

**Bilan du secteur « ingénierie sociale »  
Agglomération lyonnaise**

Décembre 2001

# SOMMAIRE

---

1	<a href="#">Introduction</a>	3
2	<a href="#">Définition et présentation du secteur Ingénierie Sociale</a>	4
2.1	<a href="#">Raison d'être et objectifs</a>	4
2.2	<a href="#">Trois niveaux d'analyse</a>	4
2.3	<a href="#">Présentation des acteurs et des initiatives de l'agglomération</a>	6
2.4	<a href="#">La métropole lyonnaise et l'Ingénierie Sociale</a>	11
3	<a href="#">Historique des relations de travail et politiques de l'emploi</a>	12
3.1	<a href="#">Chronologie des événements</a>	12
3.2	<a href="#">L'évolution de l'agglomération par rapport à l'histoire nationale</a>	13
4	<a href="#">Analyse du secteur métropolitain Ingénierie Sociale</a>	15
4.1	<a href="#">Poids de l'agglomération dans les orientations nationales et dans le rayonnement</a>	15
4.1.1	<a href="#">Des points forts importants</a>	15
4.1.2	<a href="#">Une faiblesse de la fonction de recherche</a>	15
4.1.3	<a href="#">Quelques médias et colloques pour rayonner</a>	16
4.1.4	<a href="#">Des personnalités clés dans le monde du travail</a>	17
4.2	<a href="#">Le degré de coordination territoriale</a>	17
4.2.1	<a href="#">Des partenariats régionaux nécessaires</a>	17
4.2.2	<a href="#">Des difficultés dans la coordination pratique</a>	18
4.2.3	<a href="#">Des nouveaux lieux de rencontre à créer</a>	19
4.3	<a href="#">L'efficacité des actions de proximité</a>	20
4.3.1	<a href="#">Des acteurs de terrain nombreux et efficaces</a>	20
4.3.2	<a href="#">Une professionnalisation des acteurs à développer</a>	20
4.3.3	<a href="#">Des partenariats opérationnels entre public et privé à renforcer</a>	21
4.3.4	<a href="#">Un certain nombre de freins organisationnels subsistent</a>	21
4.4	<a href="#">Comparaison avec d'autres régions en France et en Europe</a>	21
4.4.1	<a href="#">Un pôle européen</a>	21
4.4.2	<a href="#">Le rôle prépondérant de Paris</a>	22
4.4.3	<a href="#">Poitou-Charentes, une région qui coordonne ses actions</a>	23
4.4.4	<a href="#">Un festival original au Creusot</a>	23
4.5	<a href="#">Synthèse et bilan organisé</a>	24
5	<a href="#">Vers le développement d'un pôle Ingénierie Sociale dans l'agglomération lyonnaise</a>	25
5.1	<a href="#">Pourquoi un pôle Ingénierie Sociale dans l'agglomération ?</a>	25
5.1.1	<a href="#">L'intérêt pour l'agglomération</a>	25
5.1.2	<a href="#">Un contexte favorable</a>	25
5.1.3	<a href="#">Un fort potentiel dans l'agglomération</a>	25
5.2	<a href="#">Comment concrétiser ce pôle Ingénierie Sociale ?</a>	26
5.2.1	<a href="#">PARTENARIATS : améliorer le fonctionnement en réseau des acteurs</a>	26
5.2.2	<a href="#">RAYONNEMENT : développer l'image de l'agglomération</a>	26
5.2.3	<a href="#">LABORATOIRE SOCIAL : valoriser les innovations</a>	27
5.2.4	<a href="#">COMPETENCE : diffuser le savoir-faire</a>	27

# 1 INTRODUCTION

---

Le Grand Lyon souhaite favoriser et accompagner le développement des secteurs métropolitains qui fondent le positionnement de l'agglomération par rapport aux autres grandes villes européennes. Un des secteurs qui a retenu tout particulièrement son attention est celui de l'ingénierie sociale. En effet, c'est un secteur important pour une agglomération car la fonction d'ingénierie sociale a été identifiée comme un des leviers du développement économique (cf. SDE) et de la cohésion sociale. De plus, c'est un secteur sur lequel l'agglomération dispose *a priori* d'un certain nombre d'atouts par la présence d'acteurs importants (ARAVIS, ANACT, Economie et Humanisme, INTEFP...) et par une histoire sociale riche et originale.

Plusieurs questions se posent à partir de ce premier constat :

- Y a-t-il réellement la place pour une politique métropolitaine dans le secteur de l'ingénierie sociale ?
- Si oui, sous quelle forme ? Comment un « cluster » dans le domaine de l'ingénierie sociale peut-il fonctionner ?
- L'agglomération dispose-t-elle de suffisamment d'atouts pour s'imposer dans ce domaine par rapport à d'autres métropoles en France ou en Europe ?

