplôme n'est plus le critère unique sur lequel se basent les employeurs. On sait en outre que le contrat à durée indéterminée ne constitue plus la référence absolue.

Par rapport à tous ces éléments, on ne peut pas se contenter de dire que l'avenir sera difficile et différent. J'ai donc adopté une position inverse qui consiste à définir la notion de carrière 4.0 laquelle montre que nous vivons une quatrième révolution industrielle. Il s'agit d'une vraie révolution qui bouleverse complètement les manières d'apprendre et de travailler.

Concernant la formation, nous remarquons aujourd'hui une obsolescence des compétences. Après cinq ans, les compétences techniques deviennent obsolètes et d'autres compétences émergent. Dans ce contexte, alors que l'on parle tout le temps de formation tout au long de la vie, on devrait plutôt parler de formation tout au long de la journée ! Aujourd'hui, on doit apprendre en permanence mais l'on doit aussi désapprendre en permanence ! L'enjeu n'est plus d'acquérir des savoirs, mais de désapprendre des choses que l'on a acquises pour en acquérir d'autres. Nous sommes dans une gestion des flux et non plus des stocks. Le savoir s'est déscolarisé et l'on apprend aujourd'hui bien en dehors de tous les dispositifs mentionnés ce matin. L'apprentissage tout au long de la journée devient le vrai repère de gestion de sa carrière professionnelle. Je suis convaincu que les gens viennent apprendre des choses dans les Cités des métiers, du moins est-ce le cas à Genève. Les Cités des métiers deviennent des lieux d'apprentissage. Il importe de désacraliser le savoir et la formation, car on peut apprendre très bien dans d'autres dispositifs que les lieux de formation. C'est ce qu'on appelle le Hacking School. Il s'agit de considérer que le travail devient une posture : travailler aujourd'hui, c'est apprendre.

Le modérateur : En termes d'accompagnement, ce désapprentissage et apprentissage tout au long de la journée exige-t-il de revoir la posture des accompagnants ?

Grégoire EVÉQUOZ : Le rôle du formateur ou de l'enseignant est complètement chamboulé. Ce qui doit être à l'origine de l'apprentissage, outre la volonté personnelle, c'est le plaisir d'apprendre. Il faut donc donner de l'appétit pour apprendre. Dans les écoles, on parle désormais de « classe inversée » : il ne s'agit plus d'apprendre à l'école et de répéter à la maison, mais de répéter à l'école et d'apprendre à la maison. Dès lors, le rôle de l'enseignant devient nécessairement différent, il doit se polariser sur ceux qui ont des difficultés d'apprentissage. Mon fils me disait récemment « je n'aime pas l'école ». Je lui disais « pourtant, tu adores apprendre ». Il m'a répondu « oui, mais à l'école, c'est obligé ». Je pense que le plaisir d'apprendre est à la base de la posture qu'il faut avoir aujourd'hui pour travailler.

Le modérateur : Faites-vous une différence entre plaisir d'apprendre et donner du sens à l'apprentissage ?

Grégoire EVÉQUOZ : Les deux vont ensemble. Je suis frappé quand je vois des jeunes qui font des efforts incroyables dans des épreuves sportives, car ils se confrontent à de fortes contraintes. Or, ils acceptent ces contraintes sans problème, car ils en perçoivent le sens. J'ai vécu des expériences avec des adultes qui m'ont montré qu'une personne n'apprend pas si elle considère qu'elle ne sait rien. C'est pour cela que l'on commence une démarche de formation avec une personne par reconnaître ce qu'elle sait. On ne peut pas entrer dans une démarche de formation en tant qu'adulte si l'on commence par nier que l'on sait déjà des choses. Donc le plaisir d'apprendre et la reconnaissance de ce que savent les personnes sont cruciaux.

Le modérateur : Cela vaut-il pour tous les publics ou bien juste pour le public fragilisé dont il était question ce matin ?

Grégoire EVÉQUOZ : Ce principe vaut pour tout le monde, mais encore plus pour des personnes considérées à tort comme ne sachant rien. Je ne connais personne qui n'ait pas de compétences.

Le modérateur : Madame SILVEIRA REIS, en tant qu'enseignante, donnez-vous la même importance à la reconnaissance et au fait de donner du sens à l'enseignement ?

Rosana SILVEIRA REIS : En réalité, c'est une discussion sur le rôle des enseignants. J'aime beaucoup ce qu'a dit Grégoire EVÉQUOZ. Aujourd'hui, je souhaite encourager chacun à penser à ses propres compétences et à son propre rôle —et non au rôle des autres— dans le système. Lorsque je commence un cours, j'explique que je ne suis responsable de l'enseignement que pour moitié et que les personnes auxquelles j'enseigne doivent assumer également pour moitié la responsabilité de cet enseignement.

Le modérateur : Joël SAINGRÉ, pour votre part, vous faites de l'accompagnement à l'entrepreneuriat, mais la problématique est-elle la même en termes de reconnaissance ?

Joël SAINGRÉ : Dans mon cas c'est un peu différent, car les entrepreneurs sont des gens qui viennent me voir pour être accompagnés. La difficulté à laquelle ils sont confrontés est une difficulté émotionnelle qui génère des blocages sur lesquels on doit travailler. Cette difficulté est liée au fait qu'ils rêvent à quelque chose qui les valorise. Le fait de les reconnaître leur donne un peu de confiance en eux. La première émotion qu'ils disent avoir est la peur de ne pas réussir. Ils cherchent donc à se rassurer à cet égard.

Le modérateur : Pour le coup, c'est assez semblable à ce que peut ressentir un élève ou une personne en réinsertion : la peur de l'échec.

Joël SAINGRÉ : En effet. La peur de l'échec crée du figement, car elle les force à se lancer dans diverses démarches pour se rassurer, ils y perdent beaucoup d'énergie. Ils peuvent en outre avoir peur de voir que leur rêve s'incarne dans quelque chose qui est finalement assez banal. Donc ils sont aussi inhibés par la difficulté qu'ils ont de concrétiser leur projet.

Le modérateur : Il s'agit en quelque sorte de la concrétisation du rêve à la réalité.

Joël SAINGRÉ : Exactement. Ils ont peur de réussir, ils ont peur de lâcher le rêve qu'ils ont. Malgré la motivation, nous sommes confrontés à divers freins émotionnels sur lesquels il est important de travailler dans notre accompagnement.

Le modérateur : Monsieur EVÉQUOZ, comment articulez-vous les Soft Skills avec la révolution industrielle que vous évoquez ?

Grégoire EVÉQUOZ : J'ai écrit un livre en 2003 intitulé *Les Compétences clés* et qui partait du constat que ce sont des compétences que l'on ne définit jamais et dont on dit qu'elles ne peuvent pas s'acquérir en formation et qu'elles sont très difficiles à évaluer. Or, on dit aussi toujours que l'on ne peut plus travailler sans ces mêmes compétences ! Il s'agit donc de compétences nécessaires au travail, mais que l'on ne peut ni définir, ni évaluer, ni acquérir par la formation. En outre, vous aurez autant de définitions des Soft Skills que de personnes dans la salle ! Chaque personne, chaque entreprise a une définition différente des Soft Skills. En tant que service public, nous avons une responsabilité à cet égard, car nous devons informer les personnes qui viennent nous voir qu'elles auront besoin de ces compétences. Pour comprendre ce qu'on entend par compétences douces, il faut se référer à ce qu'a été la deuxième révolution industrielle qui était fondée sur le taylorisme. À l'époque, on considérait que la personnalité du travailleur ne devait pas entrer dans l'entreprise. TAYLOR disait que si les gens venaient trop avec leur personnalité, ils ne seraient plus productifs. Or, cette conception a marqué une bonne partie du 20^e siècle.

Nous avons donc à réintroduire la personne dans le travail. Aujourd'hui, il faut être rapide, réactif, la personnalité du travailleur doit vraiment pouvoir s'exprimer dans le travail. Les jeunes veulent travailler dans des start-up, car ils les voient comme des entreprises dans lesquelles ils pourront prendre des initiatives, exprimer leur personnalité. Le problème de la notion de personnalité est que l'on pourrait arriver à dire que certaines personnes ont la personnalité qu'il faut pour travailler, contrairement à d'autres. Or, cela est inacceptable. Donc, quand on parle de personnalité, il faut la traduire en termes de compétences. Dans les Cités des métiers, nous devons expliquer cela. Par exemple, on dit que le travail doit être intuitif, mais l'intuition, cela peut se définir de manières très différentes. On dit que l'empathie est fondamentale au travail, qu'elle est au départ de la communication, mais l'empathie peut s'apprendre, c'est une compétence. Il convient donc de ne pas faire des Soft Skills la voiture-balai des compétences. Par conséquent, nous avons la responsabilité de bien définir, à chaque fois qu'on en parle, le sens que l'on attribue aux Soft Skills. Autrement, on risque d'amalgamer des notions très différentes.

Le modérateur : Pour vous, Marja PUDAS, quel est le sens des Soft Skills ?

Marja PUDAS : Je pourrais parler des Soft Skills pendant des heures ! Cela peut s'apprendre, dans une certaine mesure, mais il faut commencer jeune, dès la petite enfance. Nous sommes confrontés à des situations où les jeunes sont dépourvus de ces compétences relationnelles. Est-ce parce qu'ils ont des problèmes psychologiques ? Parce qu'ils sont toxicomanes ? Parce qu'ils sont mal logés ? Parce qu'ils sont esseulés ? Si l'on a un soupçon sur la cause, on essaie d'abord de régler ces problèmes. Puis, une fois que la personne est libérée de certains obstacles, elle peut trouver du plaisir à travailler en groupe. Si ce plaisir n'est pas spontané, c'est pour nous le signe de divers troubles présents dans la vie de cette personne et qu'il nous faut régler avant toute chose. C'est pour cela que l'orientation est un faisceau

de soutien qui permet de créer pour chaque personne les conditions d'acquisition de ces compétences relationnelles après avoir réglé les difficultés qui faisaient obstacle à cette acquisition.

Marie-Claire CUSSEY (Cité des métiers de Guadeloupe) : Vous disiez, Monsieur SAINGRÉ, que les jeunes avaient peur. J'aimerais que vous me disiez comment vous expliquez leur peur. Ceux que je connais sont motivés, ils ont envie de créer et le financement constitue leur seul frein.

Joël SAINGRÉ : Lorsqu'on fait de l'accompagnement, il y a deux types d'entrepreneuriat. Pour ma part, je fais de l'entrepreneuriat de riche le jour et de l'entrepreneuriat de pauvre la nuit ! Depuis une vingtaine d'années, je suis président d'une association d'aide à la création d'entreprise (association BGE ADIL) financée en grande partie par PÔLE EMPLOI et par toutes les collectivités territoriales qui aident à l'insertion par l'économie. Je suis également président d'une association que j'ai créée en 2010, les Incubateurs de l'enseignement supérieur (association EIS !) qui réunit des écoles de commerce, des ingénieurs, des universités autour de métiers d'accompagnateurs, de directeurs, d'incubateurs d'établissements supérieurs. J'ai travaillé pendant longtemps à la Chambre de commerce de Paris où je me suis occupé d'aide à la création et à la transmission d'entreprise. J'ai accompagné la création d'une école (ADVENCIA) qui était au départ dédiée à l'entrepreneuriat à 100 %. Puis, j'ai monté un incubateur à la Chambre de commerce de Paris qui a accompagné 600 entreprises en 15 ans dont certaines sont devenues des multinationales. J'accompagnais alors des individus qui n'étaient pas acceptés dans d'autres incubateurs. Aujourd'hui, je suis président de Arts & Métiers Accélération qui aide les gens qui créent un produit à devenir entrepreneur dans l'industrie.

Il y a donc deux réalités dans l'entrepreneuriat. Il y a ceux qui créent des entreprises, qui ont eu des parcours difficiles et qui sont financièrement et socialement en souffrance. Or, il est effectivement difficile d'apprendre quand on croit qu'on ne sait rien ou qu'on n'est pas légitime. Il y a une autre partie de la population qui sont les 5 % de gens très riches qui s'entretiennent dans l'élitarisme et qui créent des Start-Up de plusieurs millions d'euros avec des problématiques d'ordre plus émotionnel et affectif que social. Quand j'évoquais la peur, je pensais à cette seconde population. Il n'en demeure pas moins que dans la population la plus fragile, le problème ne réside pas tant dans le regard extérieur que dans l'estime qu'ils ont d'eux-mêmes et dans l'autorisation qu'ils se donnent à faire un pas de plus. Je suis en outre certifié de coaching. Or, dans l'accompagnement de cette population, on se rend compte que les personnes utilisent l'entrepreneuriat comme un moyen de sortir de leur condition. Ce sont souvent des problèmes qui ne relèvent pas de l'entrepreneuriat qui les empêchent d'avancer.

Muriel BRUNET (ministère de l'Éducation nationale, Direction du numérique pour l'éducation) : Je pense que si les enfants ont peur, nous avons une grande part de responsabilité dans le système d'évaluation que nous avons mis en place il y a déjà longtemps. On apprend, on sait restituer (ou l'on ne sait pas restituer) sous un format très contraint et une note tombe, donc une sanction. Malheureusement, on a du mal à individualiser, à laisser s'exprimer l'individualité de chaque enfant et à valoriser les compétences de chacun. Or, ce mode d'évaluation agit peut-être aussi sur la volonté, car il est difficile d'avoir envie d'apprendre quand on est évalué par une sanction.

Carla CASTRO (Cité des métiers de Porto) : Madame PUDAS, j'aimerais savoir à quoi ressemble l'organisation de vos centres dans lesquels des professionnels de métiers si différents travaillent ensemble. Comment coordonnez-vous vos services ?

Marja PUDAS : L'organisation dépend de la taille de la municipalité concernée. Les services publics pour l'emploi d'une ville de taille conséquente peuvent vous recevoir trois fois par semaine, mais ce ne sera pas le cas si vous habitez un petit village et dans ce cas des groupes de pairs viendront aider le jeune.

Carla CASTRO : Vous avez en un même lieu toute une palette de services à l'intention des jeunes, avec des personnes formées pour travailler avec eux.

Marja PUDAS : Oui, les jeunes ne sont pas obligés d'aller d'un organisme à l'autre. Ils peuvent bénéficier de tous ces services en un même lieu, y compris lorsqu'il s'agit de leur santé.

Le modérateur : Y a-t-il la même offre de services dans tous les centres ou bien celle-ci est-elle adaptée en fonction des possibilités locales ?

Marja PUDAS : Cela dépend de la taille de la municipalité. Nous avons 70 centres pour 5,3 millions d'habitants dont certains peuvent être très isolés. Quelle que soit la taille de la ville, il faut s'organiser pour que tous les conseillers soient là en même temps.

De la salle : Dans la Cité des métiers de Genève, on continue à préparer les jeunes avec des modèles de CV et de lettres de motivation. Beaucoup de responsables des Ressources humaines disent que le recrutement des jeunes qui utilise de tels outils est complètement dépassé. Aujourd'hui, on aimerait évaluer l'agilité, car c'est l'une des compétences dont on a le plus besoin. Par exemple, dans un atelier sur la cybercriminalité, le formateur explique que six experts de la CIA ont mis six mois pour trouver une faille de sécurité alors qu'un jeune a mis six minutes pour trouver cette même faille ! Or, ce jeune n'aurait jamais été recruté par le biais de CV ou de lettre de motivation qu'il n'aurait jamais rédigés ! Il importe donc de se demander si l'on a actuellement les outils pour préparer aux recrutements de demain qui sont déjà en pleine transformation.

Grégoire EVEQUOZ : Les statistiques actuelles indiquent que plus de 50 % des entreprises ne recrutent plus sur la base de la lettre de motivation et que 80 % d'entre elles utilisent les réseaux sociaux, notamment LinkedIn. Il s'agit du recrutement par sourcing où l'on va chercher les personnes sans plus attendre qu'elles se présentent à l'entreprise. La lettre de motivation et le CV sont des outils de moins en moins utilisés. On peut d'ailleurs faire confiance aux jeunes pour mieux maîtriser que nous les réseaux sociaux et pour être déjà alertes et agiles en ce sens.

Le modérateur : L'évolution des modes de recrutement est-elle valable aussi bien pour les jeunes qui entrent sur le marché du travail que pour les personnes moins jeunes qui sont en cours de carrière ?

Grégoire EVÉQUOZ : Oui, car ce ne sont pas des types de recrutement différents. Par ailleurs, aujourd'hui plus qu'avant, les personnes sont mises en situation de travail dans l'entreprise dans le cadre du recrutement (au moyen de CDD de cinq jours). Le recrutement devient un tel enjeu pour l'entreprise qu'elle a besoin de s'assurer à travers des modalités de testing.

Rosana SILVEIRA REIS : Cela fait 32 ans que je suis dans les Ressources humaines. J'ai passé 15 ans dans une entreprise qui employait 16 000 personnes. Maintenant, j'enseigne les Ressources humaines. La sélection et le recrutement sont des procédés compliqués dans lesquelles l'on ne peut

pas se contenter du CV et de la lettre de motivation. L'entretien peut permettre de départager les candidats, mais on finit par sélectionner à l'aide de jeux, car c'est le seul moment où les gens se comportent de manière naturelle. On commence par se demander si la personne a des connaissances, puis il faut observer comment elle se comporte. Or, cela ne se voit pas dans la lettre de motivation ou dans l'entretien d'embauche. Par conséquent, les méthodes du passé ne sont plus efficaces.

Marja PUDAS : Toutefois, dans certains secteurs, il demeure indispensable de pouvoir évaluer des CV et des lettres de motivation. En Finlande, les entreprises demandent un clip vidéo de présentation d'une minute. Nous formons donc les jeunes à la réalisation de ces clips.

Le modérateur : S'agit-il d'une présentation de leur personnalité ou de leurs compétences plutôt que d'une réponse à une offre d'emploi ?

Marja PUDAS : En général, on veut y voir leur personnalité. Chez nous, il y a une pénurie de travailleurs et les entreprises veulent quelqu'un de très bien, mais qui soit aussi sympathique. Nous aidons à se présenter ceux qui ne sont pas extravertis, mais qui ont des compétences. En une minute, il est difficile d'expliquer ses qualités formelles donc le clip permet à l'entreprise de se faire une idée de votre comportement.

Le modérateur : Ces clips concernent-ils tous les niveaux d'emplois ou bien seulement les emplois à haut potentiel (encadrement et fonctions à forte plus-value) ?

Marja PUDAS : Cela concerne surtout les postes à faible qualification, car si vous postulez à un poste d'encadrement, ce n'est pas ce clip qui vous permettra de décrocher le poste, mais davantage votre CV, car il rendra compte de vos diplômes et de votre expérience.

Grégoire EVÉQUOZ : On peut faire un lien entre la perte de vitesse du CV et de la lettre de motivation et le fait qu'on n'a plus de transparence par rapport à ce que recherchent les entreprises. Les postes peuvent être décrits d'une manière complètement différente d'une entreprise à l'autre, quand bien même elles recherchent des compétences similaires. De nombreuses professions sont désignées par des néologismes, par des termes en anglais et cela peut varier d'une entreprise à une autre.

Cela pose la question de la notion même de métier. Auparavant, les offres d'emplois étaient caractérisées soit par des fonctions très claires dans l'entreprise, soit par des désignations de métier. Quand on dit que dans quelques années, 60 % des métiers actuels n'existeront plus, il faut préciser que la notion de métier n'existe pas en anglais. Les Anglais parlent quant à eux d'activités. Or, il est tout à fait différent de dire que 60 % des métiers disparaîtront que de dire que 60 % des activités disparaîtront. On doit donc être prudent quand on manie ces termes. En français, la notion de métier remonte aux corporations du Moyen-âge. Aujourd'hui, les boulangers sont tous devenus traiteurs. Par conséquent, aujourd'hui, le métier de boulanger ne consiste plus seulement à faire du pain, mais davantage à avoir des activités liées à la nourriture.

Cela me pose un vrai problème concernant le terme de Cité des métiers, car on devrait au moins dire Cités des métiers et des compétences puisque les gens s'identifient de moins en moins à la notion de métier. Je pourrais vous donner comme exemple le cas d'un adolescent qui disait vouloir faire des jeux vidéo plus tard. Il ne s'agit pas d'un métier au sens médiéval du terme, mais bien d'une vraie activité.

Le modérateur : Faudrait-il donc réussir à dépasser la notion de métier au moins dans le vocabulaire et dans l'approche ?

Grégoire EVÉQUOZ : Oui. En anglais, on utilise le mot job pour la profession. Or, chez nous, le job n'est pas le métier. Il y a là une confusion sémantique qui oblige à contextualiser tous les textes qui viennent des États-Unis sur la disparition des métiers.

Zacharie SANFO (PÔLE EMPLOI) : Il faut savoir qu'au sein du PÔLE EMPLOI, un gros travail a été fait il y a trois ans pour axer les recrutements sur les compétences. C'est le cas actuellement dans les métiers en tension (hôtellerie, restauration, informatique, bâtiment). Les candidats à des emplois dans ces domaines ne sont pas uniquement recrutés sur la base de diplômes. Sur le site de PÔLE EMPLOI, les compétences indiquées dans le profil des demandeurs d'emploi peuvent les renvoyer vers des métiers auxquels ils n'auraient pas pensé. Il s'agit de compétences transférables. Par ailleurs, plusieurs approches nouvelles sont en cours en ce moment, dont les candidatures vidéo. Cela commence à prendre auprès d'employeurs plus ouverts que d'autres.

Le modérateur : Savez-vous s'il y a beaucoup d'employeurs qui franchissent le pas ?

Zacharie SANFO : Oui, il y a pas mal d'employeurs qui franchissent le pas. Il y a aussi de plus en plus de recrutements décalés au niveau des régions. Des recrutements qui peuvent ainsi s'effectuer sur un terrain de football ou sur un Food truck. Actuellement, les choses bougent en France dans ce domaine et les initiatives innovantes se multiplient.

De la salle : En ce moment, les enfants de 4^e ne vous donnent pas le nom du métier qu'ils souhaitent exercer, mais ils vous disent « je sais lire, je sais écrire, je sais faire ceci ou cela donc dites-moi ce que je pourrai faire avec cela ». Par ailleurs, les jeunes considèrent que dans la plupart des métiers en tension, les salariés sont mal payés. C'est pour cela qu'ils ne sont pas attirés par le BTP, ils aspirent à autre chose. Ils ne veulent pas non plus rester 10 heures par jour debout dans l'hôtellerie pour un salaire de misère. Aujourd'hui, on parle de développement durable, d'environnement, de numérique, autant de secteurs qui attirent davantage les jeunes.

De la salle : J'ai été conseillère à PÔLE EMPLOI et je dois dire que PÔLE EMPLOI a fait un énorme travail avec les fiches ROM en recensant toutes les compétences. Sur les fiches ROM, il peut y avoir une centaine d'appellations métier pour la même fiche métier. C'est complètement incompréhensible pour la plupart des gens qui cherchent un emploi. Par exemple, je suis moi-même « chargée de mission innovation formation », mais une fois que j'ai ainsi décrit mon poste, on ne sait pas du tout à quoi il correspond. Or, un métier, c'est quand même structurant pour une identité. Nous avons la chance d'avoir cela depuis le Moyen-âge, donc il ne faut pas l'effacer complètement de notre mode de fonctionnement. En revanche, on pourrait trouver une manière d'intégrer les compétences dedans.

Par ailleurs, il est vrai que certains métiers sont très précaires. Les entreprises devraient réfléchir à la manière d'intégrer les jobs précaires dans des parcours d'évolution de carrière. En effet, on peut commencer par un travail mal payé si on a une perspective d'évolution. Or, ce n'est pas du tout le cas actuellement. Je travaille au GIP Emploi de Roissy. Nous n'arrivons pas à recruter, alors que nous avons plein d'emplois. Nous n'arrivons pas à recruter parce que les gens savent qu'il s'agit d'emplois précaires, souvent saisonniers, seulement suivis par six mois de chômage. Si les entreprises n'arrivent

pas à proposer des parcours de carrière un minimum formateurs et structurants pour les personnes, des parcours de métiers et non pas seulement de compétences, alors il n'y a pas de perspective de cheminement pour l'individu. Par conséquent, c'est bien qu'on fasse des efforts en tant que professionnels de l'orientation, mais nous avons aussi à faire évoluer les entreprises avec nous.

Christelle DESTOMBES (CENTRE INFO) : Vous avez dit que personne ne partageait la même définition des Soft Skills. Par conséquent, pourrions-nous nous mettre d'accord sur une définition ?

Grégoire EVÉQUOZ : Il y a eu des tentatives de définition. Il y a notamment eu celle du référentiel européen. Je suis complètement d'accord avec ma collègue finlandaise, je pense que la meilleure manière de comprendre les Soft Skills est de revenir à l'éducation, à la capacité d'apprentissage des enfants. À une époque, on se réjouissait que les enfants n'apprennent pas à marcher à l'école, car si tel avait été le cas, ils n'auraient jamais su marcher ! La capacité d'apprentissage existe et les enfants développent très jeunes des Soft Skills. J'ai fait un référentiel des compétences clés. On a même mis en place un système d'évaluation et on décerne même un diplôme de compétences clés ! Il est bien que le service public définisse mieux ces compétences, mais c'est en même temps les enfermer. À force de vouloir définir les choses, celles-ci finissent par ne plus avoir aucun sens. La définition des Soft Skills, c'est : des compétences qui se mettent en situation, qui s'adaptent, comme l'agilité, l'intuition. C'est donc compliqué à formaliser. On utilise aussi les Soft Skills pour que le diplôme ne figure plus comme un indicateur exclusif des exigences des employeurs et pour valoriser dans le même temps la capacité d'adaptation, d'apprentissage et de désapprentissage.

Joël SAINGRÉ : Je ne suis pas d'accord avec le fait que les Soft Skills seraient la capacité d'adaptation. D'un point de vue théorique, je suis d'accord, mais je pense qu'aujourd'hui les entreprises deviennent une référence culturelle absolue au-delà de la référence culturelle que l'on a connue dans les nations et qui reliaient les individus. Aujourd'hui, les gens appartiennent à IBM et à d'autres sociétés. Ces entreprises ont développé des cultures comportementales qui sont des cultures d'entreprise. Derrière la notion de Soft Skills, il y a une sorte d'enfumage qui permet aux entreprises de chercher les personnalités qui s'adaptent le mieux à leur culture, quelle qu'elle soit.

Grégoire EVÉQUOZ : Vous avez entièrement raison.

Joël SAINGRÉ : Cela veut dire qu'au final on se moque des Soft Skills et qu'il suffit d'avoir la gueule de l'emploi ! Aujourd'hui, le profil type de l'innovateur en France est le suivant : garçon blanc vivant en ville, diplômé d'une grande école de commerce ou d'une grande école d'ingénieur. Et pourtant, on parle de Soft Skills. De fait, il y a beaucoup de conformations sociales. Derrière la question des Soft Skills, il y aurait lieu de savoir quel type de culture on a envie de développer, sachant que les modèles occidentaux sont partout remis en question.

De la salle : Je ne suis pas certaine qu'il soit bien nécessaire de chercher à définir les Soft Skills car cela les enferme. Or, comme on est censé se former tout au long de la vie, ce n'est pas la peine de chercher à nous enfermer.

Joël SAINGRÉ : Il faut travailler, il faut apprendre des choses.

De la salle : Oui, mais pour apprendre, il importe, comme cela a été dit, d'initier chez la personne la conscience qu'elle sait déjà un minimum de choses et qu'elle a des potentiels à développer.

Grégoire EVÉQUOZ : Je pense qu'il est juste de lier les Soft Skills à la culture d'entreprise, mais il faut aussi prendre en compte la prise d'initiative, la capacité de jugement, la capacité de proposition et d'adaptation, car elles font complètement partie du travail. Le traitement de l'information fait partie de ce genre de compétences. Il faut rester un peu conscient que c'est une forme d'individualisation très forte du travail, de désinstitutionnalisation du travail, qui pose des problèmes en termes de salaire et d'évaluation. Il s'agit d'une importante transformation du travail.