Pour tenter de répondre à ces questions, l'objectif de l'étude est double :

- réaliser un bilan du secteur dans l'agglomération (historique, enjeux, acteurs...)
- proposer des orientations stratégiques pour développer le potentiel existant

Dans une première partie, nous présenterons le système de l'ingénierie sociale en spécifiant son objectif, sa délimitation et les acteurs qui le composent.

Dans une deuxième partie, nous analyserons la dimension historique du secteur de l'emploi, du travail, des relations sociales et de l'insertion. Cela nous permettra de situer la dynamique de l'agglomération par rapport à des tendances nationales et de définir les principaux enjeux du développement de ce secteur.

Dans une troisième partie, nous approfondirons l'étude du fonctionnement de ce secteur dans l'agglomération lyonnaise et nous apporterons des éléments de comparaisons avec d'autres situations.

Dans une quatrième partie et à partir d'un bilan synthétique, nous aborderons quelques orientations stratégiques qui découlent des précédentes analyses.

L'ensemble de l'étude a été réalisée à partir de recherches documentaires approfondies et d'entretiens avec des acteurs de l'agglomération que nous tenons à remercier :

M. Brunet Lecomte – BL Consultants  
M. Butard – Forum Social Européen  
M. Cathelin – CGT  
Mme Desbat – ARAVIS  
M. Gaudron – Algoe  
M. Jolly – FNARS  
Mme Lourdel – Medef Rhône-Alpes  
M. Mazuy – INTEFP  
Mme Molmeret-Sandeau – RAN  
M. Morize – CGPME  
Mme Pichot – Mission locale de Villeurbanne  
M. Puel – Economie et Humanisme  
Mme Roquette – PASS  
M. Vachal – CFTD  
M. Weill – ARAVIS

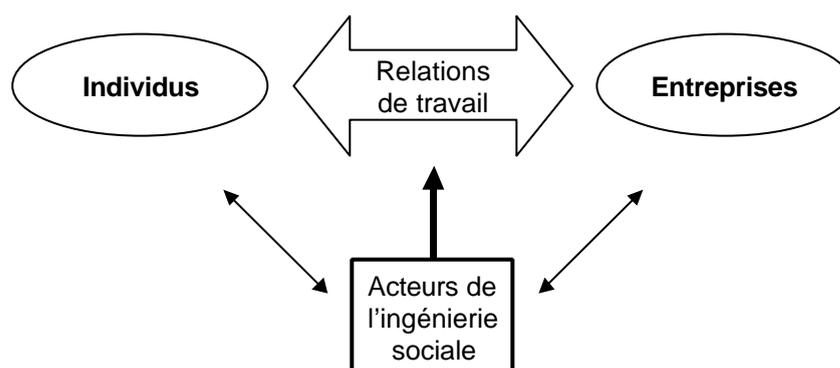
## 2 DEFINITION ET PRESENTATION DU SECTEUR INGENIERIE SOCIALE

### 2.1 Raison d'être et objectifs

Pour délimiter un secteur d'activité, la première approche consiste à définir sa raison d'être. Nous avons choisi de regrouper dans le secteur de l'« ingénierie sociale » l'ensemble des acteurs concernés par les relations de travail entre individus et entreprises. Ce système d'acteurs intervient sur deux thématiques :

- l'évolution des rapports salariaux. Il s'agit d'améliorer les relations entre les entreprises et leurs salariés pour d'aborder les questions de rémunération, d'organisation du travail, de gestion des compétences, de temps de travail, de lieu de travail, de conditions de travail...
- l'insertion par l'activité économique. Il s'agit de faciliter l'insertion dans le monde du travail des publics en difficulté, des chômeurs et des jeunes peu diplômés.

Bien souvent les acteurs de ce secteur s'intéressent aussi à d'autres thématiques et élargissent leur domaine d'intervention : vers le management et la stratégie des entreprises (pour le premier thème) ou vers l'insertion des individus dans la société par le logement, la formation...(pour le deuxième thème) Cependant, nous avons restreint l'analyse aux deux thématiques citées avec une problématique commune d'articulation entre le social (dignité sociale et réalisation personnelle, solidarité, cohésion sociale dans l'entreprise) et l'économique (revenus, efficacité et rentabilité de l'entreprise).



**L'objectif principal du secteur de l'ingénierie sociale est d'agir sur les relations de travail** qui existent entre individus et entreprises, soit pour améliorer les relations existantes, soit pour en créer de nouvelles (et permettre à certaines personnes d'entrer dans le monde du travail).