Joël SAINGRÉ : J'adore ce que vous dites ! Je voudrais juste ajouter que cela transforme aussi les comportements, car les Soft Skills bousculent le rapport de subordination inhérent à la définition du travail salarié. Or, les Soft Skills dont nous parlons ne sont pas en phase avec cela. Quand on observe les débats sur la qualification du burn-out comme maladie professionnelle, on s'aperçoit qu'il y a un hiatus à cet endroit. Je dois intervenir sur l'entrepreneuriat en entreprise et de très bons amis ont fondé une importante association nommée les HACKTIVATEURS. Ce sont des hackers d'innovations qui regroupent les responsables de l'innovation de diverses entreprises, car ils sont confrontés à la difficulté de dire « je » dans une organisation qui demande de la docilité.

De la salle : Je suis stagiaire au Réseau international des Cités des métiers et je voulais préciser qu'ayant un Master 2, je ne me rends pas compte de mes capacités et de mes connaissances liées à mon diplôme. Je peux exercer beaucoup de métiers, mais je suis incapable de savoir si je peux exercer tel ou tel métier. Chaque formation universitaire et professionnelle nous donne des Soft Skills différentes dont on doit tirer parti. Il me semble en outre que l'on développe aussi des Soft Skills dans le cadre professionnel. Ces deux types de Soft Skills sont utiles.

Grégoire EVÉQUOZ : Vous avez bien traduit ce que j'ai voulu exprimer. Dans ma conception de la formation telle qu'elle est aujourd'hui, il faudra continuer à vous former tout au long de la journée comme je l'ai indiqué. En outre, il me semble important de décriminaliser les Soft Skills, c'est-à-dire d'arrêter de penser que c'est quelque chose qui tombe du ciel. Les Soft Skills, vous les avez utilisées quand vous avez appris à marcher, à parler ou lorsque vous avez des activités sportives. Il s'agit donc juste de les prendre avec vous et de penser qu'elles ont une valeur, puis vous les adapterez à chaque contexte.

De la salle : C'est à l'école qu'il faudrait expliquer tout ça !

Le modérateur : Pour simplifier, qu'elles soient douces ou dures, les compétences sont des compétences.

De la salle : Le plus important ne serait-il pas de faire passer l'idée que chacun doit être entrepreneur de sa vie ? Chacun doit pouvoir se demander ce qu'il a envie de faire et ce qu'il sera capable d'actionner pour le faire. Désormais, il y a partout des passerelles. Avec la réforme de la formation professionnelle, il va y avoir une responsabilité d'employabilité des entreprises. Ce n'est pas rien ! Les entreprises devront donc garantir à leurs salariés qu'ils seront toujours employables dans les années à venir et pas forcément seulement dans leur secteur d'activité.

Rosana SILVEIRA REIS : J'aimerais mettre l'accent sur les carrières. Quand j'ai commencé à travailler, la responsabilité des carrières était du côté des organisations, alors que maintenant elle vous revient. Les membres de la génération Y ne restent plus pendant 20 ans dans une même entreprise. Ils y restent désormais en moyenne trois ans et ils souhaitent être dirigeants à 27 ans ou, à défaut, devenir entrepreneurs ou « intrapreneurs » au sein de l'entreprise.

De la salle : En tant que philosophe, je suis étonné que vous ayez une discussion de vocabulaire depuis le début de la table ronde. En anglais, on parle donc de Skills. En français, lorsque je travaillais dans la formation professionnelle, on distinguait aptitudes et compétences. À écouter les descriptions que vous en avez faites, les Soft Skills sont pour moi des aptitudes, soit des choses dont on dispose et qui demandent en quelque sorte à passer à l'acte. Quant à la compétence, c'est quelque chose de formellement acquis et que l'on peut exciper dans un CV par exemple. Quelqu'un disait qu'il ne faut pas définir parce que cela risque d'enfermer, mais une chose non définie est une chose qui permet tous les discours idéologiques, comme par exemple l'idéologie de la domination de la culture d'entreprise. Je pense au contraire qu'il importe de définir correctement les termes qu'on emploie. Si dans une langue comme la langue anglaise une confusion est volontairement entretenue, il est bien qu'en français on puisse faire la distinction entre la compétence et l'aptitude, laquelle peut être développée ultérieurement sous la forme d'une compétence. Cela permettrait deux niveaux de débat : un débat sur le plan du vocabulaire et un débat sur les façons de valoriser ces notions dans le recrutement, dans la vie de l'entreprise.

De la salle : Je n'aurais pas dû dire qu'il ne faut pas définir, j'aurais plutôt dû dire qu'il ne faut pas vouloir lister les compétences douces. Vous n'avez qu'à interroger une femme qui s'est arrêtée de travailler pendant plusieurs années pour s'occuper d'autres choses (entre autres de son foyer) et qui a repris une activité professionnelle pour savoir comment elle active ses compétences douces !

De la salle : Pour ma part, j'aurais voulu aborder la thématique du rapport entre les réfugiés et migrants et l'entrepreneuriat. On a reçu une délégation du Burkina Faso, dont un ministre qui portait le titre de ministre de la Jeunesse et de l'entrepreneuriat. Il est intéressant de constater qu'en Afrique, on crée les emplois, on devient autoentrepreneur. Il est intéressant de relever que des familles envoient en Europe le meilleur d'entre ses membres, celui qui a des compétences linguistiques, qui est physiquement le plus apte à courir, à se cacher dans un camion, qui est capable de s'adapter. Il importe donc que nous changions notre point de vue sur ces migrants qui arrivent en Europe. On voit aujourd'hui de plus en plus de programmes d'entrepreneuriat pour réfugiés et migrants, car on se rend compte qu'ils ont de vraies capacités d'adaptation. Nous avons vu des Tamouls créer des séries de magasins à Zürich et nous voyons à Genève des Afghans créer des magasins de tabac. Par conséquent, de nombreux réfugiés sont aptes à être des entrepreneurs.

En outre, il a été montré aux États-Unis qu'une personne qui a fait une tentative de hold-up a mis en œuvre pour cela des compétences spécifiques en termes d'organisation, de gestion d'équipe, de respect des horaires et de logistique qui peuvent être mises à profit autrement. Suite à ce constat, de nombreuses prisons américaines ont mis en place des ateliers de préparation à l'entrepreneuriat destinés aux prisonniers.

De la salle : À Marseille, les compétences des prisonniers ont également fait l'objet d'études dans le but de favoriser leur réinsertion. C'est le cas des revendeurs de drogue à qui l'on propose une

formation commerciale pour pouvoir se réinsérer dans la vie active. Il a également été constaté à Marseille que les prisonniers avaient développé des compétences en restauration, car la cuisine est la seule activité proposée en prison. Cela a suscité le développement du projet « Les Beaux mets » (en écho avec le nom de la prison Les Baumettes à Marseille) : les prisonniers impliqués passent un CAP en prison dans un but de réinsertion. Un restaurant a été créé à Marseille pour pouvoir les accueillir à leur sortie de prison.

De la salle : Je travaille dans une association qui donne des cours de français aux étrangers et je m'occupe de leur accompagnement socioprofessionnel. Or, nous avons un vrai problème avec les Soft Skills demandées par les entreprises, car nous avons des personnes qui sont tout à fait capables de travailler, en termes de compétences pratiques, mais qui ne répondent pas aux attentes des entreprises en termes de culture.

Le modérateur : À quel type d'aptitudes culturelles faites-vous référence ?

De la salle : Je pense à ce que PÔLE EMPLOI appelle les savoir-être : le fait d'avoir l'esprit d'équipe, de savoir s'adapter. Ces notions sont parfois très difficiles à conceptualiser pour des personnes étrangères, car elles sont abordées d'une manière différente dans leur propre culture. C'est ainsi que les Soft Skills finissent par devenir discriminantes.

Joël SAINGRÉ : Je suis d'accord avec ce qu'a dit l'intervenant qui s'est présenté en tant que philosophe. Les Soft Skills sont tellement flous et vastes qu'elles deviennent manipulables et l'on peut en faire ce qu'on veut, voire choisir qui l'on veut.

Le modérateur : On pourrait enchaîner sur votre propre expérience et sur la vision que vous avez de l'entrepreneuriat. L'entrepreneuriat peut-il s'adresser à tous types de publics ? Quelles sont les spécificités de l'entrepreneuriat en termes d'accompagnement ?

Joël SAINGRÉ : J'aimerais distinguer le phénomène de l'entrepreneuriat (création d'entreprise) de la démarche entrepreneuriale qui est propre à chacun, car on entreprend tous des choses pour assurer sa survie. J'ai commencé il y a 25 ans dans le giron des écoles. Or, dans les années 1970-1980, la problématique du moment était de ne plus s'intéresser aux grandes entreprises lorsqu'on faisait de la formation au management, mais plutôt aux TPE/PME dont on pensait qu'elles n'avaient pas suffisamment de bases managériales. Ceci, à partir d'un phénomène venu du Québec et donc éminemment culturel (défendre un vivier entrepreneurial canadien face à l'agressivité commerciale américaine).

La notion d'entrepreneuriat a depuis évolué jusqu'à devenir aujourd'hui un sujet d'actualité. Les grandes entreprises et les individus sont placés dans des situations d'incertitude à cause de la célérité de l'innovation, des questions liées à l'environnement et au numérique. Cela nécessite de se poser la question de ce que l'on a envie de devenir dans un contexte de contraction du marché de l'emploi. Par conséquent, l'entrepreneuriat est devenu une grande question pour les individus et pour les établissements d'enseignement confronté à une demande exponentielle d'élèves qui souhaitent faire l'expérience de l'entrepreneuriat dans les années 1990 et 2000. Quand on accompagne au quotidien les gens, on voit bien que ce qui les pousse à entreprendre, c'est le désir d'expérimenter ce

à quoi ils croient et de poursuivre un parcours dont ils ont envie d'être les acteurs. C'est donc rarement une question d'argent, mais c'est souvent un désir d'expression de soi.

Quand on accompagne des entrepreneurs, on se rend compte que les gens qui choisissent l'entrepreneuriat ne créent pas toujours une entreprise à l'arrivée. Pour autant, ils se sont toujours lancés dans un parcours pendant lequel ils se sont posés des questions et durant lequel ils ont bâti un patrimoine professionnel qui, le plus souvent, les amène à trouver une voie d'insertion professionnelle. En effet, derrière la démarche de création d'entreprise, il y a l'exigence de rencontrer d'autres personnes au-delà de son réseau naturel et donc de développer son patrimoine social, mais aussi de découvrir un discours qui leur permette d'exister parmi les autres. Tout le monde identifie la démarche de création d'entreprise à une démarche de liberté. Or, c'est surtout une démarche de transformation vers une démarche de conformation. Délaissant le rêve du projet initial, on apprend à se comporter professionnellement dans un secteur d'activité donné et de manière conforme aux pratiques de ce secteur d'activité pour être capable de tenir cette activité dans le temps. Il s'agit donc d'apprendre tous les Soft Skills et toutes les aptitudes nécessaires pour pouvoir exercer ce métier. C'est un vrai chemin d'apprentissage et de dépassement de soi.

Le modérateur : Dans ce cadre, votre accompagnement est-il professionnel ou bien centré sur la personne et ses Soft Skills ?

Joël SAINGRÉ : Quand j'ai monté mon incubateur en 2004 après avoir longtemps accompagné des entrepreneurs, j'avais deux choses à l'esprit. D'une part, j'avais réalisé que bien qu'ayant accompagné de nombreux entrepreneurs dans leur création d'entreprise, je n'avais moi-même jamais créé d'entreprise. En outre, pour avoir fait beaucoup de sport dans ma jeunesse, je savais que la seule manière de parvenir à exécuter un bon geste sportif était d'avoir un entraîneur qui avait fait la même chose, et d'avoir des concurrents desquels on apprenait aussi et qui nous permettaient de réaliser notre potentiel. C'est la raison pour laquelle j'ai embauché des coachs, des mentors et des entraîneurs techniques dans mon incubateur. Je ne travaille donc que sur des Soft Skills en ignorant les business plans et autres outils habituels. Par la suite, j'ai inclus ces outils techniques à mon approche, mais en concentrant toujours mon action sur le fait d'aider l'individu à réaliser son potentiel en trouvant le moyen de s'engager dans la démarche entrepreneuriale. Il s'agit d'aider les entrepreneurs à passer du rêve à la réalité. Or, peu d'accompagnateurs s'autorisent à remettre en question les choix des entrepreneurs qu'ils accompagnent.

Marja PUDAS : Nous avons déjà beaucoup évoqué les Soft Skills et j'aimerais maintenant que nous évoquions les compétences techniques indispensables. Est-ce que chacun doit être en mesure de procéder à du codage informatique ? Quelles sont les compétences techniques qu'il faudra que chacun possède pour trouver un emploi ? Aujourd'hui, en Finlande, on pense que tout le monde doit savoir coder et on enseigne le codage aux enfants dès qu'ils ont sept ans. Est-ce justifié ou non lorsqu'on sait que l'on dispose par ailleurs de robots et d'intelligence artificielle ?

Grégoire EVÉQUOZ : C'est très important à rappeler. Avant, nous parlions de compétences clés, de compétences transférables, de compétences sociales et de savoir-être. Aujourd'hui, on ne parle que de Soft Skills. Le Soft et le Hard sont des notions reprises de l'informatique. Le Hard désignant le matériel et le Soft le logiciel. C'est une bonne métaphore de ce qui est utile pour travailler aujourd'hui. On peut avoir le matériel, mais il faut avoir également les logiciels qui seraient la manière de se

comporter et de s'adapter à des situations en évolution permanente. Il est donc vrai que l'on ne devrait jamais parler de l'un sans parler de l'autre, car l'un ne fonctionne pas sans l'autre. Si l'on parle autant des Soft Skills c'est parce que c'est très significatif de la manière dont le travail est en train d'évoluer. Une étude récente indique que 70 % des jeunes de 20 à 30 ans souhaitent créer leur propre emploi ou leur entreprise. Ils sont porteurs de valeurs liées à la liberté, mais aussi à la volonté d'échapper à la subordination caractéristique du monde de l'entreprise. Aujourd'hui, les jeunes veulent être passionnés, se développer, s'épanouir. L'attrait pour les Start-Up est un attrait pour la représentation que l'on s'en fait et qui est souvent synonyme d'épanouissement.

Joël SAINGRÉ : Dans les années 2000, j'ai rencontré le Consul de Suisse à Boston, à l'époque où la bulle Internet explosait. Il m'a confié que selon lui, c'était la première fois dans l'histoire du monde que le monde était davantage guidé par nos enfants que par nous-mêmes. Dans les domaines du numérique, les jeunes d'environ 20 ans apportent une nouvelle manière de travailler et une nouvelle manière de voir sans rapport avec l'expérience des anciens, mais très efficaces. Aujourd'hui, dans l'accompagnement, on voit arriver des modes de comportements que l'on ne maîtrise plus.

Grégoire EVÉQUOZ : Pour ma part, je constate dans mon analyse du travail un vrai manque de visibilité. Nous vivons dans un monde de plus en plus invisible, et de plus en plus difficile à appréhender. Dans ce contexte, la capacité des individus à construire et à devenir des architectes de leur vie ne peut se passer d'une capacité d'adaptation.

De la salle : J'aimerais répondre à Madame PUDAS sur les Hard Skills. Je pense qu'il y a effectivement des compétences fondamentales et qu'elles sont fournies par l'école. Tout le monde est potentiellement capable d'écrire, mais passer de l'aptitude de l'écriture à la compétence de l'écriture est une autre histoire. C'est le rôle de l'école. Le but même de la formation est de formaliser des aptitudes pour qu'elles deviennent exploitables. Pour faire de la prospective, il me semble essentiel que les compétences fondamentales (les Hard Skills) soient préservées dans la vie sociale et dans la vie professionnelle. Autrement, il y aura une sorte de dilution dans les réseaux sociaux qui deviendra incontrôlable.

Le modérateur : Je donne maintenant la parole à Rosana SILVEIRA REIS afin qu'elle évoque son expérience.

Rosana SILVEIRA REIS : Je vous propose de revenir sur les parcours individuels de formation et sur les besoins en compétence.

Je viens d'une cité industrielle brésilienne où j'ai vécu longtemps. J'ai commencé ma carrière en travaillant dans les organisations, comme analyste en Ressources humaines puis directrice pendant 15 ans. J'ai ensuite décidé de venir en Europe. J'ai vécu six ans en Italie et cela fait neuf ans que j'habite en France. Je parle cinq langues. J'enseigne en anglais toute la journée, puis je parle italien à la maison, donc en français, je me contente de « survivre ». Qu'en est-il de moi-même dans cette situation ? J'enseigne le management au Brésil et en République tchèque et j'essaie de faire réfléchir mes étudiants à eux-mêmes, à leurs propres compétences, à leur comportement lorsqu'ils sont face à quelqu'un.

Avant la mondialisation, nous étions tous dans notre pays. Lorsque j'ai commencé à travailler à l'âge de 17 ans, je parlais l'anglais et tout le monde trouvait cela incroyable. Désormais, c'est devenu incontournable et tout le monde est obligé de parler anglais. Je ne voulais pas changer de pays, mais ce n'était pas un problème, car les pays sont venus à nous ! Cette année, j'avais 42 étudiants de 27 pays différents ! En France, je ne suis pas extérieure au pays. Je suis là et les gens viennent dans ce pays. Lorsque j'ai commencé à travailler, j'étais en concurrence avec les gens de ma ville. Désormais, c'est avec le monde entier que l'on est potentiellement en concurrence ! Il fallait que nous puissions nous préparer à cet environnement.

Il y a 200 millions de migrants professionnels dans le monde ce qui signifie qu'il y a une forte diversité. J'ai besoin de leur parler, de comprendre leur culture et de respecter leur culture. Ainsi, lorsque je suis arrivée en France, j'ai découvert que les Français adoraient parler, avant d'aller droit au but. Il en va autrement dans ma culture d'origine. En décidant de vivre ici, j'ai dû l'accepter. Donc si je décide de travailler avec différentes nationalités, j'ai besoin de les connaître.

Aujourd'hui, du fait de l'obsolescence programmée, un ingénieur ne doit plus concevoir un seul congélateur dans sa vie, mais cinq ou six congélateurs différents. Aujourd'hui, il faut donc être plus créatif et développer davantage de produits. Comme il y a une injonction plus forte qu'auparavant à être créatif, il y a aussi des personnes qui se soucient du bien-être au travail. Chez FRANCE TÉLÉCOM, six employés se sont suicidés en raison de leur travail. C'est trop, à mon sens. Cela heurte mes valeurs. Je me demande donc ce que je peux faire vis-à-vis de cette pression, non pas en tant que membre des Ressources humaines ou en tant que professeur, mais en tant que personne. Nous sommes en négociations constantes. Nous avons commencé à négocier avant même notre naissance en obligeant parfois notre mère à changer de position lorsqu'elle était enceinte de nous. C'est autoritaire, mais c'est une forme de négociation. Or, on négocie tous les jours, tout le temps. Désormais, je dois négocier dans une autre langue, au sein d'une autre culture. Pour cela, il a fallu que je me prépare. Il a donc également fallu que j'apprenne à gérer les différentes cultures des pays d'origine de mes étudiants. Je sais qu'ils ont des compétences que je n'ai pas, notamment en matière de technologie, mais j'ai une maturité qu'ils n'ont pas. Cela implique des enjeux de communication. La première fois que je suis venue en Europe, il y a 25 ans, j'ai payé avec ma carte de crédit à Lausanne et j'ai reçu la facture six mois plus tard. Aujourd'hui, je reçois un SMS lorsque je paie avec ma carte de crédit. Ce SMS m'informe que mon argent a déjà été prélevé ! Aujourd'hui, il nous faut trouver un équilibre alors que nous sommes au cœur de flux très rapides.

Si vous me demandez sur quoi nous devons nous concentrer pour accompagner les gens dans leur vie professionnelle, je les aiderais d'abord à se diversifier. Je les inviterais à travailler dans des équipes mondiales, dont les membres sont situés partout dans le Monde. Cette approche change aussi le comportement des leaders. Si je prends un directeur et que je le mets en Italie, il arrive en Italie avec ses caractéristiques françaises puis on le change petit à petit. Sa vie dans ce nouveau pays le modifie peu à peu. Puis, par la suite, lorsqu'il arrive en Chine, il arrive avec des caractéristiques françaises et italiennes avant d'acquies progressivement des caractéristiques chinoises. Il faut le préparer à revenir dans son pays d'origine sans qu'il s'y sente totalement étranger.

Pour conclure, je dirais que le monde change et que nous avons besoin de nouvelles idées, de nouvelles méthodes d'enseignement. Il me faut comprendre ces tendances fortes. Par le passé, nous

devions déjà réfléchir à l'avenir à la lumière de ce que nous faisons dans le présent. Auparavant, dans les banques, il y avait des gens à la caisse, or cela n'existe plus désormais. Comment peut-on préparer les gens à être des directeurs, à exercer différentes positions et différents métiers au sein de l'entreprise ? Si je sais que mon emploi va disparaître, il faut que je développe autre chose. Il faut donc sortir de nous-mêmes et innover, il nous faut ouvrir notre esprit à l'avenir. L'innovation ne doit pas porter sur de nouveaux produits ou services, ce doit être une innovation comportementale : nous devons être ouverts aux changements.

Le modérateur : Souhaitez-vous réagir ?

De la salle : Je suis arrivé à la conclusion que la meilleure manière de gérer ce changement extrêmement rapide est de disposer d'éléments traditionnels. Je pourrais prendre pour exemple le bon usage des outils de recherche sur internet. Le vrai et le faux y sont mêlés, le commercial et le gratuit y sont mélangés. Il importe donc d'avoir une culture suffisante pour faire le tri. Or, cette culture ne s'acquiert pas sur Internet, mais grâce aux moyens traditionnels d'acquisition de la culture. Moi qui suis philosophe, pour penser l'évolution du monde moderne, je n'hésite pas à me servir d'ARISTOTE ! ARISTOTE vieillit moins vite que certains livres que j'ai achetés il y a cinq mois ! Je pense donc que la meilleure manière de s'adapter à ce changement hyper rapide est d'avoir des bases solides qui ne sont pas soumises au même changement, car tout ne change pas. Beaucoup de choses changent, dans le comportement, dans le monde environnant, mais tout ne change pas. L'être humain fondamental ne change pas, ses besoins fondamentaux ne changent pas. Les moyens de l'être humain pour trouver son équilibre consistent d'une part à tenir compte de cet environnement qui change, mais aussi d'avoir des bases solides enracinées dans quelque chose de traditionnel. Il faut être capable de transmettre cet héritage traditionnel de façon que l'on puisse gérer ce changement de plus en plus rapide.

Marja PUDAS : J'ai aimé ce que vous avez dit, Rosana. Vous avez souligné tous les points importants que nous devons observer au niveau macro, c'est-à-dire les grands phénomènes. Il ne faut pas se concentrer sur les détails —les emplois et les ouvertures d'emplois—, il faut considérer l'ensemble et nous concentrer davantage sur les grands changements. Les gens ne changent pas, mais ils peuvent se développer. Comme vous l'avez bien dit, ils doivent être responsables de leur propre développement. En Finlande, dans nos organisations, nous essayons de voir un peu plus loin, d'analyser les signaux faibles et ne pas nous focaliser sur les compétences les plus petites.

De la salle : Vous avez parlé du temps, or, tout va de plus en plus vite. Au travail, on nous demande d'être de plus en plus productifs, on produit beaucoup et les informations circulent très vite. Or, le corps humain ne peut pas suivre, si bien qu'il y a beaucoup de burn-out. Comment réussir à se faire entendre face à un employeur qui demande toujours plus à son salarié ? La question se pose aussi pour les futurs employés d'une entreprise.

Rosana SILVEIRA REIS : J'aurais deux réponses très différentes l'une de l'autre à vous proposer. Tout d'abord, le rôle des Ressources humaines est de préparer les managers à résoudre ces problèmes. Il faut trouver des solutions sans parler d'argent, car si l'on parle d'argent, les dirigeants ne veulent plus nous écouter. Donc il faut préparer aussi les directeurs au changement. L'autre approche consiste à changer d'emploi. On entend beaucoup que ce n'est pas possible, mais si vous restez dans l'entreprise, vous ne méritez pas d'y être malheureux. Il importe donc de savoir quitter une entreprise pour retrouver du bien-être.

J'aimerais aussi répondre à une intervention de la salle que nous avons toujours besoin d'enseignants !

Djemâa CHRAÏTI : Il y a quelques années, j'ai écrit un ouvrage intitulé *Trou dans le Curriculum Vitae ou vue sur la mer*. À travers l'analyse de 52 CV, il apparaît que tous les génies, tous les créatifs ont besoin de temps. Certains sont restés une année, deux ans, dix ans sans rien faire. Ce fut également le cas de GIACOMETTI ou d'EINSTEIN. Il faut défendre cet espace de créativité, mais également le Slow Work, soutenir la nouvelle tendance qui consiste à ne pas ouvrir un nouvel email avant trois jours. Nous étions pris il y a quelques années dans une sorte de frénésie où il fallait répondre à 100 emails dans l'heure qui suivait. Aujourd'hui, le Slow Work existe, de même que le Slow Food. Cela nous permet de rester raisonnables, de résister à la folie tout en restant créatifs.

De la salle : Nous avons bien compris que nous étions dans une période de changement, qu'il y avait une révolution professionnelle et nous avons aussi compris que la nouvelle génération ne voudrait plus faire les choses par obligation, mais plutôt en choisissant selon ses appétences. Il nous reste un problème à résoudre, c'est l'inadéquation entre l'offre et la demande, notamment en ce qui concerne les métiers les moins attractifs, je pense par exemple aux services à la personne. Quelles solutions trouver pour ces métiers ?

Grégoire EVÉQUOZ : À Genève, on n'a pas de problème d'attractivité pour l'aide aux soins et aux personnes. Nous avons suffisamment d'infirmières et suffisamment d'aides-soignantes pour une raison simple : elles viennent toutes de l'autre côté de la frontière et elles gagnent trois fois plus que ce qu'elles gagneraient en France. Ça y rend les métiers du service à la personne assez attractifs ! Cela pose d'ailleurs des problèmes, car certains établissements français sont en défaut de soins, car ils n'arrivent pas à recruter. Le personnel médical est formé en France et va travailler en Suisse ! Cette attractivité du marché suisse est la même pour les métiers de la vente ou de la restauration et dans de nombreuses autres professions. En Suisse, nous avons 2,5 % de chômage, donc une situation d'hypertension sur le marché du travail. Si bien qu'on a besoin de personnes extérieures.

Sur l'adéquation entre les formations et les besoins de l'économie, l'approche suisse est claire : on forme en fonction des besoins de l'économie. Cela explique peut-être aussi qu'il n'y ait pas de chômage en Suisse. Cela implique aussi d'avoir des systèmes permettant de former aux nouvelles technologies en situation de travail. Ainsi, les imprimantes 3D constituent un mode de production qui va changer complètement la manière de produire et de consommer. En Suisse, on considère qu'on est à la première génération des imprimantes 3D et qu'on aura prochainement des types de modèles très différents. En Suisse, on dit qu'il faut former tout le monde à ce modèle un peu primitif d'imprimante 3D afin que ce soit plus facile pour tout le monde lorsqu'on en sera à la septième ou huitième génération d'imprimantes 3D. Le rapport VILLANI sur l'intelligence artificielle dit exactement l'inverse. Il dit qu'il ne faut surtout pas former les gens aux imprimantes 3D, car elles ne seront plus d'actualité dans cinq ans. Ce sont donc des approches différentes.

Le modérateur : Je remercie tous les participants à cette table ronde.

Table ronde n°2

« l'individu [et] les services » (relations entre l'individu, les services de conseil, d'information, d'accueil et évolution des services)

Koulsoum LOGEROT

Déléguée régionale Île-de-France, Uniformation

Charlotte DUDIGNAC

Directrice générale déléguée, Coopérer pour entreprendre

Bernard VAN ASBROUCK

Conseiller à la Direction générale du Forem, Université libre de Bruxelles

Aurore DANDOY

Coordinatrice RGCS Paris (Research Group on Collaborative Spaces)

Ethnographe en organisation à PSL, Université Paris Dauphine

Carolina FERREIRA

Directrice à la Cité des métiers de Porto

Le modérateur : Nous allons organiser la table ronde de la façon suivante : tout d’abord une interview croisée des différents participants que je vais auparavant vous présenter, puis un débat sur le développement des compétences dans les lieux dédiés à l’orientation tout au long de la vie.

Avant toute chose, je vous ai proposé de répondre à un sondage en ligne (sur menti.com) pour mieux vous connaître. À la lecture des résultats, il apparaît qu’il y a beaucoup de membres des Cités des métiers dans cette salle et, plus généralement, une grande majorité de personnes travaillant dans le domaine de la formation et de l’éducation. Enfin, une très grande majorité d’entre vous a une approche « tout au long de la vie » dans ses activités.

Un point de définition élaboré par le réseau Erasmus + du Réseau international des Cités des métiers dans le cadre du développement des compétences des conseillers dans les lieux intégrés : les lieux intégrés sont des lieux physiques ou numériques qui rassemblent différents services et ressources autour de l’orientation tout au long de la vie. Les professionnels qui y travaillent sont issus des secteurs de l’éducation, de la formation, de l’emploi et/ou de la création d’activité, ils viennent à la fois d’organismes publics et privés.

Nous allons plus précisément parler des services avec les différents intervenants ici présents. Koulsoum LOGEROT, vous êtes actuellement déléguée régionale Île-de-France d’UNIFORMATION qui est un acteur de la formation professionnelle. Avant de rejoindre en 2003 cet opérateur de compétences (OPCO), vous avez travaillé pendant huit ans comme conseillère en formation en région. Je précise qu’UNIFORMATION est un partenaire de la Cité des métiers de Paris.

Bernard VAN ASBROUCK, vous êtes psychologue, philosophe et musicien, expert en charge de la prospective à la Direction générale du Service public wallon de l’emploi, le FOREM, depuis 2005. À ce titre, vous êtes en lien avec la Cité des métiers wallonne. Vous êtes également chercheur à l’unité de recherche en psychologie des organisations à l’Université Libre de Bruxelles. Vos réflexions portent sur des questions telles que : « Quel secteur public pour le vivre ensemble dans une société plurielle ? » ou « La place du citoyen acteur face aux mutations sociétales ».

Charlotte DUDIGNAC, votre parcours s’inscrit dans le commerce équitable, l’accès au logement, l’environnement et l’économie solidaire. Vous travaillez depuis 2014 au sein du réseau Coopérer pour entreprendre, un réseau national des coopératives et de l’emploi. Vous êtes directrice générale déléguée de ce réseau. Vous accompagnez le développement du modèle de Coopérative d’activités et d’emplois (CAE), forme d’entrepreneuriat collectif qui est considéré comme l’une des innovations sociales majeures des 10 dernières années.

Aurore DANDOY, vous êtes actuellement chercheuse en sciences de gestion à l’Université Paris Dauphine sur le thème de la légitimation du coworking, management, organisation, champs d’intervention. Depuis 2014, vous intervenez comme formatrice, enseignante dans les établissements d’enseignement supérieur sur l’ethnographie, le management de l’innovation et de la créativité. Vous êtes également coordinatrice du Think tank RGCS Paris (Research Group on Collaborative Spaces) et vous êtes auteurs d’articles scientifiques, notamment sur l’éducation ouverte. Après la présentation de votre thèse en juillet 2019, vous commencerez une nouvelle mission sur l’inclusion sociale des personnes en situation de handicap par et dans les tiers-lieux espaces de coworking.

Carolina FERREIRA, après avoir travaillé pendant 10 ans comme conseillère à la Cité des métiers de Porto, vous en avez pris la direction en 2018. Vous participez depuis 2013 à un groupe de professionnalisation au sein du réseau et vous êtes formatrice aux métiers de conseil reconnue comme telle au sein du réseau. Depuis hier, vous avez été élue présidente déléguée à la professionnalisation pour le Réseau international des Cités des métiers.

J'aimerais rappeler, pour introduire nos échanges, que l'on constate une évolution des comportements et des usages des citoyens liée notamment à la mutation numérique. Nous pourrions donc nous demander pour commencer comment évoluent les rapports entre l'individu et les services publics et privés de la formation et de l'emploi. Je vais demander tout d'abord à Bernard VAN ASBROUCK de bien vouloir prendre la parole.

Bernard VAN ASBROUCK : Quand on parle d'individus et de services, on parle aussi de relations. Donc, la question fondamentale pour savoir à quel individu on parle ou à quel individu on propose un service est d'avoir pour soi une définition de l'individu. Si vous prenez le sujet du Roi, ou l'administré de la République, ça revient un peu au même. En fait, ce ne sont pas des individus, ce sont des objets ! Ce sont les objets du système. Et le service va s'adresser à ces objets que l'on appelle le sujet du Roi ou l'administré de la République. Comme le disait Dany-Robert DUFOUR dans *L'Individu qui vient*, il n'y a jamais eu d'individu, mais il y a un individu qui vient ! Il vient enfin, ce n'est plus un objet, c'est un individu qui ne veut pas être un objet. Donc c'est un individu-sujet. Autrement dit, la question est de savoir si l'on s'adresse à un individu-objet ou à un individu-sujet. Moi, quand je parle de l'individu-sujet, je parle de la personne. À titre strictement personnel, je modifierais donc comme suit le titre de notre table ronde : « *La personne et les services (relations entre l'individu, les services de conseil, d'information, d'accueil et évolution des services)* ».

Ce choix est important, car pour les avoir étudiés, je sais que les besoins des individus-sujets ne sont pas les mêmes que les besoins des individus-objets. L'individu-objet a les besoins que le système lui demande d'avoir. Pour pouvoir satisfaire vos besoins primaires, vous avez besoin d'argent. Or, pour avoir de l'argent, vous avez trois possibilités. Soit vous avez un travail, soit vous faites travailler les autres et vous êtes actionnaire, soit vous avez une aide sociale. Mais si vous allez au Chiapas chez les Zapatistes, si vous allez à Notre-Dame-des-Landes ou si vous allez au Bhoutan, vous n'aurez pas besoin d'argent pour satisfaire vos besoins primaires ! Par conséquent, le besoin, c'est le système qui vous le donne quand vous êtes l'objet du système.

On parle de la révolution numérique, mais je pense que c'est une illusion. Comme le disait Howard RHEINGOLD, la révolution n'est absolument pas la technologie. La révolution, ce sont les comportements humains que la technologie rend possibles. Or, on ne peut pas dire que le numérique produit les problèmes ou que le numérique est la cause des évolutions actuelles, pour la bonne raison que l'on peut tout aussi bien dire l'inverse. C'est aussi indécidable que l'antériorité de la poule ou de l'œuf ! Toutefois, il est clair que nous vivons une révolution anthropologique majeure depuis 200 ans, c'est la mort du père. Nous allons tous être les enfants d'un dieu mort. En effet, quand l'individu n'est plus un objet, à un moment donné, il ne se réfère plus à quelque chose de transcendantal, mais il se réfère à autre chose : à lui-même, à ses proches, ou à ses pairs. C'est d'ailleurs peut-être la source du développement de la technologie.

La société du père qui meurt et des pairs qui naissent, pour le service public, c'est la fin du monde, car nous sommes le relai du père vers les objets enfants qui doivent se comporter d'une certaine manière. Or, actuellement, nous sommes obligés de changer complètement de modèle. On a étudié ce qui fait le besoin de l'individu-sujet et l'on a vu tout autre chose. Il n'a pas besoin d'emploi, mais de sécurisation. Il n'a pas besoin d'avoir de l'information, mais d'être connecté à une réalité probante, une réalité vraie, qui n'est pas une réalité virtuelle. Il est d'ailleurs impressionnant de voir le nombre de jeunes qui ont 10 000 amis sur le Net, mais qui n'en ont que deux dans la réalité ! Or, leur orientation ou leur insertion dépendra d'un vrai réseau et non d'un réseau virtuel. Le vrai besoin est d'être équipé, cerveau compris, puisque l'équipement humain fait partie de l'équipement ! Je ne pense pas que la numérisation va résoudre les problèmes fondamentaux que notre société vit, bien au contraire !

Le service public de l'emploi entendait jusqu'à présent « activer » l'individu-objet. Tout le système du service public a été pensé pour gérer des individus-objet. Or, maintenant, le service public doit répondre à la personne ! On doit donc passer d'un modèle d'activation à un modèle de capacitation. Ici, il y a sans doute beaucoup de personnes qui ont la capacité de conduire une voiture, mais si vous n'avez pas de voiture, cette capacité ne vous sert pas à grand-chose. La capacitation est donc centrée sur la capabilité, c'est-à-dire la possibilité concrète d'exprimer une capacité que l'on a. Il y aurait donc lieu de changer le service public sur la base d'un nouveau modèle. Ce serait le troisième modèle du service public de l'emploi. Le premier modèle du service public de l'emploi, en 1910, en Angleterre, fut le modèle du placement. Ensuite, il y a eu le modèle de l'activation où l'on voulait que l'individu entre dans des cadres en les prenant par la main pour cela. Ceci d'une manière Soft où l'on fait cela pour le bien des gens ou bien d'une manière Hard où l'on dit aux gens : « sois acteur et fais ce que je te dis ! » C'est la version que nous connaissons actuellement.

Le modérateur : Et il y a ceux qui ne sont pas dans les cases.

Bernard VAN ASBROUCK : Ceux-là, on ne les voit pas ! C'est comme les fourmis. Quand une fourmi a un certain signe chimique sur elle, elle se fait tuer par une autre fourmi qui a un autre signe chimique sur elle. Si vous retirez le signe chimique de cette fourmi, l'autre fourmi marche dessus comme si elle n'existait pas. Le service public c'est un peu ça : il n'existe que ce qui est enregistré.

Le troisième modèle est proposé pour répondre à la problématique de l'émergence du sujet humain, lequel impose une tout autre relation de service.

Le modérateur : J'aimerais également poser la question à Aurore DANDOY, qui a également travaillé sur l'évolution des usages. Partagez-vous ce constat par rapport aux expressions individu-personne ou citoyen ?

Aurore DANDOY : Je dirais, dans la continuité de ce que vient de dire Bernard VAN ASBROUCK, qu'il y a effectivement une transformation de la pensée vers une approche plus holistique et systémique pensant l'individu dans sa globalité et pas seulement comme citoyen ou en vertu de sa situation professionnelle. Il s'agit vraiment de considérer que l'individu a une vie complète, une façon d'être et de penser et qu'il faut l'intégrer dans une démarche très globale. Le service public aura tendance à essayer de produire cette transformation et à l'accompagner avec plus ou moins de succès.

Ma thèse portant sur les espaces collaboratifs (tiers-lieux, espaces de coworking, FabLab, makerspace) et sur les nouvelles pratiques qui s’y développent, on y retrouve une manière différente de penser le travail, de penser la compétence individuelle et de l’intégrer dans le collectif. Le numérique n’est qu’un outil et les transformations technologiques actuelles s’inscrivent dans un processus de transformation engagé dès le 19^e siècle, voire bien avant. Ce n’est donc pas si nouveau, mais le service public doit accompagner à la compréhension du monde et des changements. Il doit singulariser son approche en accompagnant l’individu pour ses besoins propres. Le service public doit aussi faire avec le désenchantement actuel et les préoccupations de la jeunesse vis-à-vis du changement climatique, car cela a des conséquences en termes de métiers et donc de formations. À quoi sert-il de s’engager dans une formation alors qu’il faudra lutter dans 20 ans pour survivre ? Le service public doit pouvoir apporter des réponses à cette question que des jeunes peuvent se poser. En effet, le service public n’est pas uniquement là pour produire des outils, mais aussi pour les adapter.

Il faut aussi prendre en compte le territoire dans lequel on s’inscrit, car un territoire donné n’est pas forcément prêt à développer un tiers-lieu avec une transition numérique. Il faut d’abord commencer par remettre en question le management par le contrôle et privilégier le management par l’autonomie. L’autonomie n’est pas la solitude. Il ne s’agit pas de laisser quelqu’un se débrouiller tout seul. Le management par le contrôle, c’est soumettre, objectiver la personne. Alors que viser l’autonomie de la personne, c’est lui donner la capacité de se développer, de devenir celle qu’elle a envie d’être. La Cité des métiers fait partie des acteurs qui ont cette possibilité.

Le modérateur : Merci pour cette mise en situation. Après avoir restitué le rôle des services et avoir considéré les personnes, nous pourrions évoquer la qualité des services pour tous. Il fait partie de l’ADN des Cités des métiers que de proposer à tous types de personnes des services de manière libre, gratuite et anonyme. Aujourd’hui, nous pourrions nous poser la question des facteurs clés de réussite permettant de renforcer l’accès à des services de qualité pour tous. Je demanderais tout d’abord à Koulsoum LOGEROT quel pourrait être le rôle des acteurs dans le contexte de la réforme de la formation professionnelle. Je rappelle à cet égard que la formation professionnelle touche les politiques publiques et les acteurs de la formation.

Koulsoum LOGEROT : J’ai la lourde tâche de faire suite à deux chercheurs pour répondre à votre question sur les facteurs clés de réussite de la mise en place d’un service de qualité autour de l’orientation. Pour cela, j’aimerais revenir un instant sur la réforme en cours de la formation professionnelle continue en France. Cette réforme vise à replacer l’individu au centre, ce qui implique la nécessité pour lui d’être autonome dans son parcours professionnel. Cela se traduira dans les outils de la formation professionnelle continue, notamment l’application du CPF (Compte personnel de formation). Chacun pourra avoir accès avec son smartphone à un droit à la formation avec un crédit financier et un certain nombre de formations éligibles à ce type de financement. Ceci, en bénéficiant en outre de la notation des organismes de formation les plus performants. Le but de la réforme est d’essayer de faire en sorte que chacun puisse avoir accès à de la formation. Le but est également de simplifier le système. L’outil numérique devrait donc permettre à chacun d’être responsable et acteur.

Cependant, tout le monde ne possède pas forcément un smartphone, et surtout, tout le monde n’a pas forcément la capacité de s’orienter dans le maquis de la formation. Ce n’est pas parce que l’on donne de l’argent que cela donne lieu à un projet de formation. Pour aider à parvenir à un projet de

formation, l'État a mis en place le conseil en évolution professionnelle. Il s'agit de la possibilité d'être accompagné par un conseiller dans le cadre de son évolution professionnelle. Outre les opérateurs de conseil en évolution professionnelle de droit commun que sont PÔLE EMPLOI, les Missions locales, CAP EMPLOI et l'APEC, les OPACIF ne seront probablement plus opérateurs CEP puisqu'à partir de 2020, il ne devrait plus y avoir qu'un seul opérateur régional pour le vaste secteur des entreprises. Le but est là encore de simplifier le système.

Le problème, quand on simplifie et que l'on vise un guichet unique de la formation, est que l'actuel guichet unique de l'emploi ne fonctionne pas forcément bien, du moins s'agit-il d'une question que l'on peut poser. Le guichet unique de la formation, c'est la volonté de permettre à chaque individu d'un territoire donné d'avoir accès à une même formation. Ce faisant, il y a forcément des angles morts, comme le régime des intermittents du spectacle. Il n'est pas certain que l'opérateur unique qui sera choisi saura couvrir tous les régimes particuliers qui lui seront soumis.

En ce qui concerne les facteurs clés de réussite d'un renforcement de l'accès à des services de qualité pour tous, face à la volonté de simplifier, il faudrait que le système soit multipartenarial et qu'une coordination des partenaires soit effectuée. Jusqu'à présent, en Île-de-France, une coordination était effectuée entre les opérateurs par le Conseil régional. J'espère que cette coordination se poursuivra demain. Tout l'intérêt d'une Cité des métiers est qu'il s'agit d'un lieu multipartenarial.

Le modérateur : Merci. J'aimerais donner la parole à Charlotte DUDIGNAC, car son domaine d'intervention est l'économie sociale et solidaire, l'entrepreneuriat solidaire. Retrouvez-vous également le besoin d'une approche multipartenariale ?

Charlotte DUDIGNAC : Une Coopérative d'activités et d'emplois réunit des femmes et des hommes venant d'horizons très différents et qui souhaitent se lancer dans leur propre activité, ou bien des personnes qui n'ont pas du tout le choix, car il n'y a plus d'emplois salarié dans le territoire où elles résident. Nous sommes donc sur une vraie mixité sociale. Les personnes dont il s'agit, plutôt que de créer leur activité dans une entreprise, vont la partager dans un cadre collectif, être accompagnées pour ce faire et être rattachées au régime général de la Sécurité sociale. Elles sont donc salariées et entrepreneures. Il s'agit d'un statut reconnu par la loi de juillet 2014.

Ces coopératives sont réunies dans un réseau. Il y en a environ 8 000 en France dans 75 structures qui se donnent toutes comme objet de pouvoir accompagner de manière inconditionnelle tout porteur de projet quel que soit son projet, sans souci de la rentabilité du projet. Tout le monde a le droit à être accompagné dans de bonnes conditions. Ces coopératives ont accès à des financements publics pour pouvoir accompagner les personnes.

Les acteurs de l'économie sociale et solidaire sont aujourd'hui confrontés à des évolutions très rapides et brutales de leur environnement, avec des injonctions assez fortes à l'innovation. Nous disposons d'outils tels que les coopératives éphémères, comme vous avez des cités éphémères. Nous y essayons des choses. Nous nous posons la question de savoir où se trouve le juste milieu entre l'opportunisme et les valeurs, l'opportunisme et le cœur de métier, le travail bien fait et la nécessité de rentabiliser ce que l'on fait. Nous avons tous un peu le sentiment d'être sur une pente glissante et d'avoir du mal à nous rattacher. Nous avons en outre entre nous d'importantes disparités territoriales, ce qui n'est pas normal pour un service public qui en tant que tel devrait se soucier d'une vraie égalité territoriale. On

nous demande de plus en plus de prendre en charge des fonctions et des missions de service public, mais en face de nous, nous avons de moins en moins d'interlocuteurs, eux-mêmes étant en prise avec des fusions ou des reconfigurations très profondes de leurs propres organisations.

Dans une telle période, il peut être utile d'essayer de prendre de la hauteur pour réfléchir aux facteurs clés qui permettent de renforcer le service. Il a été question tout à l'heure de la personne et du respect de la relation que l'on a avec elle. On entend souvent que pour que le service soit efficace, il faut écouter. Le marketing le fait d'ailleurs très bien, mais pour nous, c'est insuffisant. On peut tout à fait consulter de temps en temps les citoyens et recueillir leurs doléances avant de mettre en place des politiques publiques en écho à ces doléances. Cependant, nous pensons que pour que les services publics soient réellement utiles, les citoyens usagers doivent avoir beaucoup plus de pouvoir dans les processus décisionnels. C'est pour cela que nous sommes organisés en coopérative.

Le cœur de métier des coopératives est d'accompagner les membres de la coopérative. C'est en assemblée générale que la question des moyens alloués à l'accompagnement et que les services d'accompagnement sont décidés. Ce sont donc ceux qui bénéficient de cet accompagnement qui décident de la façon dont il sera fait. Dès lors, une personne accompagnée pourrait être en position de ne pas approuver l'accompagnement d'une autre personne au motif qu'il serait trop onéreux. D'autres pourraient contester cette position. Les débats sont donc aussi riches que nécessaires. Nous devons prendre le risque de ces débats pour pouvoir garantir des processus démocratiques forts. Être en coopérative, c'est donc aussi mutualiser la décision et donc le pouvoir.

On parle souvent d'évaluation. Or, pour renforcer les services, il faut savoir préalablement les évaluer. Cela nous conduit à la question de la qualité. Nous avons, comme les Cités des métiers, un label qui nous permet de protéger l'intérêt général. Nous devons permettre à de petites structures de survivre dans une économie de l'évaluation d'études d'impact qui favorisera ceux qui ont les moyens de s'autoévaluer. Pour moi, une étude d'impact est intéressante dès lors qu'elle montre aussi les impacts négatifs. Il nous revient d'engager un dialogue de confiance avec nos différents interlocuteurs, notamment nos interlocuteurs financiers, pour être aussi en capacité de montrer nos échecs.

Cela mène à la question du cadre propice à la coopération inter-acteurs. Aujourd'hui, l'un des risques fondamentaux des structures confrontées à ces enjeux est de se diversifier rapidement en s'éloignant de leur cœur de métier. Beaucoup de structures nouvelles souhaitent ainsi devenir un tiers-lieu plus une coopérative d'activités et d'emplois, et remplacer les entreprises d'insertion. On voit que tous les secteurs sont en train de se demander où sont leurs frontières. C'est très intéressant, à condition que l'on soit en capacité de trouver un cadre propice, de confiance, qui nous permette de reconnaître la valeur de l'autre et la complexité des intérêts individuels.

Le modérateur : Je pense que beaucoup des points que vous venez d'évoquer sont abordés par les Cités des métiers, notamment l'évaluation. Les Cités des métiers de demain devront garder ces principes tout en évoluant. Comme cela a été souligné, le service est pour les citoyens, pour les personnes, mais aussi avec les personnes, ce qui n'est pas simple à mettre en œuvre. Carolina FERREIRA, vous pourriez nous présenter la Cité des métiers de Porto et nous en dire plus sur le concept et l'expérience de terrain des équipes et des partenaires de cette Cité des métiers.

Carolina FERREIRA : Je pense que dans une Cité des métiers, la personne est au centre de tout ce que l'on fait. La personne qui vient à la Cité des métiers est active dans la construction de son parcours de vie et de vie professionnelle. Nous considérons que les personnes qui viennent à la Cité des métiers doivent être écoutées et qu'elles sont les principaux agents de leur construction de vie. Elles sont actives dans cette construction et elles doivent sentir que des personnes sont prêtes à les écouter dans la Cité des métiers. Ces personnes sont à même d'écouter leurs problèmes et de les aider à construire leurs objectifs de vie. Le respect de la personne comme sujet et non comme objet est pratiqué par les Cités des métiers depuis 25 ans et le fait d'avoir un lieu unique avec l'ensemble des professionnels et des services des domaines de la formation, de l'éducation et de l'emploi nous permet de mieux répondre à des besoins complexes. C'est d'ailleurs également un privilège pour les professionnels qui travaillent dans les Cités des métiers.

Le facteur clé me semble être la qualité de nos services. C'est la possibilité d'offrir un espace libre à tous où l'on peut rencontrer des agents actifs dans le secteur de l'orientation, de la formation, de l'emploi, de l'entrepreneuriat, mais aussi un espace de socialité, un espace où la personne se sent en sécurité. Elle peut y porter tous ses défis professionnels ou non professionnels, car les personnes qui travaillent dans les Cités des métiers peuvent comprendre ces défis et aider la personne à trouver l'équilibre qui lui permettra de construire son parcours professionnel.

Je pense que les Cités des métiers font de la capacitation. On « capacite » la personne avec elle-même pour mieux construire son parcours professionnel. Comme cela a été relevé, la confiance joue un rôle important dans cette relation. L'utilisateur doit avoir confiance envers le professionnel de la Cité des métiers pour lui exposer son défi. Il faut également que la confiance soit installée entre les partenaires qui travaillent à la Cité des métiers. Nous sommes complémentaires avec ces partenaires, notre relation n'est pas une relation de concurrence. Nous devons donc avoir une vision commune pour créer un vrai réseau de partenaires à la Cité des métiers. Ainsi, nous pourrions mieux répondre aux besoins des usagers. L'évaluation est très importante. Beaucoup de Cités des métiers ont des problèmes financiers, mais communiquent-elles bien sur ce qu'elles font ? Valorisent-elles leurs partenaires ? Faisons-nous une vraie évaluation de l'impact de notre activité ?

À Porto, nous avons la chance que la Mairie de Porto supporte financièrement notre projet. Ce faisant, nous devons toujours nous assurer que nos activités ont du sens pour nos usagers. Nous devons nous assurer que l'utilisateur estime que sa vie professionnelle a changé et que sa confiance en lui est plus élevée. Il doit par exemple se sentir capable de chercher une formation. Nous devons d'ailleurs leur demander si notre activité leur paraît pertinente et comment nous pourrions mieux répondre à leurs défis.

Le modérateur : Vous faites déjà de l'évaluation, mais il est vrai que la difficulté, ce sont les outils qui permettent réellement de mesurer l'impact ou l'utilité sociale du service.

Le prochain questionnement que j'aimerais vous soumettre concerne justement la manière de penser les services des Cités des métiers pour qu'ils soient véritablement accessibles à tous. Nous avons parlé ce matin des tiers-lieux. Aurore DANDOY pourrait revenir sur le sujet et peut-être différencier les tiers-lieux du coworking. Charlotte DUDIGNAC pourrait ensuite évoquer son approche du réseau et la stratégie qui a été développée par rapport aux tiers-lieux.

Aurore DANDOY : J'aimerais me faire un instant l'avocat du diable. J'ai grandi à Bobigny dans le 93. J'ai vécu ensuite pas loin du métro Riquet. J'ai eu pas mal d'expériences de chômage et de recherche d'emploi. Or, à aucun moment, je n'ai connu l'existence de la Cité des métiers de Paris ! Je suis complètement d'accord avec votre analyse de la communication et de la valorisation et je me pose la question de savoir si le fait que la Cité des métiers de Paris soit située dans un musée ne fait pas peur aux gens qui sont en situation délicate. Ceci n'empêche pas que ce que vous faites soit important et je serai ravie de le faire savoir, notamment à mes étudiants.

En ce qui concerne les rapports entre tiers-lieux et espaces de coworking, je dirais que la personne qui est intervenue ce matin sur les tiers-lieux a une perspective assez différente de la mienne, car la mission de coworking a abouti à une étude des tiers-lieux. L'espace de coworking n'est pas forcément un tiers-lieu, mais il peut l'être. Cela vient contredire l'idée que les deux sont interchangeables. Le tiers-lieu peut être aussi bien une bibliothèque de quartier qu'un bar PMU ou un espace de travail. L'espace de coworking, quant à lui, est un espace de travail. La notion de convivialité ne participe pas de ces définitions. Par contre, il importe que ces lieux aient une utilité, qu'ils apportent quelque chose aux gens.

De mon point de vue, une Cité des métiers est une forme de tiers-lieu. Elle réunit beaucoup de partenaires, beaucoup de possibilités, mais on peut très bien y venir pour ne rien faire, s'asseoir et regarder les poules dans le jardin !

Le modérateur : Si le tiers-lieu dont il est question était un lieu d'orientation, ce serait une manière de mieux répondre aux besoins des personnes. Serait-ce une manière d'y proposer des services autrement ?

Aurore DANDOY : À mon sens, c'est déjà en partie le cas et le fait d'avoir un multipartenariat est fondamental. Je me suis demandé en vous écoutant si vous aviez aussi des financements privés. Quand les privés investissent, ils attendent ensuite un retour sur investissement sous une forme ou une autre. L'idée de tiers-lieu de l'orientation me semble bonne, mais il serait dommage de la déployer en même temps partout où il y a une Cité des métiers, car cela ne marcherait pas. Pour moi, les territoires ne sont pas les mêmes. Certes, il faut une égalité de traitement, car nous sommes tous citoyens du même pays ou de l'Europe, par contre, nous ne pouvons pas nous attendre à ce que cela soit fait de la même manière partout. À cet égard, la différence entre égalité et équité est fondamentale.

La notion de viabilité est très importante. Le Conseil national des tiers-lieux mené par Patrick LEVY-WAITZ donne des moyens aux tiers-lieux en précisant bien que chaque lieu les agence comme il le souhaite. Chacun des professionnels que vous êtes doit pouvoir s'exprimer sur ce qui y fonctionne et sur ce qui n'y fonctionne pas. Il s'agit donc de redonner du pouvoir aux professionnels que vous êtes.

Charlotte DUDIGNAC : Les Coopératives d'activité et d'emploi (CAE) souhaitent créer pour l'avenir des écosystèmes coopératifs. Nous pensons que demain, il ne servira à rien de nous multiplier, car cela ne nous aidera pas mutuellement. Ce qui peut nous aider les uns les autres, c'est d'apprendre à se connaître entre tiers-lieux et à reconnaître nos complémentarités. Il peut s'agir de tiers-lieux d'orientation, de CAE ou d'autres organismes. Il nous faut donc trouver des communs autour du travail, des façons de travailler, des mutualisations, aborder ensemble nos modèles économiques, trouver ensemble nos modèles de résilience, travailler ensemble des modèles de décision. Partager

un espace de type tiers-lieu n'induit pas forcément qu'il y a réellement du collectif. Nous sommes donc là pour aider ces tiers-lieux à structurer le collectif qui s'y trouve. En 20 ans d'existence, nous avons appris des choses sur les façons de travailler ensemble, il est normal que nous en fassions profiter d'autres groupes. Nous allons donc vers les tiers-lieux pour les aider à être des espaces plus citoyens et pleinement coopératifs.

Le modérateur : On dit souvent que les Cités des métiers sont des « guichets uniques de l'orientation tout au long de la vie », mais ce n'est pas exact, car c'est une définition trop partielle. Nous avons une approche multipartenariale. Nous développons de nouveaux services par le biais des Cités des métiers éphémères qui se développent au plus près des territoires en réorganisant le service dans un lieu extérieur. Il y a aussi les bus itinérants et diverses autres expériences. Quel intérêt voyez-vous, en tant que CAE, à collaborer sur le territoire avec des structures multipartenariales de ce type, qui réunissent des services très divers ?

Charlotte DUDIGNAC : Les CAE ne peuvent pas exister sans prescripteur en capacité d'orienter les personnes. Cela se passe encore beaucoup aujourd'hui par le bouche-à-oreille, car nous avons des difficultés de notoriété. En même temps, nous n'aurions pas les moyens d'accueillir beaucoup plus de personnes. C'est d'ailleurs une autre question qui relève des politiques publiques et de leur soutien à des organisations comme les nôtres. Par ailleurs, vous êtes un réseau européen de Cités des métiers alors que les CAE sont une institution très franco-française. Nous serions intéressés de mieux connaître les initiatives proches des CAE à l'étranger pour éventuellement travailler avec elles à des modèles communs sur un mode coopératif. Cela n'empêcherait pas d'adapter les modèles à chaque territoire.

Enfin, je pense qu'il va falloir qu'on apprenne à être moins visibles, qu'on apprenne à disparaître en nous désinstitutionnalisant un peu. En effet, nous ne réalisons pas assez à quel point nous sommes institutionnels dans nos discours. Si on met un logo parce qu'on pense qu'il faut mettre un logo, on peut être sûrs que l'on va faire peur. Il y a donc une vraie réflexion à engager à ce sujet. C'est un peu contradictoire avec le besoin d'être visibles.

Le modérateur : J'aimerais connaître le point de vue de Koulsoum LOGEROT sur la valeur ajoutée de la coopération avec les Cités des métiers qui existe déjà.

Koulsoum LOGEROT : Tout d'abord, quand on est salarié, pouvoir prendre un rendez-vous dans un lieu comme une Cité des métiers permet d'accéder à un éventail de services plus large que le seul rendez-vous en face à face. Nous lui offrons la possibilité de recourir à d'autres services puisque nous sommes un lieu en contact avec d'autres partenaires qui proposent une multitude de services annexes au rendez-vous avec un conseiller. En outre, pour les conseillers en évolution professionnelle d'UNIFORMATION, c'est la possibilité d'être davantage professionnalisés. Pour moi, tout l'intérêt des Cités des métiers est leur aspect multipartenarial. Si ma conseillère vient sur le pôle de Pascaline ALBARET et qu'elle vient juste répondre aux individus, cela ne m'intéresse pas. Cela n'apporte aucune plus-value puisqu'on pourra faire la même chose ailleurs. L'intérêt, pour moi, est que Pascaline ALBARET présente tout le service et les partenaires et que l'on puisse ainsi savoir comment pratiquent des acteurs tels que PÔLE EMPLOI ou l'AFPA. C'est cette co-construction qui m'intéresse et que je trouve indispensable. Deux fois par an, j'assiste à un comité stratégique qui me permet d'échanger notamment avec la responsable de la Direction de l'attractivité et de l'emploi à la Mairie de Paris. Cela me permet de signer une convention de cofinancement pour les demandeurs d'emploi qui vont aller

vers des emplois de mon secteur. Donc on peut mettre en place tous les outils que l'on veut, mais ces moments de rencontre informels sont très importants.

Il y a un vrai enjeu de communication, mais il importe aussi de requestionner ses partenaires. Comme vous l'avez compris, nous subissons de plein fouet une réforme qui entraîne que nous sommes opérateurs en évolution professionnelle seulement jusqu'à la fin de l'année. Demain, je ne pourrai pas mobiliser une conseillère en évolution professionnelle pour le pôle. Par contre, l'État nous demandera de développer l'alternance. Il m'intéressera donc de trouver les moyens de requestionner cela avec les équipes de Rafaël RICARDOU et de Pascaline ALBARET, car de toute façon, nous avons intérêt à présenter nos métiers. À l'avenir, j'aimerais continuer comme à présent, mis à part le fait que la Cité des métiers de Paris est au sous-sol. Je pense que cela n'est pas idéal pour bien recevoir les individus. Quoi qu'il en soit, les missions des partenaires évoluent, ainsi que leurs modèles.

Le modérateur : Je retiens que le partenaire, comme la Cité des métiers, doivent trouver leur avantage et que cet avantage sert les personnes qui viennent bénéficier de ces services.

Koulsoum LOGEROT : Tout à fait. Nous sommes toujours partie prenante, tant qu'on peut le faire, des bus éphémères. La Cité des métiers nous propose d'y participer et nous l'en remercions, car nous n'aurions pas le temps de l'organiser nous-mêmes. C'est donc pour nous un gros avantage que d'être partenaire dans un cadre où tout est déjà organisé.

Le modérateur : J'aimerais maintenant donner la parole à Bernard VAN ASBROUCK pour entendre sa réponse à la même question. Comment voyez-vous la complémentarité des services des Cités des métiers avec ceux des opérateurs traditionnels, notamment, les services pour l'emploi ?

Bernard VAN ASBROUCK : Je vais brosser deux scénarios par rapport à cela et j'aimerais d'ailleurs avoir vos réactions ensuite. D'abord, je signale que sur ces questions, je réfléchis du FOREM (c'est-à-dire l'AFPA, PÔLE EMPLOI, l'APEC et une partie des ASSEDIC). Je vais partir des deux postures dont j'ai parlé précédemment.

Soit je prends la posture de celui qui traite avec des citoyens-objets et qui les active parce qu'il a besoin qu'ils soient actifs pour décrocher un emploi. Si j'adopte cette posture, je me fous de ce qu'ils font, mais la seule chose qui m'intéresse est qu'ils puissent venir le plus souvent possible chez vous pour être actifs. Moi, je reste dehors et je vous envoie mes « objets ». Dès lors, je pousse à consommer de la Cité des métiers. Et si je fais quelque chose avec vous, ce sera dès lors dans une logique de sous-traitance, même si l'on parlera sans doute de partenariat. Ce sera de la sous-traitance parce que je ferais état de ce dont j'ai besoin dans un appel d'offres auquel vous répondrez. C'est une posture dans laquelle je suis une organisation qui organise sans lien de partenariat réel.

Dans la deuxième posture, je suis dans la capacitation. Dès lors, je souhaite partager avec vous des enjeux de société, d'humanité. Je peux vouloir vous dire que j'ai remarqué que j'ai 30 % de jeunes qui sont dans une posture défaitiste, qui regardent leur vie passer comme on regarde des poissons passer dans l'eau. Je vous demande ce qu'on pourrait faire ensemble à ce sujet. Dès lors, vous m'intéressez très fort pour plusieurs raisons. J'ai besoin de partager des informations avec vous dans un but de capacitation. Ce qui est très intéressant dans le modèle des Cités des métiers c'est la disparition de Dieu. Puisque nous n'avons plus de père et que nous n'avons que des pairs, l'institution est ringarde

parce qu'elle a un logo. La question est de savoir comment on forme. Or, dans la société des pairs, ce sont les pairs qui se forment entre eux. Donc l'institution doit cesser d'être autre, elle doit devenir même. Il y a lieu de se demander comment l'expérience des institutions peut venir créer ou transformer des espaces-temps où la question de l'institution ne serait plus une question, puisque la question à travailler serait dès lors celle de notre vivre-ensemble dans lequel de l'expertise existe. Pourquoi l'expertise est-elle refusée aujourd'hui ? Parce qu'elle a été mise dans une institution. J'ai compris cela en analysant des parcours. Les jeunes ont besoin d'une expertise, mais il faut que cela vienne de quelqu'un d'autre que de celui qui l'a. Donc l'idée d'une Cité des métiers dans laquelle on est dans un espace commun est fondamentale. Le public, c'est du commun dans lequel on se préoccupe que tout le monde puisse échanger une série de choses.

Le modérateur : C'est bien pour cela que les conseillers ne viennent pas avec leur étiquette lorsqu'ils travaillent dans les Cités des métiers. Pour autant, on a quand même les logos sur les portes.

Bernard VAN ASBROUCK : En effet. Quand je veux avoir l'avis des citoyens, je vais dans les espaces ouverts et je me mêle à eux. Dès lors que je disparaiss, ils sont autant acteurs que moi.

Le modérateur : La dernière question porte sur l'accompagnement du développement des compétences des professionnels. Je vous propose que l'on commence le Fishball avant cette question. Donc nous allons maintenant ouvrir le cercle. Le principe du Fishball est le suivant : dès lors qu'une personne veut prendre la parole, elle doit s'asseoir au centre du cercle.

Je commence par énoncer une affirmation :

« Demain, le développement des compétences en gestion de carrière des publics, des personnes, des citoyens en difficulté sera l'axe prioritaire d'intervention des services d'orientation tout au long de la vie ».

À vous de jouer pour réagir à cette affirmation en allant dans le cercle. Vous pouvez être d'accord, partiellement d'accord ou pas du tout d'accord. À défaut de réaction de votre part, je reformule : l'idée est que les services d'orientation ont un rôle à jouer pour aider les publics à développer leurs compétences (en anglais : Navigation Skills). Les compétences de gestion de carrière, c'est comment se débrouiller pour développer ses compétences dans son propre parcours. Dans l'hypothèse que je vous soumettais, les services d'orientation tout au long de la vie aideront d'abord ceux qui sont les plus en difficultés. Êtes-vous d'accord avec cela ?

Bernard VAN ASBROUCK : J'ai fait une thèse sur les processus du symbolique dans les organisations humaines, autant dire que ça fait bizarre de lire votre proposition...

Une intervenante : Dans la proposition qui est faite, la notion de compétences m'interroge. Face aux compétences, il y a aussi les compétences comportementales et pas seulement les compétences opérationnelles. Il y a donc sans doute là quelque chose de l'adaptation de son éducation propre. J'ai trouvé passionnantes les différentes interventions qui ont précédé le Fishball. Toutefois, quelque chose m'a fait tiquer, c'est que c'était comme si vous évoquiez des profils exclusivement facilitants ou presque, comme si des profils contrôlants n'existaient pas dans les systèmes que vous développez. Or, il n'y a pas que des gens facilitants, il n'y a pas que des gens qui ont un potentiel créatif ou prompt à

la collaboration. Des organisations de travail hiérarchiques ou de type vertical sont encore des tropismes pour beaucoup d'individus dans beaucoup d'organisations. Comment ces différentes typologies de « câblage » à la fois personnel et professionnel s'incluent-elles dans une nécessité d'adaptation à un monde en mouvement ? À quel endroit cela peut-il créer des tensions, des frottements par rapport à différentes visions du monde et différentes stratégies d'adaptation à ce monde en mutation ? Cela répond aussi à mon sens à la notion de priorité. Comment ces compétences pourront-elles s'inclure dans une gestion des priorités, sachant que les priorités ne sont pas les mêmes pour tout le monde ?

Bernard VAN ASBROUCK : Il y a beaucoup de choses dans ce que vous venez de dire. Il y a notamment la pluralité. Il faut arrêter de penser qu'il y a un monde avec des choses diverses dedans. Il y a un monde fait de mondes. Il n'est pas divers, il est pluriel. Effectivement, il y a des systèmes et des personnes dans les systèmes qui ont besoin que le monde ait toujours une cause et un effet. Dès lors, on ne peut penser le monde que comme une mécanique. Dès lors, on fait du coercitif. Quand on construit des ponts, c'est sans doute mieux de le faire comme cela pour des questions de fiabilité, mais quand on est dans de la relation humaine, on doit procéder différemment.

Et puis, il y a le chemin. Je le vois très bien avec les agents de chez nous. Les agents souffrent. Il y a des indices de souffrance. Ils souffrent parce qu'ils sont dans ce qu'on appelle la « qualité empêchée », c'est-à-dire qu'on les oblige à faire quelque chose qu'ils trouvent nul en tant que professionnels. Ils ont donc besoin qu'on arrête de leur donner des règles et qu'on les laisse faire leur métier. On se dit alors qu'on va un peu « leur lâcher les baskets », mais ce faisant, on les insécurise complètement. Dans ces situations, quand on n'a pas d'instructions, on en fabrique. Ils demanderont des preuves de recherche d'emploi à des demandeurs d'emploi, car ça les sécurise eux-mêmes et car ils pensent que c'est mieux pour les demandeurs d'emploi. Il s'agit donc d'*habitus*. Dans la société complexe dans laquelle on vit, il y a des pluralités symboliques de références qui font effectivement les mondes du travail tels qu'ils sont.

Devons-nous encore continuer à définir des gens en difficulté ? Ne devons-nous pas plutôt les reconnaître pour ce qu'ils sont de façon plus globale ? Je me pose la question de savoir si pour avoir un espace-temps comme dans la Cité des métiers, il ne faudra pas cesser de s'occuper des chômeurs, comme dans « Territoire zéro chômeur ». Moi je ne m'occupe pas de chômeur, ça n'existe plus les chômeurs ! Ce qui existe, ce sont des personnes qui ont des compétences à mettre à profit. Donc je ne pars pas d'une forme de pré-segmentation, je m'ouvre à tout ! Et puis ensuite, je regarde ce que je peux faire là-dedans, à l'intérieur du processus, pour ouvrir. C'est en ce sens que je ne veux pas prioriser les publics en difficulté, car cela change très vite, dans une vie, cette notion de difficulté. Je l'ai constaté en analysant de nombreux parcours avec des conseillers.

Les conseillers m'avaient indiqué trois profils types : les personnes qui ont juste besoin d'un peu d'interaction, celles qui ont besoin d'encadrement et celles qui ont besoin d'aide. J'ai alors proposé que l'on se spécialise, mais les conseillers m'ont fait remarquer que les personnes se déplaçaient d'un profil à l'autre. Il faut donc être en capacité de répondre quel que soit le profil.

Aurore DANDOY : J'aimerais réagir par rapport aux personnes en difficulté et aux différents types de profils. Il y a aussi dans la construction identitaire des gens un besoin d'être reconnus dans leur différence. Par exemple, les ESAD sont sur le point de disparaître du fait d'une réforme qui souhaite

réintégrer les personnes en situation de handicap dans la société civile. Sauf que les personnes en situation de handicap ont des besoins spécifiques, car leur handicap pose des problèmes particuliers à chacun d'entre eux. La question des publics en difficulté est aussi problématique concernant les chômeurs, car une personne choisissant le chômage pour prendre le temps de rebondir ou pour tester autre chose n'est souvent pas une personne en difficulté. J'ai vécu plusieurs périodes de chômage à différents moments de ma carrière, ça a été parfois subi, mais ça a également été parfois choisi. La question à poser est donc : que considère-t-on comme une difficulté ? Le fait que la personne s'identifie comme étant en difficulté doit participer de cette définition.

Par ailleurs, certaines personnes peuvent avoir besoin à certains moments de leur parcours professionnel d'évoluer dans le cadre d'une pyramide hiérarchique. Lorsque j'ai eu des fonctions de manager dans les RH, j'ai été très fière d'être une « N+1 ». Ça m'est vite passé, mais il y a un besoin humain de s'identifier comme ayant réussi quelque chose. Aujourd'hui, je me dis qu'on est mieux dans des relations de pair à pair. Tout cela pour dire qu'on n'a pas besoin d'annihiler complètement un modèle ou l'autre, on peut très bien faire coexister les deux en fonction du besoin de chacun. Puisqu'on est d'accord quant au fait que les gens doivent pouvoir changer de vie et de carrière professionnelle, on doit admettre que l'on veuille parfois être dans un cadre professionnel très fixé et qu'à l'inverse, on préfère parfois avoir les coudées plus franches dans un cadre moins contraint lorsqu'on a davantage envie de s'investir professionnellement.

Bruno PAILLET : Je m'appelle Bruno PAILLET et j'anime une association qui s'appelle LA TORTUE BLEUE, association partenaire de la Cité des métiers de Paris qui accompagne depuis neuf ans des groupes de personnes à la recherche d'un emploi. Au fil des années, nous nous sommes aperçus que derrière la question du conseil en orientation se posait la question du vivre-ensemble. Dans un premier temps, naïvement, nous sommes venus avec notre caisse à outils et nous avons apporté diverses réponses techniques. Alors qu'en réalité, les réponses aux questions que se posent les gens existent partout : sur Internet, dans des livres, etc. Or, ces personnes viennent nous voir dans un système relationnel. Ce système relationnel est très puissant et nous modifions nos interventions de manière à être de moins en moins intervenants pour favoriser l'intelligence collective, l'intelligence du groupe. En fin de compte, ce sont les gens entre eux qui trouvent les réponses. Nos réponses de sachants sont très pertinentes et très intelligentes, mais finalement, elles ne sont pas forcément appropriées par les personnes. Nous essayons donc de créer les conditions pour que les personnes trouvent entre elles, s'entraident, jouent de la solidarité entre elles. Et cela marche de façon spectaculaire et nous nous apercevons de la richesse des contributions des uns et des autres. En ressortant de cette expérience, les gens nous disent qu'on leur a redonné confiance, qu'on leur a redonné envie.

Je pense que la vraie vocation des Cités des métiers est de refaire naître le désir, car on a des personnes qui sont tout de même pas mal cassées et qui ne savent souvent plus par quel bout prendre leur problème. La réponse pourrait être de leur proposer un mode d'emploi magique, comme nous avons pu le faire, mais cela ne marche pas. La réponse adéquate consiste plutôt à redonner bien plus de témoignages d'humanité, de confiance dans la relation à l'autre. Le fait de passer du temps avec ces personnes change la donne. Donc ce n'est pas notre réponse technique qui compte, c'est notre contribution humaine et c'est le fait de recréer du désir, de l'envie de vivre ensemble, de recréer de la raison d'être pour chaque personne.

Bernard VAN ASBROUCK : Ce que vous dites est très interpellant, car on se dit que nous instituons des sachants, alors que vous nous dites qu'on ferait mieux de créer des espaces de dialogue avec ceux qui savent. Donc si l'on garde une structure de type service public, que verriez-vous comme métier pour favoriser cela ?

Bruno PAILLET : On touche aux questions du développement personnel, on touche aussi à toutes les questions de la curiosité et du décodage du monde contemporain. D'ailleurs, nous avons créé un atelier spécial « Entreprise mode d'emploi » et comme nous menons aussi certains ateliers au Centre Pompidou, nous allons désormais commencer certains de nos ateliers par une visite culturelle, c'est-à-dire qu'on ne va pas y parler d'emploi. Dans le cadre de cette visite, nous allons plutôt nous reconnecter sur l'art, sur la vie. Ensuite seulement, nous trouverons des réponses à nos questions. Cela veut dire que la vraie question de l'emploi de demain est de redonner confiance dans la vie à des personnes qui ont peur de la société, car elles en sont éloignées ou qu'elles ne la comprennent plus. Notre rôle est d'apporter un décodage et de créer les conditions, voire un « électrochoc » pour redonner goût à la vie.

Axelle FERRAILLE : Je suis Axelle FERRAILLE et je travaille la Faculté des Lettres de Sorbonne Université en tant que conseillère en insertion professionnelle. J'aimerais répondre à votre question sur le métier, car je suis venue vous rejoindre dans ce débat avec ma propre difficulté en constatant que mon métier change et que mes pratiques sont amenées à changer. Je suis donc moi-même en difficulté, car effectivement, ils apprennent de plus en plus de pair en pair. Je dois les amener à travailler entre eux, à s'entraider et à se conseiller. Du coup, je me demande qui je suis. Je n'ai pas forcément la réponse, mais mes questions concernent l'éventuelle évolution de ma place, de mon vocabulaire. La coordination ou la médiation pourraient constituer des réponses, de même que l'humilité, l'écoute et de la bienveillance. Je vous confirme donc être une personne en difficulté actuellement face à mon métier. De ce fait, je suis très heureuse de vous avoir rencontré, car je suis ainsi certaine d'avoir des réponses à mes questions.

Bernard VAN ASBROUCK : Ça, c'est une belle confiance ! J'ai travaillé là-dessus, car je suis extrêmement sensible à la souffrance humaine et que j'ai vu trop de collègues souffrir. Il fallait donc que je trouve une réponse. Je suis parti de là. J'ai demandé à des conseillers en insertion de m'appeler dès qu'ils avaient un cas impossible afin que nous fassions ensemble l'analyse du cas. Je l'ai fait environ 300 fois sur une dizaine d'années. J'y ai découvert des questionnements de métier, mais j'ai surtout remarqué que le professionnel avait des difficultés à s'adapter. L'institution ne veut pas qu'il s'adapte, car elle a tendance à le verrouiller sur son poste en lui donnant des instructions de sorte qu'il soit prévisible de A à Z. Sauf que, dès lors, le conseiller est en souffrance, car il est confronté à des réalités qui ne sont pas prévues par le système. J'ai aussi remarqué qu'il y avait énormément d'inventivité et beaucoup de clandestinité.

J'ai commencé à synthétiser tout cela et j'ai trouvé cinq postures chez les conseillers.

Il y a la posture de l'encadrant. L'encadrant estime qu'il est au service du cadre. Ça peut être une posture tout à fait valable. Je ne juge pas les postures en tant que telles. Il va prendre la personne et essayer de la convaincre d'aller dans le cadre où elle doit aller. Face à cette posture, les personnes ont souvent des attitudes agressives. Il y a la posture du sauveur. Elle échoue toujours. Le sauveur va protéger la personne de sa mauvaise institution, de sa mauvaise société, de sa mauvaise loi et va

essayer de lui trouver quelque chose pour vivre bien. Soit cela échoue avec l'institution, soit cela échoue avec les gens, parce que les gens n'ont pas nécessairement envie d'être sauvés. Ces deux premières postures sont conflictuelles en général, mais elles sont rares. Il y a peut-être environ 8 % d'encadrants et 2 % de sauveurs.

Les trois autres postures sont des postures capacitanes. Il y a tout d'abord le médiateur. Le médiateur part du discours de l'ordre social et il essaie de médier c'est-à-dire d'adapter ce discours pour que cela réponde aux besoins de la personne. En général, les médiateurs ont énormément d'inventivité. Ils voient plein de ficelles et ils souffrent énormément parce qu'ils ont trop de cas où cela ne marche pas. Plus le système est rigide, plus ils sont en souffrance. Il y a ensuite les coachs. Les coachs font l'inverse, ils essaient de faire en sorte que la personne rapproche son cadre de vie de la norme en tenant compte de ce qu'elle est capable de faire. C'est un peu comme un coach sportif. La troisième posture capacitante est très rare, ce sont en général des personnes qui ont suivi des formations en neuropsychologie ou en neurolinguistique. Elles se positionnent en partenaires avec beaucoup d'audace. Elles prétendent se placer en partenaires de la personne pour mieux voir avec elle « comment on peut s'en sortir dans cette société très contestable ». Cette posture est difficile et il faut que la personne l'accepte. Vous devenez en quelque sorte pair de la personne tout en apportant votre expertise dans cette parité pour faire ou construire quelque chose avec elle et avancer ensemble vers l'institution, vers la norme.

J'aimerais ajouter, par rapport à la question d'Axelle FERRAILLE, que j'ai découvert que pour un conseiller, l'important n'est pas de prendre une posture, mais de « changer de clavier », c'est-à-dire d'être en capacité de changer régulièrement de posture en fonction de la relation. Or, j'ai constaté beaucoup de difficultés pour pouvoir jongler entre les postures.

Le modérateur : Merci. Cela me permet de rappeler mon affirmation, car je me suis aperçu qu'elle n'était pas si claire que je le pensai. Derrière « développement des compétences », je voulais dire que si les conseillers qui interviennent actuellement dans les services informent et conseillent, ils n'ont pas forcément pour mission de développer les compétences des personnes. Or, on voit bien qu'il y a de plus en plus d'activité en dehors du conseil, notamment dans les ateliers. Si l'on aide par exemple à développer des compétences numériques, on permet aux personnes d'affronter leur parcours professionnel avec plus d'atouts.

Un intervenant : Je suis conseiller en insertion professionnelle, donc l'échange précédent m'a beaucoup intéressé. J'aimerais rebondir sur la confiance en soi et l'écoute, car je constate que c'est aussi cela que les personnes viennent chercher plus ou moins consciemment. Elles ne cherchent pas forcément auprès du conseiller des contacts ou des offres d'emploi, mais plutôt une personne qui les considère en tant que personne, qui prête l'oreille, qui écoute leur situation en entier, sans les couper.

J'aimerais aussi commenter la notion de « gestion de carrière ». On a abordé la question des publics en difficulté et il est vrai qu'il n'y a pas un type unique de difficulté et que parfois, les difficultés sont cumulées. Je préfère parler de « navigation à vue » que de « gestion de carrière », car le terme de carrière est un peu illusoire pour des personnes qui sont très éloignées de l'emploi ou qui ont eu un parcours de vie chaotique. Nous devons être des partenaires en étant francs avec les personnes et ne pas parler de « carrière » lorsque ce n'est pas réaliste, tout en aidant à naviguer à vue. Il faudrait donc déjà former les conseillers à s'adapter aux publics. Dans votre affirmation, j'aurais donc ôté cette

phrase pour ne dire que « *Comment développer les compétences pour aider les publics en difficulté dans l'orientation tout au long de la vie ?* » On oublie donc la gestion de carrière, car elle met une première barrière à la fois dans l'échange et dans la vision de l'accompagnement que la personne va trouver, dans sa vision de son insertion professionnelle.

Une intervenante : Personnellement, j'aurais retiré à la fois « gestion de carrière » et « public en difficulté ». Je travaille au sein de la Cité des métiers de Beauvais, je viens en appui-conseil sur un public très large et diversifié. Je viens du milieu de l'accompagnement en insertion sociale et professionnelle. Donc, j'accompagnais les publics qu'on disait « en difficulté » avec des problématiques multiples (sociales, de santé, de logement) et parfois cumulées. Après une période de transition professionnelle, j'ai voulu voir s'il était possible d'accompagner plus largement la gestion des carrières y compris celles des salariés, car j'étais essentiellement à l'époque sur des publics RMI puis RSA. J'ai alors suivi une formation en Licence professionnelle en développement des ressources humaines puis j'ai réintégré le milieu de l'entreprise. J'ai alors été très gênée de constater qu'on était dans la gestion, ce qui ne correspondait pas du tout à mes valeurs. Ce qui comptait pour moi, c'était l'accompagnement. Cette formation me permet aujourd'hui de pouvoir recevoir dans mon bureau des publics très larges, y compris des publics salariés. J'ai notamment des salariés en grande souffrance ou qui doivent changer de métier. Face à cela, les Cités des métiers proposent une capacité à être à la fois dans le formel et l'informel et à s'adapter à tous les publics que l'on reçoit. Il y a d'ailleurs beaucoup plus de choses qui permettent de faire avancer la personne quand on est dans l'informel, notamment dans le cadre de longs entretiens parfois renouvelés, qui prennent la forme d'un accompagnement.

Le modérateur : Nous avons une dernière intervention avant de passer à la deuxième question.

Un intervenant : Cette discussion rejoint ce qui a été dit ce matin à propos de la motivation qui n'est pas intrinsèque. Comme vous l'avez dit vous-même, vous « rencontrez » des difficultés. Le fait que les personnes rencontrent des difficultés montre bien que cela n'est pas intrinsèque. Or, si l'on considère que c'est intrinsèque et que la personne que l'on suit « a » une difficulté, dès lors, on passe du côté de la gestion. Si l'on considère que la personne rencontre une difficulté, cela déplace le problème et l'on peut dès lors considérer que le travail ne manque pas, mais que c'est l'emploi qui manque, ou bien encore que c'est le logement qui manque. Dès lors, cela change complètement la perspective. Trop souvent, les professionnels de l'orientation ont tendance à considérer que la personne a telle ou telle tare et qu'il faut gérer la tare.

Bernard VAN ASBROUCK : Justement, c'est la différence entre posture de type « activation » où je m'occupe de l'individu-objet et la posture capacitante où je m'occupe de la personne et où je réfléchis mon métier en fonction de la personne.

Le modérateur : Ceux qui n'ont pas encore pris la parole pourront la prendre sur le deuxième sujet :

« La recherche de performance sera au cœur de la stratégie de développement des services de l'orientation tout au long de la vie. »

Un intervenant : Le terme de performance est assez clivant et il est triste qu'il le soit. Certains penseront la performance comme une notion quantitative. En tant que directeur de Cité des métiers,

je vous parlerai de la performance comme directeur d'équipe, mais surtout comme papa et comme coach de football. Je pense que le but de la performance n'est pas d'être meilleur que les autres, mais d'être meilleur que soi-même. Le but est de se connaître et de savoir comment on peut s'améliorer encore et encore. Je pense qu'un service comme la Cité des métiers doit d'abord s'analyser, qu'il ne doit pas avoir peur de mettre en évidence ses points faibles. La performance constitue donc un vrai travail sur soi. Dès lors, quand on est dans une relation de « coach » comme le disait Bernard VAN ASBROUCK, c'est encore plus intéressant d'apprendre à donner à la personne la possibilité de se dépasser.

Charlotte DUDIGNAC : En ce moment, toutes nos coopératives sont organismes de formation, si bien que nous aurons en 2020 un important enjeu de certification. Nous sommes en train de mettre en place des outils que je partage avec vous aujourd'hui, car ils essaient d'associer la performance à la bienveillance. Ainsi, nous allons mettre en place des audits croisés, nous allons nous autoévaluer les uns les autres. Nous nous formerons donc déjà à la logique de l'évaluation et nous allons devenir évaluateurs. Comme on n'aura pas envie de recevoir des coups en retour, on sera plutôt sympas, cela va bien se passer, cela nous fera moins peur et l'on sera davantage en capacité d'accepter ce passage qui nous semble difficile. Vous êtes suffisamment nombreux pour essayer d'innover et de trouver des réponses à cela en utilisant les outils que nous allons mettre à votre disposition.

Le modérateur : Comment financerez-vous les audits croisés ?

Charlotte DUDIGNAC : Au moyen d'un autofinancement. Si l'on devait passer par de l'accompagnement externe, cela nous coûterait beaucoup plus cher. Si nécessaire, le FSE est tout à fait capable de financer cela.

Une intervenante : J'aimerais rebondir sur le terme de « performance », car c'est aussi la capacité à montrer ses talents de façon publique. Les personnes qui côtoient le milieu de l'art sont aussi sensibles à cette définition. Le travail peut aussi consister à accompagner les individus dans l'identification de leurs talents, talents qu'ils pourront rendre public et utiliser hors de leur sphère privée. Dès lors, la recherche de la performance peut être un travail sur l'interaction entre l'individu privé et l'individu au travail ou entre ce qui fait sens dans sa vie et ce qui fait sens dans son travail.

Corinne MARETS : Pour ma part, je dirige la Cité des métiers de Beauvais. Au-delà de la Cité des métiers, nous sommes une grosse structure qui accompagne les publics jeunes et une maison de l'emploi. Pour moi, la performance est un vrai mot. Il faut la viser à tous les niveaux de sa vie professionnelle afin que ce que l'on fait serve à quelque chose. Nous nous devons d'être performants ne serait-ce que par respect pour la personne qui vient nous voir, qui cherche quelque chose et qui nous fait confiance. Si elle vient chez nous, c'est qu'elle a besoin de quelque chose. C'est la raison pour laquelle nous nous devons d'être performants, sans pour autant verser dans le système qualité. Ainsi, nous nous assurons que tout ce que nous faisons sert à la personne qui nous a fait confiance en ouvrant la porte de notre Cité des métiers.

Un intervenant : Nous devons nous donner les moyens également de nous observer au niveau macro et d'analyser notre usage des deniers publics. La performance, c'est donc aussi d'être capable d'analyser le système global en faisant un peu de psychologie et de sociologie des organisations pour voir comment s'organise l'écosystème des organisations. Cela permet aussi de voir si, au-delà de la

dépense humaine, de la dépense affective, de la dépense financière, les ressources sont bien utilisées. Lorsque ce n'est pas le cas, on constate la déception des personnes suivies comme des professionnels. La performance revient donc à s'observer et parfois à simplifier, à fusionner les institutions ou à les réarticuler. Les Cités des métiers sont des lieux où tout le monde peut coexister avec une efficacité renforcée par le fait qu'il s'y trouve une culture commune de l'efficacité et une commune culture de conseil.

Un intervenant : Très modestement, je vais recadrer le débat en rappelant l'énoncé que nous avons à commenter : « La recherche de performance sera au cœur de la stratégie de développement... »

Un tel énoncé pose la question des indicateurs et donc de savoir qui les définit, comment ils sont évalués, par qui et surtout ensuite ce qu'en font les décideurs publics et les financeurs. Vouloir s'évaluer et chercher à faire mieux, nous conviendrons tous que c'est nécessaire. Mais, quand une recherche de performance devient le cœur de la stratégie de développement d'un service, le sens est-il toujours un objectif ? Dès lors, quel est le prisme de l'efficacité et comment maintient-on les objectifs de bien-être au travail, de service rendu aux usagers, de satisfaction des usagers ? Quand on parle d'indicateur, on parle souvent de hiérarchisation, de pondération entre des critères. Or, en l'espèce, de quelle pondération s'agit-il ?

Bernard VAN ASBROUCK : Si l'on évoque ces termes, alors, on doit parler de référence. Si je parle de performance au sens du spectacle, ou si je parle de performance au sens de l'industrie, ou si je parle de performance au sens politique, je ne parle pas de la même chose. Le sens de la performance dépend donc vraiment de la référence de base. Bruno PAILLET disait précédemment qu'il permet à des personnes de retrouver le goût de vivre et de se remettre en mouvement. Subitement, la personne n'est plus un objet. À ce propos, j'ai écrit un article intitulé « S'il te plaît, donne-moi un gilet ». Ceci, parce que je vois dans les Gilets jaunes un processus de l'identité, processus de l'individu qui en a assez d'être un objet et qui dit à son État : « à partir de maintenant, je suis un sujet, ça se voit dans la rue d'ailleurs ». D'ailleurs, en Wallonie, je suis allé parler avec un Gilet jaune qui se trouvait toujours dans une cabane à un rond-point. Il m'a expliqué que tant qu'il y avait au moins un Gilet jaune toujours présent à cet endroit, la cause existait. Effectivement, qu'appellera-t-on performance ? On sait ce que nous répondra un Premier ministre, mais qu'en serait-il si l'on remplaçait le mot « performance » par « bonheur commun » ? Le bonheur commun participe-t-il de la performance ?

Un intervenant : De nombreux chercheurs et collectifs travaillent sur les indicateurs de bonheur, qui proposent que l'on fasse autre chose que de mesurer la performance d'un pays par le produit intérieur brut. Le secteur associatif, nos collectifs, peuvent aussi construire ensemble des indicateurs de bonheur de sorte que nous ne soyons pas l'objet de ce que les Premiers ministres nous demandent.

Le modérateur : Je précise que dans l'énoncé que je vous ai proposé, il n'était pas précisé si la performance était économique, financière ou sociétale.

Un intervenant : En ce moment, la Belgique francophone s'est donnée pour objectif de transformer durablement l'enseignement. Cela s'appelle le Pacte pour l'excellence scolaire. « Pacte » est ici une contraction de passage à l'acte. Le terme « excellence » a très vite été clivant, au même titre que peut l'être celui de performance. Tout le monde s'est entredéchiré au sujet de ces grands mots. L'un des points qui ont été très discutés est le plan de pilotage. Les écoles, qui sont plus ou moins libres en ce

qui concerne la définition des contenus pédagogiques, sont très libres dans la mise en œuvre de leur pédagogie. Toutefois, l'État leur demande de mettre en place des plans de pilotage. Ces plans doivent être écrits par la direction avec les professeurs et ils se donnent eux-mêmes des indicateurs de performance. Il y a eu une levée de boucliers parce que tous les trois ou quatre ans, un évaluateur allait évaluer la pertinence du plan de pilotage. On sait que les professeurs ne supportent pas d'être évalués alors même qu'ils passent leur temps à évaluer les gens. Il est dommage que cela ait fait scandale, car les indicateurs sont choisis par les établissements. Quoi qu'il en soit, j'espère que cela permettra aux établissements de se donner les moyens de progresser par rapport aux défauts qu'ils auront eux-mêmes identifiés sans avoir à se comparer à l'école d'à côté. Cela demande de l'honnêteté, de l'humilité, de la lucidité.

Le modérateur : Nous arrivons au terme de notre table ronde. Je remercie tous les intervenants à cette table ronde. Je retiendrais certaines expressions clés comme la capacitation, la personne au cœur des problématiques, le fait de tenir compte des différentes réalités qui existent sur les territoires, le repositionnement des personnes dans un monde en mutation. Dans ce contexte mouvant, continuons donc à vivre au jour le jour en visant notre établissement personnel dans notre travail, en tant que professionnels et en tant que citoyens.

Table-ronde n°3

« l'individu [et] le territoire » (écosystème, soutenabilité du territoire, bassins d'emploi, développement économique)

Patrice BONY

Membre fondateur de l'association TZCLD (Territoires zéro chômeur de
longue durée)

Majid EL JARROUDI

Délégué général de l'Agence pour la diversité entrepreneuriale, (Adiver)

Hugues BAZIN

Chercheur indépendant en sciences sociales, animateur du Laboratoire
d'innovation sociale par la recherche-action, chercheur associé à la Maison
des sciences de l'Homme Paris-Nord

Philippe MAITREAU

Maire adjoint de la ville de Mulhouse, vice-président de Mulhouse Alsace
agglomération

Le modérateur : Comme vous le savez, la Cité des métiers est un outil qui a montré son efficacité au service des territoires. Il s'agit d'une structure multipartenariale ayant vocation à répondre à des problématiques liées à l'emploi et à la formation sur différents territoires, mais également au niveau national et international. Ainsi, ce matin, nous avons fait des projections au niveau européen, car il y a une politique européenne de l'emploi, de la formation et des compétences. Nous avons relevé différentes dimensions à évoquer durant cette table ronde. Elles concernent l'individu, la personne que vous représentez dans sa dimension humaine, humaniste. Elles concernent la dimension territoriale. Différents types de réponses peuvent être apportés sur ces sujets comme nous le constaterons à l'écoute des différents intervenants. Je serai votre modérateur-animateur. Je suis dans l'économie solidaire depuis une trentaine d'années. Je suis à la fois formateur en université et en école de commerce ainsi qu'avec la Chambre de commerce de Paris. Je suis entrepreneur. J'ai été créateur de différentes structures. Je suis également militant, sur le territoire francilien et au-delà. C'est pour cela que l'on m'a confié la tâche d'animer cette table-ronde.

Pour commencer, je vais présenter les participants de cette table-ronde. Patrice BONY représente l'association Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD).

Patrice BONY : Je suis un militant associatif très impliqué depuis trois ans dans le projet Territoires zéro chômeur de longue durée. Il s'agit d'une vocation tardive, car je suis géomètre de formation. En tant que tel, j'ai creusé des tunnels un peu partout en France et à l'étranger. En même temps, j'étais militant. J'ai souhaité prendre ma retraite à l'âge minimum pour pouvoir basculer dans une vie associative. J'ai alors dirigé pendant trois ans un réseau d'entreprises partenaires de l'insertion, la Fédération des CREPI (Clubs régionaux d'entreprises partenaires d'insertion). J'ai ensuite rejoint le Pacte civique où j'ai animé l'atelier Emploi. J'ai beaucoup travaillé avec PÔLE EMPLOI sur le virage numérique et ses dégâts collatéraux. Actuellement, je travaille sur un projet nommé « Employabilité ». L'employabilité est la pression énorme que l'on met actuellement sur les épaules des demandeurs d'emploi en sous-entendant qu'ils ne sont pas compétents, qu'ils n'ont pas de savoir-être et qu'ils ne connaissent pas les codes de l'entreprise. Dans le même temps, on exonère facilement les employeurs de toute responsabilité, eux qui continuent à rechercher les clones de ce qu'ils étaient quand ils étaient jeunes et qui se plaignent qu'ils ne trouvent personne quand ils cherchent à recruter. Nous travaillons sur ce sujet avec des entreprises de toutes tailles, des syndicats de salariés, des chômeurs et nous essayons de faire bouger les lignes.

L'association TZCLD est l'une des cinq associations fondatrices du Pacte civique. À l'origine, Patrick VALENTIN, entrepreneur social, a imaginé le projet à Seiches-sur-le-Loir, mais il n'avait pas alors pu le mettre en œuvre, faute de financements. Le projet a été mis en œuvre par la suite, grâce à l'implication d'ATD Quart Monde. Cela a conduit à une loi du 29 février 2016 qui a été votée à l'unanimité pour expérimenter le projet sur 10 territoires pour cinq ans. Actuellement, nous sommes à deux ans et demi d'expérimentation sur ces territoires. TZCLD constitue une réponse territoriale originale à la privation d'emploi. Nous militons actuellement pour avoir une seconde loi d'expérimentation pour prolonger la première expérimentation sur de nouveaux territoires. Il ne s'agit pas de diviser la France en micro-territoires pour faire partout des Territoires zéro chômeur longue durée. Cette réponse est pertinente dans certains contextes, dans les territoires répondant à certaines conditions.

Comme la table ronde est intitulée « L'individu et le territoire », je vais me concentrer sur ces deux notions, d'autant plus qu'elles rencontrent très bien le projet TZCLD. L'individu qui est au cœur de

notre projet, nous préférons l'appeler le « privé d'emploi », car nous n'aimons pas les catégories administratives de chômeur de longue durée ou d'allocataires du RSA. Notez que certaines personnes privées d'emplois ne sont même plus chômeuses de longue durée ni allocataires du RSA. En moyenne, les personnes qui participent au dispositif sont au chômage depuis quatre ans et demi. Certaines sont tellement précaires et avec des boulots tellement précaires que l'on considère qu'elles sont également privées d'emplois.

Le projet TZCLD est porteur de trois axiomes.

Le premier axiome affirme que nul n'est inemployable. Cet axiome venant d'ATD Quart Monde considère que, quel que soit son parcours, toute personne peut retrouver une activité par laquelle elle pourra recréer du lien social et se trouver une utilité sur son territoire. Nous vérifions par la pratique cet axiome. Quand on rencontre quelqu'un qui est intéressé par notre démarche, on essaie de s'éloigner au maximum des postes à pourvoir pour éviter d'avoir à tenter de faire rentrer de force des gens dans des cases. Nous commençons par demander aux personnes privées d'emploi ce qu'elles ont envie de faire. On leur demande ensuite ce qu'elles savent faire et ce qu'elles sont prêtes à apprendre pour faire ce qu'elles ont envie de faire.

J'ai travaillé avec des personnes auxquelles le PLIE (Plan local pour l'insertion et l'emploi) avait donné des clauses d'insertion sans rapport avec leurs aspirations. Tel était par exemple le cas d'un monsieur qui avait travaillé à l'INA à la restauration des pellicules abîmées, qui avait pris le virage de la numérisation, mais qui avait subi un accident de la vie qui l'avait fait décrocher. Il était au chômage depuis six ou sept ans quand le PLIE lui a proposé une clause d'insertion comme plombier dans un chantier de BTP. Il l'a fait pour se prouver qu'il était capable de retourner à l'emploi, mais à 55 ans et après le parcours professionnel qu'il avait eu, il n'aspirait pas à ce type de retour à l'emploi. Nous avons donc travaillé avec lui et nous avons réalisé que dans le territoire de son lieu de résidence, beaucoup de personnes avaient des pellicules en train de se détériorer ; que par ailleurs, un jeune souhaitait se former aux techniques de restauration numérique ; qu'une association était prête à financer un film sur le passé de la commune. Sur cette base, nous avons essayé de construire avec lui un projet d'emploi qui lui correspondrait bien mieux que la plomberie.

Outre les privés d'emploi, tous les autres citoyens sont également au cœur de notre projet. Nous touchons là à un autre axiome du projet TZCLD qui considère que le retour à l'emploi n'est pas que le problème des chômeurs et de leurs accompagnants, mais que c'est l'affaire de tous. Nous invitons donc tous les citoyens qui ont de l'appétence pour ces questions à se mobiliser. Cela explique que le consensus soit une notion fondamentale du projet TZCLD. Pour cela, tous les acteurs déjà existants doivent être capables de se fédérer, la collectivité territoriale (y compris son opposition politique) doit pouvoir venir sur le projet, de même que les entreprises du territoire. Nous constituons ainsi ce que nous appelons un Comité local pour l'emploi qui pilotera le projet, arbitrera les conflits, veillera à la non-concurrence et au fait que les activités que l'on va créer avec la personne privée d'emploi ne viennent pas perturber l'existant. Il ne s'agit pas de concurrencer l'IAE (Insertion par l'activité économique). Je demande toujours aux personnes qui viennent me voir de commencer par faire le tour des dispositifs d'insertion déjà existants et de leur demander ce qu'ils font pour les chômeurs. Une fois que nous le savons, nous faisons d'autres choses pour ne pas proposer les mêmes activités. Nous leur demandons aussi de nous faire savoir ce que les potentiels concurrents n'arrivent pas à faire

et les raisons pour lesquelles ils n’y arrivent pas, car nous souhaitons justement travailler avec les personnes que nous accompagnons sur ces empêchements. Nous tenons beaucoup à cette complémentarité.

Dans l’Est, vers Toul, des personnes souhaitaient travailler dans le maraîchage bio. Le Comité local a constaté qu’il y avait déjà des maraîchers sur le territoire et n’a pas souhaité les concurrencer. Il s’est rendu à la rencontre de ces maraîchers pour avoir des précisions sur leur activité. Ces maraîchers vendaient des paniers de légumes, mais ils avaient des surplus qu’ils ne savaient pas comment valoriser. Nous avons proposé de récupérer le surplus de tous les maraîchers et de faire une tournée pour le vendre au détail et les maraîchers ont suivi. Dans un second temps, nous avons accompagné la transformation des surplus en des produits de plus longue conservation. Une telle approche permet à la fois de créer des emplois supplémentaires et de renforcer le tissu économique existant.

Si l’individu est au cœur de notre démarche, le territoire l’est également, car nous agissons à échelle humaine. Notre promesse étant qu’il y ait zéro chômeur, nous devons choisir des zones d’une échelle qui nous permette de tenir cette promesse. Nous pouvons le faire sur des territoires d’une population maximum de 10 000 habitants. Notre démarche consiste à choisir des territoires sur lesquels il y a entre 200 et 250 privés d’emploi qu’on souhaite emmener avec nous dans la démarche. Dans les territoires les plus ruraux, cela fonctionne très bien, mais aussi dans certaines communes comme Villeurbanne. Anthony est une ville candidate. Cette ville comprend une cité dans laquelle il y a beaucoup de chômage et un quartier pavillonnaire où il y a une forte demande de services, soit une configuration assez intéressante pour que notre projet fonctionne. Le choix du territoire appartient aussi au territoire. C’est au territoire lui-même d’évaluer où il sera le plus pertinent d’expérimenter. Paris-Saclay est une agglomération riche, mais avec trois QPV (Quartiers prioritaires de la ville). L’agglomération venait de décider d’un plan d’actions emploi pour les QPV. Dès lors, elle a préféré expérimenter notre projet sur un quartier pas du tout prioritaire, la commune de Gif-sur-Yvette, commune riche, mais comprenant également une population de personnes privées d’emploi, notamment 139 allocataires du RSA. Il était donc intéressant d’apporter une solution à des gens qui ne relevaient pas de la politique de la ville comme les QPV, qui sont au chômage depuis longtemps (parfois huit ans), mais à proximité d’une population solvable.

Notre second axiome est le suivant : « Ce n’est pas le travail qui manque, c’est l’emploi ». Dès que l’on cherche un peu, on trouve facilement des travaux utiles et des services à rendre, mais il importe de pouvoir les financer.

Le troisième pilier de notre projet est donc logiquement le modèle économique, mais nous savons que ce n’est pas l’argent qui manque. Nous répétons ce « mantra » aux politiques. ATD Quart Monde a fait une étude économique qui évaluait ce que coûtait la privation d’emploi à la collectivité. Sa conclusion était qu’un privé d’emploi de longue durée coûtait 18 000 euros par an à la collectivité. Le pari de notre projet est de nous donner cette somme sur quelques années afin que nous embauchions les personnes en CDI pour les sécuriser et les sortir définitivement de la précarité. Un emploi coûtant environ 25 000 euros par an, il nous reste à trouver environ 7 000 euros en moyenne sur les salariés de l’entreprise à but d’emploi pour parvenir à boucler son budget de fonctionnement. Cependant, quand on crée une entreprise, il n’y a pas que des salariés à payer, il y a aussi des fonds à trouver pour

les locaux, le matériel et divers investissements. Nous devons donc construire à chaque fois tout un montage financier.

Nous testons cela depuis deux ans et demi sur 10 territoires et ces entreprises existent toujours et avancent chacune à son rythme. Une évaluation va être faite par l'IGAS et la DARES, donc des structures officielles, ce qui servira de base à la nouvelle loi qui permettra de poursuivre l'expérimentation. Nous souhaitons que la nouvelle loi intègre au dispositif de nouveaux territoires, notamment Bouffémont et Moisselles où les citoyens se sont regroupés pour aller demander à leurs élus d'expérimenter ce projet une fois que la nouvelle loi sera votée.

Le modérateur : Merci Monsieur BONY. Vous nous avez décrit un cadre d'expérimentation ; une montée en charge qui a montré son efficacité dans les territoires ; vous proposez une autre solution pour des chômeurs de longue durée et des personnes qui sont exclues. Il y a aussi une dynamique d'accompagnement humain dont vous avez peu parlé. Elle est intéressante, car c'est tout un territoire qui se mobilise par le biais d'un groupement de citoyens en collaboration avec des collectivités et des structures d'aide à l'insertion. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur cet assemblage humain ?

Patrice BONY : Nous sommes en train d'affiner notre modèle, mais les réponses apparaissent au fur et à mesure que les questions se posent. Le modèle fonctionne bien lorsque les personnes privées d'emploi sont prêtes à exercer des métiers assez différents les uns des autres. Dès lors, nous n'avons pas besoin de mettre en place une structure hiérarchique trop lourde, mais juste un directeur et deux encadrants pour faire tourner une entreprise de 70 à 80 personnes. Dans certains territoires, l'IAE (Insertion par l'activité économique) a été réinventée à l'occasion de ce projet. Nous devons cependant résister à cette tentation pour nous contenter de valoriser ce qui existe sur le territoire pour le faire travailler ensemble. Par conséquent, nous allons chercher l'accompagnement dans les formes d'accompagnement qui existent déjà : les formations de droit commun par exemple.

Le modérateur : Je vous propose de poursuivre cette visite du maillage territorial avec Philippe MAITREAU, qui est Maire adjoint de la ville de Mulhouse, Vice-président de Mulhouse Alsace agglomération et qui a d'autres rôles notamment de relations avec les structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

Philippe MAITREAU : J'aime à être présenté comme un homme de réseau et de territoire. D'autres structures existent dont la Maison de l'emploi et de la formation qui est très importante et dont la directrice est ici présente. Est également présente la directrice de la Mission locale. Je précise être un peu mal à l'aise de participer à une table-ronde qui ne comprend aucune femme.

Le modérateur : Dans les autres tables-rondes, il y a des femmes. Nous n'avons pas voulu faire un choix sexiste et la diversité est représentée dans nos débats.

Philippe MAITREAU : Je n'ai aucunement voulu vous en tenir responsable, mais je voulais le remarquer. Depuis que nous avons créé le PLI en 1993, nous avons vu passer 3 000 personnes très éloignées de l'emploi et 50 % d'entre elles ont retrouvé un emploi. Pendant cette période, nous avons levé plus de 50 millions d'euros de fonds européens. Dans les années 1990, l'Europe a entraîné grâce à ses fonds structurels toutes nos politiques d'emploi, des politiques d'accompagnement. En tant

qu'adjoint aux finances et rapporteur du budget, je peux dire que lorsqu'il y a de beaux projets, les finances ne constituent jamais le premier obstacle.

Passons à la spécificité de la Cité des métiers du territoire mulhousien : nous y travaillons en réseau. Nous sommes basés sur 13 à 15 structures différentes dont une est située en Allemagne. Nous bénéficions d'un tissu économique important puisque l'ensemble de la région comprend plus de 2 millions d'habitants, l'agglomération mulhousienne accueillant à elle seule 300 000 habitants. Nous chercherons à obtenir des financements complémentaires avec l'appui de la région, notamment grâce à la nouvelle programmation européenne du Fonds social européen pour la période 2021-2027. Dans les 13 sites que j'ai évoqués, nous avons par exemple l'Éducation nationale. Or, il n'est pas toujours facile de négocier avec les CIO et l'Éducation nationale, car d'aucuns sont assis sur leurs prérogatives. Nous intégrons également les chambres consulaires. Dans l'ensemble de nos dossiers, le rôle des entreprises est très important. Voilà pourquoi nous avons mis toutes ces structures en réseau.

Le territoire de l'agglomération mulhousienne est riche de 39 communes, 300 000 habitants dont 112 000 à Mulhouse. Il y a aussi la partie allemande de l'agglomération, Fribourg-en-Brisgau, avec laquelle nous avons énormément de contacts et de travaux. Cela s'explique par le fait que la situation de l'emploi est complètement différente dans les deux territoires. Dans le territoire allemand, le taux de chômage oscille entre 3 et 4 % alors que nous sommes plutôt à 9 %. Nous connaissons cependant une reprise économique qui, en France, profite davantage aux jeunes qu'aux seniors (les plus de 45 ans). À partir de 50 ou 55 ans, il est très difficile de retrouver un emploi en France, car les entreprises françaises considèrent l'embauche de personnes âgées comme un handicap financier important du fait de la loi sur les retraites. En Allemagne, le raisonnement est exactement inverse. Ils cherchent des seniors, des personnes qualifiées. De ce fait, nous menons à travers les 13 structures partenaires un travail pour favoriser l'embauche des seniors en Allemagne. Cela nous demande de relever un défi en termes de mobilité géographique et un autre en termes linguistiques. Nous partageons des outils communs avec nos partenaires allemands, nous avons beaucoup de permanences en commun, nous participons ensemble à des actions de professionnalisation. Nous réunissons aussi régulièrement l'ensemble de notre réseau.

Nous devons faire en France avec un taux de chômage relativement important chez les jeunes. Or, il paraît que Mulhouse est la ville de plus de 100 000 habitants la plus jeune de France. C'est aussi une ville avec 130 nationalités, dont une forte communauté turque. Il s'agit d'une région très industrielle, mais nous avons aussi sur notre territoire 10 QPV.

Le modérateur : Mon voisin, Majid EL JARROUDI va nous parler de la diversité entrepreneuriale, et notamment des hauts potentiels que l'on peut trouver dans les QPV.

Majid EL JARROUDI : Pour ma part, j'ai fondé en 2008 l'Agence pour la diversité entrepreneuriale et je la dirige depuis lors. Auparavant, nous avons créé en 2002 avec quelques amis une autre organisation qui s'appelait Jeunes entrepreneurs de France et qui faisait de la sensibilisation à l'entrepreneuriat dans les quartiers. Je suis souvent frappé par la croyance souvent partagée que les plus fortes créations d'entreprise ont lieu dans les quartiers prioritaires parce qu'il y a un fort taux de chômage dans ces quartiers. Or, lorsqu'on étudie le profil des créateurs d'entreprise qui sont installés dans ces territoires, on se rend compte que plus de 70 % d'entre eux étaient salariés au moment de la création de leur activité. Autrement dit, ce ne sont pas des chômeurs-créateurs. On dit souvent que

c'est l'entrepreneur qui crée un emploi et non l'État. Leur motivation est de créer de l'emploi au niveau local. Pour lutter contre les forts taux de chômage des QPV (environ 25 % de taux de chômage, soit trois fois plus que la moyenne nationale et jusqu'à 50 % pour les jeunes de moins de 25 ans), nous avons voulu soutenir les entrepreneurs installés massivement sur ces territoires. Pour les soutenir, nous les aidons à développer du chiffre d'affaires en allant demander à des grandes entreprises d'ouvrir leurs carnets de commandes à ces entrepreneurs. Nous le faisons en nous adressant aux grandes entreprises du même bassin d'emplois que les entrepreneurs que nous voulons aider, lesquels proposent souvent des services généraux (traiteur, sécurité, accueil, événementiel, communication). Cela favorise en outre les circuits courts dont l'empreinte carbone est moindre et cela crée une dynamique territoriale locale.

Pour vous donner un exemple, le plus important employeur de la Seine-Saint-Denis est actuellement la BNP, mais il est très dur de recruter au niveau local, car la BNP emploie surtout des Parisiens. En revanche, le petit entrepreneur local a intérêt à embaucher localement, car il se trouve parfois sur des territoires enclavés, difficilement accessibles. Il constitue un acteur majeur de la création d'emploi au niveau local, mais pour se maintenir en activité, il a besoin d'avoir accès à des marchés auxquels il n'a pas accès.

Je ne souhaite pas m'éterniser, d'autant plus qu'il serait bien d'ouvrir la discussion aux femmes présentes dans la salle, la table ronde étant très unisexe. Personnellement, je prône la diversité sous toutes ses formes.

La première phase de notre action a donc été de mettre en relation les entrepreneurs et les grandes entreprises, donc de changer le regard de ces entreprises sur ces territoires et sur ces entrepreneurs qui sont pour la plupart du temps issus de l'immigration. Dans un second temps, on a développé le programme de montée en compétences de ces entrepreneurs avec l'appui de la région Île-de-France. Nous avons mené une expérimentation en Île-de-France pour savoir de quel type d'accompagnement spécifique avaient besoin ces entrepreneurs. Or, on s'est rendu compte que ces entrepreneurs avaient les mêmes besoins que les autres, car ils rencontraient les mêmes difficultés. La seule différence résidait dans les motivations à la création d'entreprise. En effet, ils ont souvent tendance à créer des entreprises alors qu'ils sont salariés, en raison du plafond de verre qui les bloque en tant que salariés. Ils ne parvenaient pas à accéder à des responsabilités dans l'entreprise du fait de leurs origines, de leur sexe ou de leur adresse. Ces personnes décident alors de quitter l'entreprise qui les embauchait et de créer une entreprise. Dans plus de 50 % des cas, elles le font dans le même secteur d'activité que leur entreprise d'origine.

Nous avons donc développé des programmes d'accompagnement dans lesquels nous essayons de mélanger les publics. Plus de 45 % des personnes que nous accompagnons sont des femmes alors que la moyenne nationale des entrepreneures femmes est de 30 %. Nous sommes une entreprise sociale, ce qui signifie que nous avons un modèle économique particulier puisque nous ne faisons pas payer nos services aux entrepreneurs que nous accompagnons. Nous développons en marge blanche des programmes pour les collectivités locales, comme le programme que nous avons mené pour l'Île-de-France.

Nous avons essayé de développer notre action au niveau national. Étant basés à Paris, il nous a été assez facile de rayonner sur l'Île-de-France. C'était pour nous stratégique puisque le siège de toutes

les grandes entreprises est situé en Île-de-France et que 25 % des QPV également. Des entrepreneurs d'autres régions nous ayant contactés, il a été assez facile de suivre les entrepreneurs du Nord du fait de la proximité géographique avec Paris. Cela a été plus difficile avec les autres régions de France. Alors, nous nous sommes déplacés localement pour essayer de mettre en place des actions. Or, nous nous sommes rendu compte que nous avons été très naïfs parce que cela ne fonctionne pas ainsi, chaque écosystème est complètement différent. Par exemple à Poitiers, les QPV ne sont pas du tout les mêmes qu'en Seine-Saint-Denis, notamment car il ne s'agit pas des mêmes immigrations, ce qui implique des codes culturels différents, mais aussi le développement de secteurs d'activité différents. En outre, à Poitiers, il n'y a pas de grandes entreprises. Cela impose des approches très différentes. Et il y a une question de légitimité : nous sommes perçus comme les Parisiens qui viennent donner des leçons aux provinciaux.

Ce dernier aspect a également été frappant à Lyon. À Lyon, il y a un écosystème d'entrepreneuriat tellement structuré qu'il ne fait place à aucun nouvel entrant. Il a fallu que je m'y montre régulièrement pendant deux ans pour qu'à la fin, on m'invite à une réunion ! J'ai alors compris qu'on s'y prenait mal, qu'il ne fallait pas ouvrir des antennes locales et les pourvoir en recrutant à Paris. Nous avons alors développé une ingénierie d'accompagnement et de sensibilisation pour la mettre à disposition en open source au profit de toute organisation qui souhaiterait développer un programme similaire au niveau local. Ainsi, à Poitiers, nous avons trouvé une organisation implantée dans les quartiers à laquelle nous avons offert toute notre méthodologie. Les dirigeants de cette organisation viennent à Paris participer à nos événements et nous nous rendons à Poitiers pour mobiliser les partenaires, pour rassurer des financeurs publics et pour accompagner les entrepreneurs. L'organisation locale se charge d'animer le réseau, de trouver des grandes entreprises (il s'agit souvent de participation de l'État : LA POSTE, EDF, etc.).

Cela nous permet d'inventer de nouveaux modèles. Ainsi, à Poitiers, les entrepreneurs accompagnés ont appris à collaborer les uns avec les autres pour aller chercher des contrats auprès des grandes entreprises. Une communauté d'entrepreneurs est en train de se créer à Poitiers et lance une dynamique territoriale qui fait figure de modèle pour de plus jeunes futurs entrepreneurs qui n'avaient pas beaucoup d'espoirs. La semaine prochaine, je serai à Montpellier. Nous allons travailler dans le quartier de La Paillade avec des grosses PME (le groupe NICOLAS, SUPER U), soit des entreprises avec lesquelles nous ne collaborons pas en Île-de-France. De la même manière qu'à Poitiers, nous allons y offrir notre méthodologie à une organisation locale.

Par ailleurs, cela fait deux ans que nous travaillons avec le GRDR (réseau d'entrepreneuriat Nord/Sud) sur un programme de lobbying au niveau européen en faveur de l'entrepreneuriat des migrants et des minorités. Récemment, j'ai été appelé par la Commission européenne pour que notre méthode de transmission de méthodologie en open source soit diffusée au niveau européen pour aider les réfugiés et les migrants à s'installer, sachant que certains d'entre eux étaient déjà entrepreneurs dans leur pays d'origine. Il est très intéressant de constater les différences d'un pays à l'autre. Pour commencer, la définition du migrant n'y est pas la même. En France, il s'agit des primoarrivants (c'est-à-dire qu'ils sont sur le territoire depuis moins de cinq ans). En Italie, les migrants, c'est la deuxième génération. En Belgique, c'est la troisième génération. En Allemagne, ce sont les primoarrivants, dès lors qu'ils sont nés à l'étranger.

Nous travaillons avec la Ville de Munich qui a développé des programmes spécifiques pour les nouveaux entrepreneurs migrants. Nous y échangeons des bonnes pratiques, ce qui nous enrichit mutuellement. Nous constatons des différences, en Europe, en fonction de la richesse économique des différents territoires. Dans le Pays basque espagnol, nous avons travaillé sur l'intégration de clauses ESS dans les marchés publics, plus précisément de clauses qui encouragent à collaborer avec des entreprises sociales à impact, c'est-à-dire avec des entrepreneurs défavorisés.

C'est en train d'essaimer un peu partout en Europe. Mon message principal consiste donc à dire que les approches globales ne fonctionnent plus, que l'expérimentation fonctionne, mais pas la duplication. Il faut sans cesse recalibrer les dispositifs en fonction des forces en présence tout en gardant toujours à l'esprit qu'*in fine*, notre action, si elle soutient les entrepreneurs, est surtout là pour remporter la bataille de l'emploi en générant de l'emploi au niveau local. Et si, en même temps, on pouvait lutter contre les discriminations, ce ne serait pas plus mal !

Le modérateur : Merci Monsieur EL JARROUDI. Nous venons de constater une diversité de réponses par rapport aux QPV. Il est apparu avec Monsieur BONY que des réponses étaient possibles sur certains micro-territoires. Il est apparu avec Monsieur MAITREAU que des réponses pouvaient être également apportées à l'échelle d'une communauté d'agglomérations. Nous venons aussi de constater avec Monsieur EL JARROUDI la diversité entrepreneuriale avec tous types d'individus dont certains sont issus de l'immigration. À titre d'information, dans la Cité des métiers de Paris, l'École régionale de projet (un projet du GRDR) s'adresse à des migrants de première, deuxième et troisième génération qui souhaitent créer une entreprise. Il y a différentes formes d'entrepreneuriats, mais encore faut-il avoir des réseaux d'accompagnement comme on vient de le voir. Ces réseaux sont divers et ne sont pas duplicables, mais ils sont adaptables d'un territoire à un autre. Cette adaptation des modèles constitue aussi une réflexion de fond de la Cité des métiers. Quel que soit le niveau d'étude, quelle que soit l'origine, quelles que soient les compétences déjà-là, il y a un fort potentiel entrepreneurial.

Le monde de l'entreprise au sens large apparaît comme étant en porosité avec ces acteurs, ce qui nous permet de répondre aux besoins. La dimension sociétale des entreprises, outre la production de biens et de services, consiste à rencontrer des individus qui sont aussi des acteurs territoriaux, avec des acteurs institutionnels, avec des acteurs associatifs, avec des acteurs entrepreneurs.

Je vais maintenant donner la parole à Hugues BAZIN qui témoignera également de son action sur le terrain, mais en tant que chercheur-acteur ayant aussi travaillé sur la diversité. Il pourra faire le lien entre les différents dispositifs. Dans le titre de la table-ronde, si le « et » reliant l'individu et le territoire est entre crochets, c'est pour questionner les liens entre le territoire et l'individu et afin que l'on se demande de quel individu et de quel territoire il s'agit.

Hugues BAZIN : J'anime un réseau nommé Laboratoire d'innovation sociale par la recherche-action que je vais présenter dans un premier temps. Dans un second temps, je présenterai une expérimentation que nous développons à Aubervilliers. Dans un troisième temps, je reviendrai sur les questions de schémas de développement par rapport au territoire.

La recherche-action consiste à dire que les acteurs concernés, quels que soient leur statut social et leur expérience, sont aussi dans une capacité de produire un savoir et une expertise par rapport à leur expérience et donc d'être force de proposition, de proposer des contre-modèles ou des contre-

propositions. Je viens du champ social. Je suis né en Seine-Saint-Denis. J'ai grandi et je vis toujours en banlieue. Nous constatons que ces territoires et ces populations ont des ressources qui ne sont pas toujours légitimées ou qualifiées. Il n'y a pas forcément que le savoir scientifique ou universitaire et le savoir technique de type professionnel. Un troisième savoir existe bien qu'il ne soit reconnu nulle part, c'est le savoir pragmatique issu de l'expérience. Il n'est pas obligatoirement rattaché à un référentiel métier. Or, nous nous apercevons qu'aujourd'hui, ce troisième type de savoir est peut-être celui qui est le plus porteur d'alternatives, car l'institution a tendance à se scléroser et les métiers sont en crise, et nomment les corps intermédiaires. J'étais il y a deux jours à l'assemblée générale du FONJEP (Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire) qui accompagne les structures ou les fédérations d'éducation populaire. Il s'agit d'un secteur complètement en crise. D'un autre côté, nous constatons l'émergence de nouvelles structures comme les tiers-lieux qui prônent un autre rapport au territoire, si bien que l'on parle d'un nouveau secteur innovant.

Cela nous permet d'interroger ce que l'on entend par « innovation sociale ». Les tiers-lieux répondent bien à une nécessité, actuellement, d'avoir un autre rapport au territoire qu'un rapport transversal. Ce rapport met en valeur d'autres ressources sur le territoire et d'autres modes de gestion de celles-ci. Je pense que le besoin qu'ont les populations de se saisir de ces lieux correspond au besoin de sortir des modèles de gouvernance verticale ou sectorielle. Cela correspond à mon sens à une vraie nécessité. Toutefois, on n'interroge pas suffisamment les modèles économiques qui sont derrière.

On dit que souvent, l'innovation sociale est une désobéissance qui a réussi. C'est un maire du bassin minier de Lens qui disait cela. Cela montre qu'aujourd'hui, il importe de bousculer les normes pour trouver des alternatives. Cela pose aussi la question du type d'obéissance nécessaire pour innover socialement. S'il s'agit d'une simple destruction, cela peut très bien correspondre au besoin de renouvellement inhérent au capitalisme. Pour passer d'un modèle industriel à un modèle de capitalisme cognitif, il est nécessaire de détruire les anciens modèles pour en créer de nouveaux. Les tiers-lieux s'inscrivent-ils dans ce schéma de renouvellement ou représentent-ils une alternative par rapport à ce modèle ? Je n'ai pas de réponse à cet égard, mais je pense que les acteurs présents sur les territoires et qui participent à ces formes économiques ont à produire un savoir issu de leur expérience, car ce savoir est souvent manquant.

Nous constatons une injonction paradoxale de la participation, notamment dans les quartiers populaires. Il faut que les habitants soient au cœur du dispositif, mais ils n'ont pas toujours la possibilité d'être coproducteurs et d'accompagner le processus (plutôt que d'être accompagnés), eux. Souvent, ils n'ont pas la possibilité d'accompagner le processus en matière d'aménagement urbain ou de création de nouveaux modèles économiques. Ceci, d'autant plus qu'avec la perspective des Jeux olympiques, il y a une pression de développement qui a tendance à passer au-dessus de la tête des acteurs.

Dans ce contexte, notre réseau a déjà pour but de produire du savoir à partir de l'expérience des personnes et de partager ce savoir. Je vais vous en donner un exemple que vous pouvez télécharger sur le site de l'INJEP (Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire). Nous avons fait un dossier sur les pratiques innovantes des espaces de transformation sociale. Nous y avons recensé une quinzaine d'expériences qui ne rentrent pas dans les créneaux entrepreneuriaux classiques. Ce peut être par exemple une nouvelle génération qui s'implique dans le territoire du Limousin, qui, comme

vous le savez, n'est pas très peuplé. Ils réinvestissent leur territoire à partir d'une pratique transversale de récupération et d'autofabrication. Comme ils le disent, ils sont dans une logique de Do It Yourself, dans une culture « open source » pour réparer leurs voitures et réhabiliter leurs logements. Je peux aussi évoquer la Chimère citoyenne à Grenoble, espace d'accueil sans projet. La notion de « sans projet » est aussi intéressante, car la logique de gestionnaire fait souvent injonction d'être porteur d'un projet. Or, il n'est pas nécessaire de rentrer dans une logique gestionnaire. Les gens peuvent avoir besoin de créer de nouveaux référentiels ne passant pas, dans un premier temps, par une logique de projet. Dans ce lieu peuvent se retrouver des universitaires comme des gens au RSA, des chômeurs dont les ressources se construisent à partir l'espace. C'est l'un de nos axes, dans notre rapport au territoire, que de partir des espaces et non pas des dispositifs. Nous partons de l'hypothèse qu'il y a beaucoup de types d'espaces. Certains peuvent prendre des formes plus instituées, comme les jardins partagés, les AMAP ou d'autres formes de circuits d'économie courts.

Une partie de ces espaces se trouve sous la visibilité institutionnelle, sous les observatoires. On parle de territoire, mais le territoire, ce n'est qu'une construction sociale et pratique. Hormis le territoire administratif, le territoire, c'est ce que les gens en font et la manière dont ils l'habitent. Or, une partie de cette géographie du territoire n'est pas visible. Nous appelons cela des tiers-espaces (ce qui est distinct des tiers-lieux), c'est-à-dire des entre-deux où des gens peuvent se retrouver dans des activités et des expérimentations qui ne rentrent pas dans la logique de projet ou d'appel à projets institutionnel, qui ne rentrent pas nécessairement dans les schémas économiques classiques. C'est dire que l'on ne peut pas séparer cette production de savoir et cette création d'expertise des acteurs d'une forme de mise en visibilité d'autres ressources sur le territoire.

Nous réunissons les deux dans la logique que nous appelons « laboratoire social », c'est-à-dire que toute situation peut, à un moment donné, être un lieu d'expérimentation et de production de savoirs. Nous travaillons depuis quelques années avec des récupérateurs-vendeurs qu'on appelle les biffins en région parisienne. Ce sont des gens qui récupèrent des objets dans les poubelles ou dans les vide-greniers pour les revendre ensuite. Cela concerne notamment des objets devenus obsolètes du fait de l'obsolescence programmée. Ils réalisent un véritable service pour la population et participent d'une forme de tri et de recyclage pour mettre des objets rénovés à la disposition de populations au pouvoir d'achat très faible. Ils ont donc à la fois une action économique, une action de socialisation et une action éminemment écologique. Pourtant, cette forme d'activité ne rentre dans aucune case. La société ne saurait les prendre en charge que sous la forme d'un accompagnement social, car ce sont des gens qui seraient en dehors de la société et qu'il faudrait remettre dans la société sous la forme d'un accompagnement individuel et d'une insertion sociale. Il y a des acteurs sociaux qui le font très bien, mais en l'occurrence, cela ne répond pas à un besoin des biffins ni à leur organisation sociale. L'autre modèle consisterait à leur demander de rentrer dans une logique de salariat sous une forme ou une autre. Cela peut parfois fonctionner (il y a des entreprises qui embauchent des Roms qui font de la récupération de métaux), mais cela ne correspond pas aux envies de la majorité des récupérateurs-vendeurs. Il y a là une présence dans l'espace public que le pouvoir politique n'arrive pas à traiter, pas plus que les formes sociales et économiques dont il s'agit. Nous voyons là un enjeu central sur la manière d'organiser ces espaces-tiers.

Hormis l'exemple des récupérateurs-vendeurs, nous pouvons affirmer qu'un tiers de la population vivant en France ne rentre pas nécessairement dans les cases. Ces personnes sont soumises à une

injonction de s'adapter au système actuel, mais il serait aussi possible de les inviter à être porteuses d'une alternative au système marchand qui constituerait un service très concret pour le territoire. L'économie populaire est parfois majoritaire dans les pays du Sud. Il s'agit d'une économie qui part des ressources du territoire et qui les redistribue au territoire. C'est, d'une certaine manière, une économie infracapitaliste puisqu'elle ne passe pas à une forme industrielle. Les pays du Nord sont très ethnocentrés et pensent que leurs modèles de pensée et leurs modèles économiques sont évidemment universels donc supposément bons pour tout le monde. De ce fait, ils sont incapables d'appréhender ces formes économiques ou bien ils les réduisent à de la délinquance.

Notre travail de laboratoire social a consisté à créer un collectif que l'on a appelé « Rue marchande » invitant divers métiers de proximité valorisant le patrimoine culturel populaire et pouvant conférer une certaine attractivité au territoire. Ce patrimoine ouvrier s'est vu dévalorisé alors qu'il constitue une ressource importante. À partir de ce pôle d'expérience sociale, le collectif Rue marchande a ensuite pu convoquer des expertises extérieures, comme l'expertise d'architectes qui ont pu réfléchir à l'aménagement urbain, des économistes, des travailleurs sociaux.

Nous expérimentons donc un marché solidaire dans une zone intermédiaire d'Aubervilliers, une zone non officielle, dans des bâtiments qui vont être détruits. Nous allons d'ailleurs rencontrer prochainement la municipalité d'Aubervilliers pour voir comment elle pourrait s'articuler avec les marchés populaires, ce qui permettrait de les stimuler. Parfois, on veut bien reconnaître ces expérimentations, mais sans remettre en cause les principaux paradigmes économiques en vigueur. Lorsque je viens avec mon économie populaire toquer à la porte des collectivités territoriales, elles me répondent « économie sociale et solidaire ». Or, ce n'est pas le même modèle. Il semble difficile de changer de paradigme et d'accepter l'entrepreneuriat social que nous essayons d'imposer comme une alternative. La position de savoir que permet l'expérimentation nous conduit à amener tous les acteurs concernés à réfléchir sur ces nouveaux paradigmes économiques.

Aujourd'hui, nous voyons trois champs se croiser : la transition, la métamorphose et l'effondrement. Ce sont trois formes économiques de développement territorial actuellement en cours.

Les espaces de « transition » sont en fait les espaces d'intermédiation par une économie sociale et solidaire, ce qu'on a appelé historiquement le tiers secteur qui essaie de regrouper différents secteurs d'activité dans une logique partenariale. Nous demandons aujourd'hui si ce tiers secteur représente réellement une alternative. Il devait constituer un entre-deux entre une économie privée et une économie publique et proposer d'autres logiques économiques. Historiquement, il s'agissait des réseaux mutualistes, associatifs ou coopératifs. Nous pensons qu'aujourd'hui ils sont totalement repris par le modèle entrepreneurial classique.

Il y a un autre référentiel de logique de développement que nous appelons « la métamorphose ». Il s'agit des espaces de recomposition que sont les tiers-lieux, qui essaient de changer de forme. Il ne s'agit plus d'une adaptation du développement actuel qui serait un peu plus écologique, mais d'un changement de forme de gestion des ressources au niveau des territoires avec de nouvelles modalités de gouvernance et un questionnement sur le commun. C'est finalement une manière de revenir à un très ancien modèle antérieur au système des enclosures (c'est-à-dire de la privatisation des territoires) que l'on appelait le communalisme.

Il y a en outre un troisième type d'espace que nous appelons « effondrement ». Il s'agit de zones qui « poussent du milieu » c'est-à-dire qui se reconstruisent dans des formes d'autonomie. Ce sont des tentatives de rupture avec le système actuel de contre-espaces comme les ZAD qui ne veulent pas rester dans la logique productiviste des modèles dominants, mais qui souhaitent créer un autre rapport de développement au territoire. Souvent, ces zones d'effondrement sont vécues de manière négative. On pense aux quartiers populaires, aux zones rurales délaissées. Notre hypothèse est de dire que dans ces zones sur lesquelles il y a le moins d'emprise, des logiques territoriales par rapport à ce qui est présenté par les pôles d'attractivité des grandes métropoles peuvent se développer des initiatives intéressantes, notamment parce que ce sont des espaces délaissés.

Pour finir, je reprendrais une métaphore du paysagiste Gilles CLÉMENT. J'étais il y a quelques jours au Centre d'art et du paysage, dans le Limousin, où il a écrit son *Manifeste du tiers-paysage*. Pour Gilles CLÉMENT, pour qu'il y ait une biodiversité, il faut justement qu'il y ait de telles zones de délaissement qui échappent à l'emprise technicienne, technocratique et que se recomposent des zones de diversité par cette non-emprise. Pour lui, la non-emprise constitue même un modèle de gestion, ou plutôt de non-gestion ou de non-économie, ce qui va à l'encontre de tous les schémas que l'on apprend. Je trouve cela très pertinent.

Le modérateur : Merci Monsieur BAZIN. Nous avons la confirmation, à entendre vos différentes réponses, que la diversité entrepreneuriale est très forte. Les Cités des métiers constituent également des espaces de liberté et de création sociale. Ce sont des lieux de convergence et d'emprise avec une réalité mouvante sociale, sociétale et territoriale. Nous venons de voir qu'il y a beaucoup de formes d'activités dont certaines que nous n'avons pas identifiées, car ce sont des interstices dans lesquelles l'individu peut s'exercer, exercer son pouvoir et prouver son rôle de citoyen. Des recompositions sont à l'œuvre sur différents territoires et nous venons d'en voir différents aspects. Nous, Cités des métiers, nous sommes aussi là pour servir de passation, de laboratoire, de lieu de réflexion, mais pas de lieu de cloisonnement.

Les tiers-lieux ont été évoqués ce matin. Un rapport sur le sujet sera joint aux actes de la Spring School. Ce rapport indique qu'effectivement, ces tiers-lieux ne sont pas toujours identifiés et que les territoires sont fortement moteurs du changement. Il est constaté une remontée par capillarité de ces projets au niveau des collectivités locales territoriales en porosité ou non avec l'État français ou avec les instances européennes. Cet aller-retour est très intéressant, car formateur de nouveaux dispositifs qui rencontrent les problématiques territoriales portées par des innovateurs sociaux qui permettent à nos institutions de travailler en osmose. Je ne pense pas qu'il y ait dichotomie entre des institutions déconnectées de la réalité, des entrepreneurs déconnectés de la réalité ou des associations. En revanche, c'est la réponse multipartite énoncée ensemble qui est intéressante.

Je reprendrais deux ou trois termes qui ont été cités pour ceux qui ne les connaissent pas exactement. On parle d'économie sociale et solidaire, qui était considérée comme une alternative, qui est partie prenante de notre possibilité d'innovation sociale. On parle d'entrepreneuriat social, qui est parfois un mouvement connoté, car ils répondent à des marchés, mais c'est aussi une éthique. Je ne rentrerais pas dans les débats à ce sujet. On a parlé de structures d'insertion par l'activité économique. Ce sont des dispositifs avec des agréments qui permettent de retrouver dignité et emploi dans des structures adaptées. On a aussi parlé du monde de l'entreprise, de la responsabilité sociale ou sociétale des

entreprises (RSE). On sent bien que tous ces aspects-là sont inhérents à notre société et que cette évolution-là donne différentes formes que l'on vient de voir. La Cité des métiers s'inscrit bien dans cette dynamique de passeur de réflexions et d'acteurs. Vous êtes présents ici. Merci de votre contribution.

La parole est à vous pour des échanges libres entre les contributeurs de la table ronde et les contributeurs de la salle. Je donne la parole à Jonathan STEBIG qui est le responsable de l'École régionale des projets au sein du GRDR.

Jonathan STEBIG : Le GRDR est une structure qui travaille avec les publics migrants sur les parcours d'insertion en France, mais également sur les projets en lien avec les pays d'origine. J'ai trouvé intéressante la notion de passerelle d'accès au marché du travail abordée ce matin par Monsieur BONVIN. Il s'agit de faire passerelle entre des circuits informels et des circuits formels, entre des circuits parallèles et le droit commun. Le GRDR est un acteur financé par des acteurs publics reconnus. Nous ne sommes pas dans la capacité de faire du volume (nous travaillons sur de petits échantillons de personnes), mais nous sommes autorisés par les institutions à expérimenter, à faire de l'innovation sociale, à travailler sur des compétences douces, sur de la remobilisation sociale, sur d'autres formes d'accompagnement et de mise en confiance. Néanmoins, nous n'avons pas encore la capacité de jouer un rôle de passerelle et de tremplin. Nous restons sur un circuit alternatif. Nous avons monté le dispositif École régionale des projets il y a cinq ans. Il soutient les porteurs de projets migrants qui ont des savoir-faire informels et des compétences transnationales. Nous avons pour ambition que ce dispositif permette de leur donner accès à des financements classiques pour développer des activités plus ambitieuses. Je me rends compte qu'il y a une segmentation entre d'un côté les performants et les vulnérables. Beaucoup d'acteurs sont subventionnés pour pouvoir accompagner les vulnérables, mais sans avoir les capacités de les aider à devenir performants. Or, je pense que la Cité des métiers pourrait justement avoir ce rôle. En effet, d'un côté elle s'autorise des libertés sur le public qu'elle accueille et de l'autre, elle a presque les deux pieds dans les circuits institutionnels, donc une capacité à mener ses partenaires pour jouer un rôle d'espace transitionnel entre la vulnérabilité et la performance.

Le modérateur : Merci Jonathan. Y a-t-il d'autres témoignages ou questions ?

De la salle : Je travaille dans une Maison de l'emploi d'Est Ensemble, établissement public territorial de l'Est parisien. En France depuis 16 ans, je suis d'origine brésilienne. Au Brésil, j'ai été formatrice en économie populaire au sein d'un projet en partenariat avec l'Université qui existe toujours. Quand je suis arrivée en France, je ne parlais pas français. En apprenant le français, j'ai été très étonnée de réaliser que le mot « travail » était synonyme du mot « emploi ». Les Français à qui j'en parlais ne comprenaient pas mon étonnement. Or, dans le présent colloque, il semble clair que le travail n'est pas l'emploi. Je confirme par ailleurs que l'expérimentation se joue au niveau territorial. Au Brésil, j'étais engagée dans un projet anticapitaliste et nous étions très militants contre le capitalisme. Je suis ravie d'entendre ce que nous avons entendu aujourd'hui ici, car cela témoigne d'un changement d'approche. La Cité des métiers est effectivement un lieu vivant qui rend beaucoup de choses possibles.

Le modérateur : Merci à vous.

De la salle : J'aimerais demander à Monsieur BONY comment il a réussi à faire travailler ensemble des élus de territoires différents. Je travaille à la Cité des métiers de Saint-Quentin-en-Yvelines et j'habite dans un petit village rural. Or, lorsqu'on n'est pas dans la bonne communauté de communes, on est rapidement étiquetés. C'est pourquoi je suis curieuse de ce que vous avez pu faire pour mobiliser des élus de territoires différents afin qu'ils travaillent ensemble.

Patrice BONY : Ce n'est pas nous qui l'avons fait, ce sont les acteurs du territoire eux-mêmes qui gèrent le périmètre. Je vais laisser Jacques et Nicole, qui sont de Bouffémont, répondre eux-mêmes, mais la réponse générique est que c'est beaucoup plus simple quand ça part de citoyens. Si ça part d'un groupe de citoyens et d'associations locales qui vont chercher leurs élus, c'est un projet des citoyens. Dès lors, les élus peuvent être plus facilement embarqués dans un tel processus. Je l'ai vécu en créant un groupe de solidarité nouvelle sur le logement pour faire du logement passerelle d'insertion dans une zone très bourgeoise de la Vallée de Chevreuse où j'habite. Nous étions une vingtaine d'amis à monter cela et nous avons besoin du soutien des communes. Nous sommes allés voir nos élus et comme nous étions de bords politiques différents, nous avons réussi à obtenir l'unanimité du conseil municipal pour soutenir notre projet.

De la salle : Nous avons effectivement créé un groupe de citoyens autour du projet Territoires zéro chômeur de longue durée. Au départ, nous étions sept, pas du tout issus du monde de l'action sociale. Nous sommes allés voir le maire de notre ville, mais comme nous étions en recherche d'un consensus, nous sommes aussi allés voir le maire de la ville d'à côté qui n'était pas du même bord politique. J'en profite pour remarquer qu'à Territoires zéro chômeur, nous affirmons que le travail ne manque pas, contrairement à l'emploi. Nous voyons bien dans notre territoire qu'il a plein de travaux utiles, mais non mis en place parce qu'ils ne sont pas rentables ou parce qu'il n'y a personne d'habilité. Je souhaite aussi préciser que le projet Territoire zéro chômeur de longue durée est un projet innovant et expérimental. À Bouffémont, nous avons une chômeuse de longue durée. Une autre dame élève des chiens et hésite à créer une ferme pédagogique. Nous l'encourageons à expérimenter avec nous. Si ça marche, elle pourra se lancer dans cette activité et si ça devait ne pas marcher, elle pourra au moins rester dans l'entreprise à but d'emploi.

Jonathan STEBIG : J'ai oublié d'illustrer la dialectique emploi/travail. Or, nous avons été associés à un projet intéressant mené par l'Université Paris 8 avec des mécaniciens de rue et la Ville de Stains. La Ville de Stains avait identifié 300 mécaniciens qui sont tous au travail, mais pas dans l'emploi formel. Ils ont une clientèle, un vrai marché. Beaucoup de dispositifs tentent d'amener ces personnes vers l'emploi, ce qui est une très mauvaise réponse, car ces personnes sont déjà au travail. Nous essayons par ailleurs de mener en ce moment une expérimentation similaire sur le métier de service traiteur, métier exercé par beaucoup de personnes au sein de la population migrante. Nous travaillons sur ce projet avec l'association RéVEIL (Réseau de Valorisation économique d'initiatives locales des migrants) d'Ibrahim DIABAKHATÉ pour réunir un maximum de personnes au travail dans le métier de service traiteur pour les aider à développer leur activité et pas forcément pour les aider à trouver un emploi. Nous les encourageons à le faire en mutualisant leur clientèle, leurs ressources et leur matériel.

Patrice BONY : En rapport avec la dialectique travail/emploi et la mécanique, j'aimerais évoquer une expérience menée dans le territoire expérimental de Thiers, dans le Puy-de-Dôme. Lorsque nous y avons réuni les privés d'emploi, deux personnes souhaitant faire de la mécanique automobile sont

venues. Les gens du coin savaient très bien que ces deux personnes cherchaient en fait un emploi, car elles faisaient déjà de façon informelle ce travail de mécanicien. Elles le faisaient sans sécurité, sans assurance chômage, sans assurance maladie. Elles souhaitaient donc transformer leur travail existant en emploi. Il s'agissait dès lors de monter une activité de garage dans l'entreprise à but d'emploi alors qu'il y avait déjà des garages à Thiers. Or, nous ne voulons jamais être concurrentiels et venir impacter l'économie locale. Nous sommes donc allés voir les garagistes de Thiers qui ont préféré que ces deux mécaniciens qui étaient déjà de fait leurs concurrents officialisent en quelque sorte cette concurrence en assumant aussi les contraintes du métier. Nous avons plutôt proposé de créer un garage solidaire afin de ne prendre des clients que sur prescription des assistantes sociales. Ainsi, nous ne faisons pas concurrence aux garages établis, car ils n'auraient pas eu ces clients-là. Dès lors, les garagistes de Thiers ont validé l'activité, car on ne leur prenait pas de client ou alors des clients dont ils étaient prêts à se séparer, car ils étaient en quelque sorte des « clients à problème ».

Ibrahim DIABAKHATÉ : Nous essayons avec le collectif RÉVEIL d'expérimenter l'accompagnement collectif de personnes qui ont un savoir-faire, mais qui ont du mal à s'installer, car il s'agit souvent d'une trop petite activité. Quand on accompagne, il faut arriver au bout. Or, il n'est pas simple d'emmener ces personnes au bout de leur projet. De ce fait, je serais intéressé de savoir sur quels territoires l'association TZCLD de Monsieur BONY est présente et comment nous pouvons nous approcher de cette association si nous avons des personnes désireuses d'exercer leur activité dans ces territoires. J'aimerais aussi demander à Monsieur EL JARROUDI si l'Agence pour la diversité entrepreneuriale privilégie plutôt les entreprises à fort potentiel économique ou si elle s'intéresse aussi à de petites activités comme celles de nos porteurs de projet.

Majid EL JARROUDI : Nous accompagnons plutôt des entreprises à fort potentiel c'est-à-dire des entreprises qui ont au moins déjà un bilan et 100 000 euros de chiffre d'affaires la première année. Ceci parce que nous avons besoin de montrer par l'exemple aux grandes entreprises que nos entrepreneurs ont déjà trouvé des clients. Nous ne traitons pas la question des porteurs de projet, car nous estimons qu'il y a déjà trop d'acteurs qui le font à l'heure actuelle et qu'il y a donc suffisamment de dispositifs d'aide pour les porteurs de projet.

Par ailleurs, pour rebondir sur ce qui a été dit, j'entends souvent dire lors de réunions qu'il faut remettre du droit commun dans la politique de la ville, y remettre des services publics. Or, j'aime bien dire l'inverse, qu'il faudrait de la politique de la ville dans le droit commun. Il faudrait que l'inventivité dont peut faire preuve la population défavorisée et discriminée dans les territoires en tension, je pense aux garages solidaires et aux traiteurs, puisse bénéficier à l'ensemble de la population. Ainsi, le dédoublement des classes REP+ est une excellente chose, mais ce serait une excellente chose pour tout le monde !

J'ai eu la chance de pouvoir échanger un jour avec Michael PORTER, qui est la référence universitaire en termes de gestion d'entreprise. Il validait le modèle de l'ADIVE et me disait qu'il fallait se rendre compte en France des avantages compétitifs des banlieues, aux États-Unis. Toutes les tendances viennent des banlieues en matière de culture, de communication, de mode. Effectivement, beaucoup de choses viennent des quartiers. Le rap est la première musique française. Il y a d'autres avantages compétitifs auxquels on ne pense pas. Ils pourraient être mieux valorisés et ils pourraient valoriser les habitants de ces quartiers. Par exemple, la Seine-Saint-Denis est le département le plus créateur

d'entreprises, il possède deux universités, deux aéroports, le Stade de France, trois autoroutes, 150 nationalités, les datas center de toute l'Europe. Aubervilliers est le premier point d'entrée des produits chinois en Europe. Il y a donc plein de choses des plus positives et pourtant, quand on parle de la Seine-Saint-Denis, on n'en voit pas le potentiel, on ne voit que la délinquance. Il faudrait donc finir par changer ce point de vue sur ce département. Ce n'est pas gagné, mais les Jeux olympiques pourraient y aider.

Le modérateur : Je vais également faire état d'autres expériences. Je suis aussi professeur universitaire vacataire à Marne-la-Vallée où il y a un dispositif de montage de projets avec des étudiants qui sont des responsables d'entreprise, notamment d'entrepreneuriat social. L'un des montages a consisté à installer des recycleries/ressourceries sur le territoire du Val-de-Marne et d'en profiter pour créer de l'emploi, du maillage territorial. Nous avons ainsi associé différents partenaires : une société d'économie mixte qui collecte les déchets, des communautés d'agglomérations, des porteurs de projet et des associations. Nous nous intéressons à un modèle économique et social qui permettrait de créer de l'emploi, des liens sociaux. En tant que tuteurs professionnels, nous avons fédéré une quarantaine d'acteurs pour créer une structure créant de l'emploi autour des déchets. Je suis aussi intervenu sur le Grand Soissons où cela a donné des modèles économiquement viables qui produisent des biens. Or, la viabilité économique est aussi importante que la viabilité sociale. L'association des deux permet de pérenniser des systèmes. Nous menons donc aussi une réflexion éthique.

Joël SAINGRÉ participera aujourd'hui à une autre table ronde. Il a supervisé les incubateurs d'entreprises en France. Les incubateurs peuvent être sociaux ou solidaires, ils peuvent constituer des projets émergents de communautés dites migrantes, ou exclues ou QPV et ils sont tout à fait accessibles. En revanche, ils ne sont pas toujours connus et pas toujours intégrés à un réseau d'incubateurs. J'interviens aussi en tant qu'interlocuteur de la Chambre du commerce où il y a un incubateur qui accepte tous types de porteurs de projet. Nous faisons aussi le pari de nous dire qu'il y a des compétences ou des capacités permettant à chacun de développer des dispositifs entrepreneuriaux. L'aspect collectif joue un grand rôle à mes yeux. Il importe de collaborer, de coconstruire ensemble au sein de dispositifs qui existent déjà et avec un cheminement, des parcours propres à chacun. Les personnes choisiront de passer par un Territoire zéro chômeur, par un PLI, par l'ADIVE, par l'Université et s'engageront ainsi dans autant de parcours différents.

Le maillage est en action, mais également en réflexion. Il existe de nombreuses compétences de réflexion, dont Monsieur BAZIN constitue la preuve vivante. Il existe aussi des moyens de financement solidaires qui font confiance à l'individu et permettent d'accorder des fonds à tous types de structures. En finances solidaires, nous avons parfois trop de financement et pas assez de porteurs de projet à même de solliciter des dispositifs, car ils ne les connaissent pas ou parce qu'ils ne sont pas accompagnés. Or, à la Cité des métiers, nous avons aussi la compétence de pouvoir rendre un projet vivant et porteur de sens, de manière collective, avec des dispositifs d'accompagnement importants pour redonner confiance et dignité aux personnes.

Y a-t-il d'autres questions ? Nous avons peu entendu notre voisin élu.

Philippe MAITREAU : Je vous écoute beaucoup. Il est intéressant de constater à vous entendre que ce qui est innovation dans un territoire existe déjà dans un autre territoire. Il est question de

ressourceries et d'entreprises sociales et solidaires, mais cela existe sur plein de territoires. Certains territoires sont très bien innervés en matière d'entreprises solidaires ou d'insertion. Les entreprises d'insertion, c'est extraordinaire par rapport aux entreprises classiques. Il y a une quinzaine d'années, quand on allait dans les chambres consulaires et que l'on parlait d'entreprises d'insertion, c'est tout juste si l'on nous recevait ! Aujourd'hui, non seulement on nous reçoit, mais on nous demande de venir ! Des communications très importantes ont été faites sur ce sujet. Toutefois, il est toutefois très difficile de réussir une entreprise d'insertion, car cela exige des compétences techniques, des compétences de gestionnaire mais encore la compétence de gérer du personnel en difficulté. Dans une entreprise classique, on choisit le personnel le meilleur et on le fidélise. Dans une entreprise d'insertion, on prend le personnel le moins bon et on s'en sépare dès qu'il devient bon. C'est une vraie compétence que de pouvoir faire cela.

Il a été question précédemment de conflits entre élus de différents bords politiques. Néanmoins, il y a des communautés d'agglomérations qui fonctionnent bien où il y a des élus de différents bords qui soutiennent des projets en commun. Quand on a besoin des institutions, les communautés de communes jouent un rôle intéressant.

Vous avez également évoqué les conflits entre communautés de communes ou territoires. Nous avons une chance, qui est aussi un malheur, c'est que les Maisons de l'emploi ne sont plus financées par l'État. Cela a entraîné la fermeture de certaines d'entre elles. Sur le territoire où j'ai des responsabilités, nous sommes la seule Maison de l'emploi, car nous avons une surface financière qui nous a permis de survivre. Alors qu'il y avait trois Maisons de l'emploi sur notre territoire, il n'y en a plus qu'une. Cela entraîne des coopérations supplémentaires.

Vous avez mis en avant les conflits qu'il peut y avoir entre élus, mais il n'y a pas que les élus qui ont des conflits ! Nous faisons actuellement la promotion de l'emploi en Allemagne, mais il nous faut le faire contre l'avis des chambres consulaires. Nous avons donc des explications à donner à tout le monde pour faire comprendre que nous ne sommes pas dans des domaines concurrentiels, mais dans des domaines complémentaires. Cela demande un travail de longue haleine pour en convaincre les élus, les chefs d'entreprise, les chambres consulaires, les fonctionnaires des préfectures. Dans ce contexte, les élus peuvent avoir un rôle de médiation et d'apaisement tout en prônant le fait que tout le monde doit travailler ensemble.

Le modérateur : Ce matin, il a également été question du fait que certaines Cités des métiers ont des liens transfrontaliers. Cela montre que le territoire, cela ne concerne pas que des micro-territoires, mais aussi des bassins d'emploi qui débordent les frontières. Y a-t-il une réflexion européenne à ce sujet ?

Dominique LACHENAL : Bonjour, je suis coordonnatrice d'un centre associé français qui dépend de la Cité des métiers du Grand Genève. Nous sommes placés à la frontière suisse avec le canton de Genève. Je ne partage pas tout à fait le point de vue de Monsieur MAITREAU, peut-être parce que nous ne sommes que centre associé. Nous sommes sur un territoire où la concurrence n'est pas seulement liée au niveau de revenus auquel peuvent prétendre les personnes qui veulent travailler en Suisse, mais également à la structuration économique de notre territoire. Nous avons beaucoup d'entreprises industrielles en Haute-Savoie et elles sont en partie en concurrence avec les entreprises du bassin genevois. Donc nous avons à persuader les entreprises françaises que c'est un état de fait qu'il y a une

attractivité vis-à-vis de la Suisse et que nous avons à travailler avec eux pour une attractivité des emplois de ces entreprises françaises. Cela fonctionne en partie et des laboratoires se mettent en place pour travailler avec ces entreprises et pour y attirer des jeunes gens afin de les faire intégrer des stages d'observation au sein des entreprises ou pour mettre en valeur l'alternance.

Nos entreprises, avec l'appui des collectivités territoriales du Genevois français, ont mis en place un label « entreprise apprenante » permettant de valoriser toutes les entreprises qui recrutent des jeunes de niveau BEP, CAP ou Bac professionnel, BTS et qui s'engagent à les former en alternance et à les garder. Cette expérimentation a commencé l'année dernière, mais nous souhaitons aller plus loin avec l'ensemble des partenaires du territoire, qui sont les chambres consulaires, les missions locales, le CIO, la sous-préfecture, les établissements de formation privés ou publics, donc tous les acteurs de l'insertion professionnelle des jeunes. Nous tentons cette expérience pour nous occuper des plus jeunes qui pensent que leur avenir est d'être des salariés frontaliers.

Je ne parlerais pas des tiers-lieux, mais nous travaillons aussi avec des tiers-lieux. Nous avons des Cité-Lab qui travaillent aussi sur les QPV et nous avons beaucoup de potentialités qui se concrétisent peu à peu sachant que nous n'avons que cinq ans d'existence en tant que centre associé. Nous nous apercevons que le fait de travailler de façon transversale en matière économique, sociale, solidaire et d'insertion des jeunes, cela fonctionne.

Le modérateur : Nous avons indiqué le terme « écosystème » en vertu duquel chaque région, chaque territoire a son propre écosystème et ses propres réponses. De ce fait, au lieu d'y avoir des antagonismes, il y a plutôt des liens. Par ailleurs, il est aussi question de « soutenabilité », mais quel est le sens exact de cette notion ? J'aimerais vous poser cette question. Nous avons évoqué ce matin une soutenabilité environnementale, une soutenabilité sociale, et une soutenabilité économique. Un écosystème ne vit que s'il y a des liens, encore faut-il savoir lesquels. J'aimerais également vous interpeller sur la notion de « bassin d'emploi ». Faut-il toujours associer les trois soutenabilités que je viens d'évoquer ? Pourriez-vous nous parler de ces écosystèmes novateurs qui prennent en compte nos grands enjeux sociétaux dans lesquels l'individu a toute sa place ?

Hugues BAZIN : On ne peut pas poser la question des bassins d'emploi sans se poser la question de la modification des rapports au travail puisqu'il s'agissait précédemment de bassins industriels. Dans le Nord, il y a des exemples de reconversions donnés par les bassins miniers qui ont réussi à créer une nouvelle attractivité vis-à-vis des anciennes friches industrielles. La modification des rapports au travail peut impliquer des mobilités douces, du télétravail. D'où l'importance de se retrouver dans une forme écosystémique où le travail n'est plus la seule composante essentielle aux individus. Ces questions doivent être posées en même temps et ne correspondent plus aux schémas industriels des années 1960-1970. Le fait que cela n'ait pas pu être pensé autrement dans les quartiers populaires qui ont incarné ces schémas montre qu'il est difficile de les dépasser. On fait en outre porter la responsabilité de ce changement de paradigme sur des populations qui ne sont pas en cause.

Il y a lieu, là encore, de miser sur l'intelligence sociale. En recherche-action, nous considérons que nous n'avons pas la réponse, mais que la réponse est déjà en situation, même si elle n'est pas obligatoirement légitimée, validée. Cela signifie aussi qu'il faut d'autres systèmes d'évaluation, ce qui est très complexe. Il y a à cet égard également, des contre-savoirs, des contre-expertises à mettre en place, car toute une intelligence sociale n'est pas prise en compte. Il y a un gâchis à cet égard.

Je pense qu'il faut réunir les gens et que tout le monde puisse disposer d'un certain pouvoir dans cette rencontre. Ces rapports sont souvent inégalitaires. On le voit avec les Gilets jaunes, mouvement qui constitue d'ailleurs une utilisation intéressante de l'aménagement du territoire et une recomposition des ressources. Il y a en effet une nécessité de se recomposer dans de nouvelles centralités où puissent se partager les savoirs de personnes qui ont été éclatées, isolées, sectorisées. Je pense qu'il y a aussi un gâchis par rapport à ce mouvement. On n'a pas su le traiter, à part les grands débats présidentiels qui restent très verticaux. Nous allons accueillir des représentants de ce mouvement social à la Maison des sciences de l'homme la semaine prochaine et nous allons faire un travail d'écriture de cette histoire collective. Cela permettra à ces acteurs d'écrire leur propre histoire, qui est la rencontre entre des cheminements individuels et l'émergence d'une nouvelle forme d'organisation sociale. Il serait intéressant de savoir comment cela peut être traduit en matière de développement local.

De la salle (Cédric) : On est quand même dans un esprit « School Cité des métiers ». Il est vrai qu'au niveau de la réflexion CDM 21 qui était en cours se posait la question du territoire d'une Cité des métiers et de savoir comment une Cité des métiers peut répondre à cette thématique territoriale. J'attendais donc de cette table-ronde un éclairage sur le rapport de l'individu au territoire et sur le bon périmètre pour une Cité des métiers. Ce dont vous nous parlez, Monsieur BAZIN, concerne l'écosystème qui se trouve sous les radars. Or, nos partenaires principaux, eux, surnagent sur les radars. C'est-à-dire qu'en tant que Cité des métiers, nous faisons du lien entre des partenaires officiels, des institutions qui déjà, sont méconnues du grand public. Nous avons pour mission première de les réunir pour qu'elles arrivent à informer au mieux le grand public ne serait-ce que sur l'évolution de leur propre offre de services institutionnelle. Je pense notamment à PÔLE EMPLOI, dont l'offre de services change environ tous les trois mois. Donc on voit bien qu'il y a un changement de paradigme ne serait-ce que dans les institutions elles-mêmes. Or, là, vous nous montrez le foisonnement qui existe. On questionnait le système de Cités des métiers éphémères qui revenait à fédérer des acteurs d'un territoire donné avec l'appui d'élus locaux. Grosso modo, on devient d'utilité publique en tant que « club de rencontre ». De ce fait, la question du territoire devient primordiale. Comment arrive-t-on à faire le lien entre toutes les initiatives dont vous avez témoigné, qui partent du citoyen, et le cadre tel qu'il a été fixé ce matin ? Le cadre existe vraiment même si on nous dit parfois qu'il n'y en a plus, et nous en faisons partie quand bien même nous avons toujours souhaité décloisonner. Désormais, comment aller plus loin ? Dans la réflexion sur CDM 21, doit-on rester sur une logique de territoire en tant que tel ? Ne devrions-nous pas être exclusivement centrés sur l'individu et nous intéresser, dans le cadre de la réflexion sur le label, à ce qui est au-dessus du radar, mais aussi tout autant à ce qui en dessous du radar ?

Le modérateur : Merci beaucoup pour cette question très intéressante. Je pense que Sylvie SESMA pourrait nous donner des éléments de réponse. Le territoire est effectivement un enjeu fondamental des Cités des métiers, car on y trouve beaucoup de partenaires qui se questionnent eux-mêmes sur leurs liens au territoire et sur la manière dont les Cités des métiers peuvent leur apporter des éléments de réponse. Je rappelle qu'une des fonctions de la Cité des métiers est de rassembler des acteurs sur un territoire pour répondre à des thématiques en lien avec l'emploi et la formation.

Sylvie SESMA : Je remercie Cédric et j'allais abonder dans son sens. L'idée d'une Cité des métiers est donc d'accueillir tout public, donc également les personnes qui ne rentrent pas dans les cases et d'établir des passerelles. Or, force est de constater que ce qui n'est pas sous le radar n'est pas aussi

visible au sein de nos Cités des métiers que cela devrait l'être. Je voulais justement demander comment nous pourrions faire pour rendre plus visible l'activité qui se trouve sous le radar. Des réponses à cette question enrichiraient nos réflexions sur la démarche CDM 21.

Majid EL JARROUDI : On me pose souvent la question du sourcing et de la manière d'identifier les entrepreneurs. Je suis frappé de constater à quel point pour les acteurs institutionnels ou perçus comme tels il est difficile de faire ce sourcing alors que pour des acteurs tels que nous, c'est beaucoup plus facile. Je pense que les personnes qui sont sous les radars se méfient naturellement de la chose publique. Par exemple, aucun entrepreneur de mon réseau n'est allé à une réunion de la Chambre de commerce. En revanche, du fait du mimétisme du parcours, de l'origine et de la culture, il est plus facile pour eux de venir dans des réseaux comme les nôtres parce qu'ils en ont entendu parler par d'autres. Ils ne rentrent jamais non plus dans les clubs d'entrepreneurs.

Il est également question de savoir à quelle échelle il faut aller les chercher. Nous travaillons à l'échelle de la commune, donc nous ne sommes pas sur les QPV à proprement parler. Nous avons décidé d'élargir sur la commune pour créer de la mixité parce que *in fine*, c'est la commune qui a mauvaise presse. Quand on parle de Mantes-la-Jolie, c'est la commune qui a mauvaise presse et pas spécialement la cité du Val Fourré. Le sourcing se fait quant à lui au niveau de la zone d'activité, ou de la pépinière ou de l'incubateur local. C'est donc très localisé, puis, par capillarité, on parviendra à toucher les autres acteurs du territoire. Rien qu'en Île-de-France, pour faire ce travail de sourcing, nous mobilisons près de 400 partenariats. Ce sont des relais très locaux dont certains procèdent à des maraudes sur les territoires. Je ne suis pas certain que les Cités des métiers soient en mesure de faire cela aussi finement. Elles ont plutôt intérêt à trouver les partenaires très locaux qui sont en mesure de le faire.

De la salle : Je travaille dans une collectivité locale et j'aimerais souligner la dichotomie entre l'individu et le territoire. Je considère le territoire comme étant une construction rationnelle issue de la décentralisation. On veut remettre l'individu au cœur du territoire alors que l'individu est plus proche des problématiques sociales. On a fait le lien avec la soutenabilité, laquelle implique une dimension locale. La difficulté consiste à faire le lien avec l'individu qui est dans un territoire alors que les territoires sont de plus en plus grands, éloignés des préoccupations de l'individu quand il faut agir de manière très concrète. Une autre contradiction apparaît en matière de clauses sociales. Aujourd'hui, l'Europe impose que les clauses sociales ne soient pas spécifiques aux territoires dans lesquels elles s'appliquent. Comment fait-on le lien entre l'individu, les territoires qui sont de plus en plus larges, et la notion de soutenabilité ? J'aimerais aussi savoir quelles sont les entreprises prêtes à s'associer à votre modèle.

Majid EL JARROUDI : Ce sont des entreprises classiques. Vous avez raison concernant le lien entre l'individu, le territoire et la soutenabilité. Notre réponse est d'inscrire notre programme dans une logique d'achat responsable. Il n'est pas responsable au sens où il aurait un impact environnemental, mais il est responsable, car il va permettre à la communauté sur laquelle vous êtes installés de se développer. Je donne souvent l'exemple du boulanger. Quand vous allez acheter votre baguette de pain, vous connaissez le boulanger, mais aussi ses enfants, la boulangère, donc vous savez qu'en achetant une baguette de pain, vous participez à faire vivre une famille. Au niveau des organisations, l'entreprise MICHELIN participera au développement de la région de Clermont-Ferrand parce que ses

employés habitent dans cette ville ainsi que leurs conjoints. Lorsqu'on me demande des indicateurs, pour moi, c'est la progression du chiffre d'affaires, le nombre d'emplois supplémentaires, la part du chiffre d'affaires dépensée auprès de ces entrepreneurs. Or, en réalité, ce ne sont pas les vrais indicateurs. Les vrais indicateurs devraient être : « De quelle manière je mesure le changement de mentalité dans les pratiques ? », « Comment fait-on en sorte que le business devienne plus inclusif ? », « Comment change-t-on le regard que l'on peut avoir sur les territoires en tension ? », « Comment peut-on soi-même s'impliquer davantage pour participer à la concorde ? » Ce ne sont pas des choses que l'on arrive à mesurer.

Patrice BONY : Dans les territoires ruraux, la notion de territoire semble plus « naturelle », car elle y est bien ancrée et qu'il y a une réalité territoriale que les gens comprennent assez vite. J'habite la Vallée-de-Chevreuse et à un moment, j'étais militant politique. Je tractais le matin au RER de Saint-Rémy-Lès-Chevreuse et comme j'allais travailler après, je tractais de 5 heures à 7 heures du matin. Je me suis rendu compte que je n'arrivais pas à tracter, car le flux des gens venait de Paris vers la Vallée-de-Chevreuse, car « l'industrie » numéro 1 de la Vallée-de-Chevreuse, ce sont les maisons de retraite et les maisons d'accueil spécialisées. Il y a à peu près 1 000 personnes qui travaillent dans le médico-social en Vallée-de-Chevreuse pour environ 1 000 lits. Sur ces 1 000 personnes, il y a environ 800 emplois faiblement qualifiés. Compte tenu des loyers dans la Vallée-de-Chevreuse, ces personnes ne peuvent pas y résider. Elles traversaient toute l'Île-de-France en RER depuis la Seine-Saint-Denis pour venir travailler dans la Vallée-de-Chevreuse. Par contre, mes collègues qui tractaient de 7 heures à 9 heures tractaient pour des gens qui habitaient la Vallée-de-Chevreuse et traversaient l'Île-de-France pour aller travailler à La Défense. En l'occurrence, on n'est pas dans un territoire.

Nous allons travailler sur les tiers-lieux et sur de nouvelles manières de travailler pour les cadres qui vont travailler sur Paris, qui perdent un temps fou et qui sont de plus en plus souvent en burn-out parce qu'ils ont un type de vie impossible. Je vais continuer à travailler sur de la mixité dans le logement dans la Vallée-de-Chevreuse pour que les gens qui ont des emplois possibles dans la Vallée-de-Chevreuse puissent être logés à l'endroit où ils travaillent et avoir également une qualité de vie correcte. Je pense que le territoire se construit en jouant sur tous les paramètres de l'emploi comme du cadre de vie. Les employeurs se plaignent du peu de motivation de leurs salariés, mais comment voulez-vous que quelqu'un qui a 3 heures 30 ou 4 heures de transport dans des conditions insupportables ait envie de venir au travail dans ces conditions ? Il faut donc travailler sur tout cela en même temps.

Le modérateur : J'aimerais juste revenir sur la notion de territoire, car tout le monde n'est pas forcément très informé de ce qu'est une Cité des métiers. Il s'agit d'un endroit en porosité avec un territoire qui accueille des acteurs qui sont fédérés, qui peuvent échanger. C'est aussi un laboratoire. C'est un lieu de rencontre dans un territoire donné. Le territoire est une notion importante puisqu'il s'agit d'un lieu d'échange de porosités. Pour être plus concret, dans la Cité des métiers de Paris, PÔLE EMPLOI est très représenté, de même que l'Éducation nationale et divers acteurs du soutien à la création d'entreprise. Ce sont des acteurs qui échangent ici, car ils se trouvent sur un même territoire avec des problématiques liées à ce territoire. Ils viennent échanger dans ce lieu sur des questions sociales et sociétales issues de leur territoire, mais dépassant aussi le cadre de ce territoire. Ainsi, les missions de PÔLE EMPLOI ne concernent pas que l'emploi. Elles concernent également la formation, la capacité, la situation des uns et des autres. Il est donc nécessaire d'appréhender les aspects sociaux

et sociétaux en prise avec leur métier territorial, mais au-delà également. La notion de territoire n'est pas que géographique. Elle est en partie géographique, puisqu'il y a des bassins d'emploi dont on a parlé, des écosystèmes partenariaux. Il s'agit de construire ensemble une réponse pour permettre à la personne de trouver son cheminement dans cette masse d'information. L'une des fonctions des Cités des métiers est d'apporter des éléments de réponse sur des territoires qui peuvent être des micro-territoires. On a aussi parlé ce matin d'Europe, car il peut y avoir des problèmes transversaux, notamment les problématiques liées au numérique. La Cité des métiers est aussi un acteur à l'écoute des innovations et qui est en mesure de promouvoir l'innovation sociale et d'apporter des éléments de réponse prenant en compte les droits de la personne. Les Cités des métiers fondent leur action sur une Charte et sur un label porteur de valeurs socles propres au 21^e siècle (d'où l'expression CDM 21). Les éléments de réponse apportés par les Cités des métiers s'appuient sur des savoir-faire et des savoir-être. Nous avons des accompagnateurs très professionnels et des partenaires institutionnels. La notion de territoire est en devenir et le programme CDM 21 envisage son évolution future. La coopération constitue un autre concept clé des Cités des métiers, car les Cités des métiers sont des organes de « travail ensemble » qui répondent à des enjeux sociaux et sociétaux.

Philippe MAITREAU : Je pense que le territoire est à géométrie variable. Dans notre cas, nous sommes un peu particuliers puisque nous sommes multisites. Il nous revient donc d'utiliser les ressources et les compétences existantes et de les mettre en cohérence et en synergie. Vous parliez des territoires par rapport à l'individu. Nous avons fait il y a quelques années une opération emploi lorsqu'un DÉCATHLON s'est installé sur notre territoire. Nous avons donc 200 personnes à former pour être embauchées dans cette entreprise d'un territoire du Nord. Or, j'ai eu des personnes d'une quarantaine d'années qui n'avaient jamais pris le train et qui n'avaient jamais été à l'hôtel. Auparavant, leur unique territoire, c'était véritablement la cité.

Autre exemple : nous avons mis une antenne de mission locale dans un quartier, là où il y avait des entreprises, c'est-à-dire à environ 500 mètres de là où elles habitaient. Elles n'y sont pas allées, car nous aurions dû implanter cette antenne au pied de leur immeuble. Donc, dans certains cas, il faut de la proximité de territoire, et dans d'autres cas, il faut essayer d'éloigner les gens de leur territoire. Il est vrai qu'il faut beaucoup de proximité, mais dans certains cas, on sait bien qu'on ne trouvera pas un emploi dans le quartier où l'on habite. Aujourd'hui, beaucoup de jeunes veulent leur emploi soit au pied de leur immeuble.

Hugues BAZIN : Je disais tout à l'heure que le territoire était une construction sociale et qu'il importait de savoir par qui il était construit. Il est intéressant de développer des outils dans une logique de cartographie sociale sans vouloir cartographier le territoire de la manière dont cartographient les décideurs, mais de la manière dont les acteurs pratiquent le territoire. Du coup, cela fait ressortir d'autres enjeux qui n'étaient pas visibles jusqu'alors. Il y a différentes formes de mobilité et c'est un enjeu en termes de services publics et de rapports entre centre et périphérie. Quelle cartographie, quels aménagements pense-t-on autour de cela ? Il en va de même des ressources du commun. Comment les ressources sont-elles partagées ? Il existe de nombreux systèmes d'entraide, d'échange de plus ou moins grande proximité qui n'apparaissent sur aucune cartographie économique. C'est aussi le cas des compétences collectives qui émergent des tiers-espaces, des tiers-lieux, des diverses formes d'aménagement partagé qui construisent de nouvelles compétences collectives qui ne sont pas obligatoirement rattachées à des formes de métiers classiques et qui n'ont pas envie de s'intégrer

à des formes institutionnelles normées. Les Cités des métiers pourraient être à cet égard des lieux de croisement. Certaines personnes ne rentreront jamais dans un théâtre alors que la culture est faite pour tous. Il en va de même de l'emploi. Il y a un effort à faire. Il faudrait aménager des sas, des zones intermédiaires.

Des jeunes architectes ont développé un projet nommé Bubble Sharing. Ils gonflent des bulles en plastique et y créent des espaces intermédiaires. Par exemple, ils gonflent une bulle devant une mairie. Cela permet de créer un espace de débat et d'instituer une autre modalité d'échange entre les habitants. Cette bulle ne constitue ni un espace privé ni un espace public. En ce moment, ils gonflent une bulle à Porte de la Chapelle pour distribuer de la nourriture aux migrants. Nous avons utilisé le système bulle pour faire des ateliers de recherche-action sur différents territoires. Il s'agit d'un exemple de sas dans lesquels les gens peuvent se saisir des lieux et y mobiliser des compétences et des ressources non pas pour créer un projet, mais pour répondre à des besoins personnels et construire quelque chose collectivement.

Le modérateur : Merci. Nous arrivons bientôt à la fin des débats, y a-t-il d'autres questions ou témoignages ?

De la salle : J'ai parlé de territoire géographique, en effet, et pas du tout de personnes. Si la question est que les Cités des métiers servent de point d'ancrage et de repère pour pouvoir mutualiser un certain nombre de choses, on peut être d'accord. Quoi qu'il en soit, un territoire, pour moi, est un territoire géographique. La difficulté est de faire en sorte qu'il y ait des fils conducteurs sur les thématiques développées par les différents acteurs d'un territoire. L'individu est souvent assez éloigné de tout ce qui peut être mis en place pour l'accompagner.

Jonathan STEBIG : On parlait tout à l'heure de territoires en déshérence qui constituaient de bons espaces d'innovation. Finalement, je pense que cela peut aussi s'appliquer à l'individu, des individus hors critère de financement. Je pense à l'effet de masse à prévoir avec tous les nouveaux financements sur les publics réfugiés statutaires qui doivent représenter peut-être 0,1 % de la population immigrée en France. Nous aurons alors une énorme surabondance de l'offre et tout le monde se battra pour trouver le public concerné. À côté d'un tel dispositif, il y a un important public inéligible auquel des espaces d'innovation peuvent s'adresser pour travailler à d'autres approches d'accompagnement. On disait que souvent, les espaces institutionnels pouvaient être impressionnants et que les gens n'y rentraient pas. Il se trouve qu'à la Cité des métiers, avec la Bibliothèque, il y a peut-être 200 à 300 individus-sujets hors critère avec lesquels il y a la possibilité de faire de l'innovation et de travailler sur une nouvelle offre avec un public inéligible. Nous avons commencé cela depuis un an dans le cadre d'ateliers d'informatique dans l'espace Autoformation. Ce ne sont pas des personnes avec lesquelles on peut parvenir à des situations de sortie positive, mais ce sont des personnes avec lesquelles on peut travailler de nouvelles manières d'accompagner.

Le modérateur : À propos de bibliothèque, nous avons ici un projet très fort de bibliothèque qui rassemblera les différentes bibliothèques qui existent pour créer un lieu transversal qui ménagera des ponts entre des spécialités scientifiques, des spécialités métiers, ou concernant le développement durable ou la santé. Cela permettra de présenter une bibliothèque comme un lieu de formation et de transversalité. Cela viendra d'ailleurs enrichir la notion de territoire.

Pour conclure, je voulais évoquer d'autres formes d'innovations sociales. Il existe par exemple des Pôles territoriaux de collaboration économique (PTCE) qui font coopérer des structures pour retrouver des savoir-faire ancestraux, pour développer une économie locale. Il y a notamment un groupe nommé Archer situé à Romans qui a apporté une nouvelle dynamique dans sa région sinistrée. L'État et les collectivités locales y participent, ainsi que des entreprises, des associations et des individus. Il existe aussi un autre type de réponse, ce sont les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC). Les coopératives sont des structures qui créent des biens ou des services, mais qui œuvrent pour un intérêt collectif. Par exemple, près d'ici, il y a une structure qui s'appelle Le Relai, à Pantin et qui grâce à la restauration permet à des gens de retrouver des modalités d'emploi, de dignité et de formation. Il existe des structures plus informelles qui s'appellent des Groupements d'économie solidaire (GES). Il peut s'agir de structures privées, économiquement viables et qui peuvent échanger avec des associations. Elles permettent de développer de nouveaux savoir-faire et de nouveaux savoir-être ainsi que des formes économiques intéressantes. Je pense par exemple à un groupe qui s'appelle Baluchon et qui permet, par le biais d'un service de traiteur, de recycler les restes issus du gaspillage alimentaire pour créer un bien commun : de l'emploi, des liens entre les habitants.

Ces différentes structures peuvent contribuer ensemble au commun et à la définition du travail. Le travail est quelque chose qu'on a envie de défendre, ce n'est pas juste une production de biens et de services. Toutes ces formes d'innovations sociales et sociétales reprennent les grands aspects objectifs de fonctionnement des Cités des métiers c'est-à-dire que la Cité des métiers est là pour produire du sens, pour essayer de répondre de manière différenciée et avec différents types d'acteurs à ces questions sociales et sociétales. Toutes les formes que nous venons d'évoquer tous ensemble nous permettent d'échanger et de nous enrichir. L'intelligence collective que nous sommes en train de mener donnera lieu à des actes. Il y aura également les travaux du CDM 21 qui constituent une réflexion sur le devenir des Cités des métiers. En outre, une réflexion sur le label Cité des métiers est engagée. Il apparaît d'emblée qu'un label est aussi une démarche que l'on mène à plusieurs pour coconstruire l'avenir. Les Cités des métiers sur les territoires, ce sont des réponses différenciées avec des aspects communs.

Merci à tous et toutes d'avoir participé à cette table-ronde.

MOTS DE CONCLUSION

par Rafaël RICARDOU

Chef de département de la Cité des métiers de Paris,
Délégué général à l'insertion à la formation et aux activités professionnelles

Alain JOUNEAU

Ancien Secrétaire Général du Réseau international des Cités des métiers

Joël SAINGRÉ

Directeur d'Arts et Métiers Accélération, Accélérateur de Start-up
industrielles, France

Alain JOUNEAU : Pour conclure, nous pourrions réinterroger ce qui s'est dit aujourd'hui par rapport à la démarche Cité des métiers à laquelle nous travaillons depuis 18 mois.

Première proposition : ce qui s'est dit aujourd'hui confirme le bien-fondé de notre démarche et du modèle de la recomposition de la Cité des métiers. On nous a beaucoup interpellés sur la question de la mutation en cours, et il a été question de « révolution industrielle », de « big bang », « d'époque disruptive », de « cadre idéologique en miettes », de l'urgence écologique, des rapports au travail qui sont en train de se modifier. Il a en même temps été affirmé que la prétendue incertitude idéologique actuelle n'était pas avérée et que l'on savait très bien ce qui allait se passer et qu'il était temps d'agir.

Dans le même temps, il est fait état d'une urgence. Nous sommes aussi interpellés sur la nécessité d'aller vite dans ce contexte. Il a encore été beaucoup question des tiers-lieux aujourd'hui. La question n'est pas tant de savoir si les Cités des métiers sont ou non des tiers-lieux que de savoir ce que nous avons produit comme réflexion sur la notion d'espace et sur la question des lieux. Une Cité des métiers est bien un lieu qui s'est constitué comme tel et qui revendique cette dénomination. Nous avons une part à prendre dans ce positionnement en tant que lieu et l'urgence se situe sans doute à cet endroit.

Par ailleurs, nous avons aussi perçu la vraie opportunité qui s'offrait aux Cités des métiers de se réinventer, de se réenchanter. En effet, nous sommes dans un moment où beaucoup de choses sont

possibles. On a parlé de « zone grise », il a été dit que tout était « à réécrire », « à reconstruire », qu'aucun système ne faisait système, etc. Nous avons donc le champ libre pour nous réinventer si toutefois nous en avons le souhait. Une autre opportunité s'offre à nous, comme cela a été dit aujourd'hui, c'est la syntonie, c'est-à-dire la synchronisation des fréquences, soit les rapprochements entre les politiques publiques et les initiatives locales (car les Cités des métiers sont des initiatives locales). L'expérience de la Fabrique des territoires constitue l'un de ces lieux de syntonie.

Il a également été question de faire et d'apprendre. Dans les mécanismes de formation, beaucoup de paradigmes ont été renversés sur les façons de faire et d'apprendre ou de réapprendre. Dans les Cités des métiers, nous avons également à faire et à apprendre. Nous avons à cet égard évoqué les démarches de recherche-action, nous avons eu des interventions d'universitaires engagés dans des logiques d'acteurs-chercheurs et qui prônent un faire documenté, un faire structuré. Aujourd'hui, si l'on parle d'écosystème partenarial au niveau des Cités des métiers, c'est aussi un écosystème de réflexion que l'on a constitué et ce colloque en constitue un bon exemple. Il a bien montré que nous avons des alliances à construire pour nous lier à d'autres partenaires, pour donner du corps à notre réflexion. Par ailleurs, nous devons bien sûr nous inscrire dans une démarche d'innovation, mais on nous a aussi dit aujourd'hui que l'on pouvait innover comme au 19^e siècle, avec pour exemple les écoles mutuelles. Je trouve très intéressante cette idée que l'innovation ne réside pas forcément dans la haute technologie actuelle.

Les contenus ont aussi été largement évoqués. La place faite aux personnes et aux institutions avec lesquelles on travaille a été longuement abordée. On a parlé d'acteurs-auteurs au sens où si les personnes jouent un rôle, elles sont aussi les auteurs de leur vie. Il y a urgence à construire le rapport aux usagers, c'est-à-dire à tous les acteurs individuels ou collectifs avec lesquels nous sommes amenés à travailler. L'importance des Soft Skills a été soulignée. Dans les Cités des métiers, nous pourrions développer davantage les compétences douces.

Enfin, j'ai identifié une zone blanche des Cités des métiers caractérisée par la transition énergétique. De façon générale, les Cités des métiers n'ont pas défini de position générale ou de stratégie en la matière. Nous n'avons pas encore de position commune sur les comportements à adopter pour accompagner la transition écologique. C'est un champ que nous devons investir de manière beaucoup plus large.

Rafaël RICARDOU : La journée a été très dense et j'espère que vous avez passé un bon moment tous ensemble. Pour ma part, j'ai passé un très bon moment et je vous en remercie.

Sur le fond, je ne reviendrais pas sur la richesse de tout ce qui a été échangé aujourd'hui, sinon pour relever trois points essentiels :

- La question de la personne au centre comme actrice de sa vie et coproductrice de nos dispositifs. Nous avons été interpellés sur la nécessaire association des personnes à la construction de nos futurs indicateurs pour que l'utilité sociale de nos Cités des métiers soit plus patente et mieux reconnue. La personne peut être placée au centre selon deux prismes, celui de la proximité et celui de besoins transversaux comme l'orientation, la formation, l'emploi, le développement économique, les compétences, les sciences, les technologies numériques, le développement durable, la transition énergétique. Il nous

faudrait peut-être davantage travailler l'articulation entre l'entrée thématique, l'entrée territoriale en termes de proximité et le lien avec les personnes. L'approche « public centrée » concerne également la façon de penser les lieux d'accueil. Nous le faisons notamment à Paris avec le projet de BSI (Bibliothèque des sciences et de l'industrie) qui fait écho aux débats que nous avons eus sur les tiers-lieux. La Cité des métiers sera attachée à maintenir ses principes et ses valeurs dans la mise en œuvre de cet équipement.

- La question de la marque ou du label « Cités des métiers » qui s'accompagne du souci éventuel de renforcer cette marque, notamment au moyen d'indicateurs ou de mesures d'impact, pour une reconnaissance plus forte de l'utilité sociale des Cités des métiers. Ce renforcement de la marque vise aussi à développer une meilleure souplesse dans les types d'intervention que les Cités des métiers peuvent mettre en œuvre dans leurs territoires.
- Enfin, à l'écoute des débats de cette Spring School, il apparaît également nécessaire de reprendre et de remobiliser l'expertise acquise des Cités des métiers depuis 25 ans. Ceci, notamment en matière d'écosystème partenarial, de métaorganisation, d'ingénierie collaborative, avec ce que cela permet de décloisonnement ou de transversalité. Ce sont des innovations sociales fortes aujourd'hui reconnues, mais que nous avons besoin de remobiliser en leur donnant une reconnaissance renforcée. Cela renforcera par la même occasion la reconnaissance de l'utilité de nos services en direction des publics. Dans cette perspective, comme cela a été relevé, nous pourrions renforcer nos liens avec les universités.

Nous sommes encore dans ce temps fort qui était d'abord l'occasion de célébrer les 25 ans de la Cité des métiers de Paris. Je suis donc vraiment ravi d'avoir pu partager cet anniversaire avec vous tous.

Je tiens à remercier tous les intervenants qui ont beaucoup apporté aux Cités des métiers par leurs interpellations et leurs analyses des enjeux. Je remercie également tous les participants, car c'est la salle qui a permis qu'il y ait beaucoup d'interactions dans les ateliers et les conférences. Donc c'est la salle qui a contribué à la réflexion et nous sommes bien là dans une logique d'écosystème. Je remercie les participants dont certains sont venus de loin. Je remercie encore Universcience qui nous a permis d'organiser cet événement, le Réseau international des Cités des métiers qui nous a donné l'envie d'accueillir la Spring School.

Je disais hier que c'était ma première Spring School en tant qu'organisateur, mais aussi en tant que participant et j'ai déjà très envie de participer aux suivantes !

Le modérateur : La vraie conclusion sera pour Joël SAINGRÉ. Je rappelle que vous êtes directeur d'Arts et Métiers Accélération, accélérateur de Start-Up.

Joël SAINGRÉ : Nous aidons des entrepreneurs qui ont fabriqué des prototypes et qui se demandent comment ils vont réussir à les transformer en produits industriels. Nous leur disons que dans « produit industriel » il y a « produit » et que dans « produit » il y a « client ». Il faut donc d'abord savoir ce que veulent les clients avant d'adapter le produit pour qu'il soit consommable par des clients et donc fabricable par des usines qui ne sont pas aussi innovantes qu'eux. C'est donc un vrai travail de transformation d'une pensée purement technologique et ingénieriale en pensée commerciale, industrielle et donc d'entreprise.

Le modérateur : Nous savons désormais d'où vous parlez. Vous pouvez maintenant nous livrer votre regard de témoin extérieur au Réseau international des Cités des métiers sur cette journée d'échanges.

Joël SAINGRÉ : C'est bien ambitieux au regard de la table ronde à laquelle j'ai participé, car j'y étais entouré de personnes éminemment plus intelligentes et plus instruites que moi, et dans la salle se trouvait des intervenants qui ont élevé les débats à un niveau qui m'a impressionné. Je voudrais remercier Rafaël et Rodolphe de m'avoir invité, car c'est la troisième fois de ma vie que je viens à la Cité des métiers de Paris, et à chaque fois, c'est un moment important pour moi.

Aujourd'hui, j'ai été touché par les réflexions autour des compétences, si bien que je me suis demandé ce qu'était exactement cette question. Est-ce un problème de rythme, d'incertitude ? Je me suis rappelé qu'en travaillant avec des créateurs d'entreprise, je les oblige à me dire ce qu'ils savent, car c'est à partir de ce qu'ils savent et de ce qu'ils maîtrisent qu'on arrive à construire quelque chose. L'innovation est quelque chose de nouveau par rapport à quelque chose d'existant. Or, on n'est jamais que des nains sur les épaules d'un géant. Sans connaissance, il n'y a pas d'innovation. Sans savoir, il n'y a pas de croyance, de parcours, d'ambition. Je pense que la place du savoir et la place de la connaissance sont fondamentales de même que l'importance que l'on accorde à la connaissance. Sans connaissance, il est difficile d'imaginer que l'on puisse apporter quelque chose qui aura de la valeur.

Personnellement, j'ai toujours détesté l'école, mais j'ai toujours dissocié l'école comme structure de l'apprentissage. Quand j'ai créé mon incubateur, j'avais pour idée qu'un entrepreneur était comme un sportif au sens où il doit se dépasser pour pouvoir apporter quelque chose. Or, le sportif ne peut se dépasser que s'il peut se confronter à quelqu'un d'autre, à commencer par son entraîneur, puis à des concurrents. En se dépassant, il va chercher quelque chose qu'il croit ne pas savoir faire, mais dont l'exercice lui fait découvrir qu'il en est capable. En fait, l'apprentissage est un parcours, c'est un parcours qui mène d'un point zéro à un point où l'on va faire quelque chose qui a du sens et qui est intelligible et acceptable par les autres. En créant cet incubateur, j'ai souhaité que la diversité y soit première. Il fallait des gens qui aient des parcours différents, des femmes, des hommes, des Français, des étrangers qui apportent chacun un regard différent sur l'objet unique qui était partagé dans ce tiers-lieu : comment passer de l'idée à la concrétisation. Ils arrivaient à se parler, car cet objet unique les reliait.

Outre cette diversité, j'ai souhaité que les entrepreneurs soient entourés de mentors qui viendraient partager leur expérience et rassurer quant au chemin qui permet de passer d'un état de demandeur d'emploi à celui de chef d'entreprise dans un secteur d'activité donné. Partant d'un désir de liberté initial propre à leur projet, ces entrepreneurs apprennent à se conformer à un secteur d'activité au moyen d'un parcours durant lequel ils acquièrent des connaissances. Il faut également qu'il y ait une culture propice au partage de connaissance et à la réalisation de soi. La bienveillance d'un bon coaching consiste parfois à être violent. Petit à petit nous inculquons aux entrepreneurs la culture que nous ambitionnons pour tout entrepreneur c'est-à-dire qu'il devienne quelqu'un de sincère, d'honnête, qui affirme des valeurs auxquelles il croit. Pour moi, l'économie est une science sociale. Il est donc important pour moi d'affirmer des valeurs auxquelles je crois au moyen du dispositif que je vous ai décrit.

Comme le disent les sociologues de la théorie du don, le don n'est pas gratuit, car il oblige l'autre à nous recevoir et à partager, finalement, les mêmes valeurs que les nôtres. Trouvez donc beaucoup de gens qui viennent gratuitement mettre dans vos tiers-lieux ce à quoi ils croient et vous créez un environnement nourrissant. J'en ai fait l'expérience et ça marche !

J'aimerais ajouter une pique contre les euphémismes. Le monde dans lequel on vit est difficile, car on n'a pas de point de repère et parce qu'il est de plus en plus concurrentiel et qu'il remet en question les individus. Ce monde est difficile et il faut le dire, ne pas vendre de faux espoirs à ceux qui viennent nous voir, mais les inviter à se donner des moyens, à se faire du mal pour que, comme pour une femme enceinte, après l'accouchement, on ait le plus bel événement du monde !

Le modérateur : Merci à vous, merci à tous.