Pour atteindre cet objectif, les acteurs du secteur sont en interaction directe ou indirecte avec les individus et les entreprises. Des partenariats doivent également être trouvés avec les organismes qui gèrent les systèmes périphériques : formation (AFPA...), logement (CHRS...), santé (CAM...)...

### 2.2 Trois niveaux d'analyse

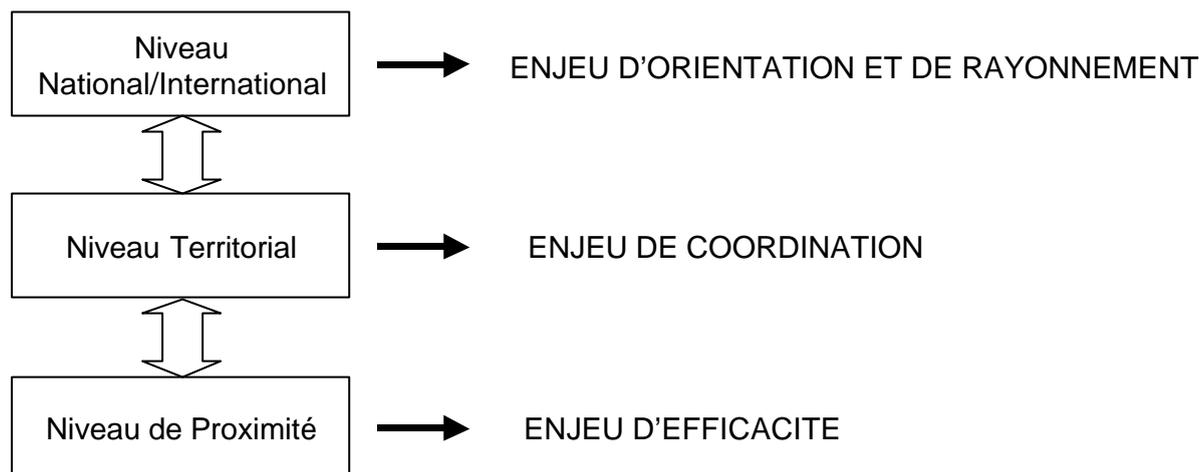
Le domaine de l'emploi et des relations de travail est traditionnellement en France de la responsabilité directe de l'Etat qui contrôle ainsi de près une des variables clés du pays, à savoir le niveau du chômage. Afin d'assurer cette maîtrise et d'affirmer le principe d'égalité de traitement dans différents territoires et dans différentes catégories sociales, l'Etat a d'abord développé un grand nombre de structures et de dispositifs nationaux (SMIC, RMI, TUC, SIVP, ANPE, ANACT...).

Le premier niveau d'analyse du secteur se situe donc sur des orientations nationales et du rayonnement. Il s'agit de repérer des acteurs qui participent à la réflexion, à l'élaboration de politiques et de stratégies et au contrôle de leur mise en œuvre. Sont concernées, les politiques de l'Etat mais aussi les négociations de branche et l'organisation de structures paritaires nationales (UNEDIC, ASSEDIC...) dans lesquels interviennent les partenaires sociaux nationaux (syndicats

de salariés et organismes patronaux). Ce niveau d'analyse s'intéresse aux grandes orientations politiques et les négociations globales qui ont lieu entre partenaires sociaux.

Le second niveau d'analyse se situe sur la coordination territoriale (région, département), sur des enjeux de gouvernance. Il s'intéresse à l'articulation des acteurs locaux, aux modes d'application des directives nationales et, plus récemment, à la contractualisation de projets (avec l'Etat ou l'Europe).

Le dernier niveau d'analyse se situe sur les actions de proximité, sur des enjeux de terrain et d'efficacité. Il s'intéresse aux initiatives locales innovantes, aux actions directement en prise avec les salariés, les chômeurs et les entreprises.



Une métropole importante se doit d'être présente à chacun de ces trois niveaux. Nous tenterons de vérifier si les acteurs de l'agglomération de Lyon participent au niveau des orientations, au niveau de la coordination territoriale et s'ils agissent de manière efficace et innovante au niveau de proximité, sur le terrain.

Au premier niveau, l'agglomération doit :

- participer à la réflexion et à la recherche sur les problématiques du travail et de l'emploi,
- diffuser des connaissances, des savoir-faire, des expérimentations au niveau national,
- coordonner la mise en œuvre de politiques sur l'ensemble du territoire national.

Au second niveau, l'agglomération doit :

- assurer l'articulation des actions locales avec les orientations nationales ou européennes,
- mettre en place un mode de gouvernance efficace pour coordonner et développer des actions qui répondent aux besoins spécifiques des entreprises et habitants de son territoire,
- faire émerger des projets et de gérer une politique de contractualisation qui puisse avoir un réel effet de levier sur les ressources locales.

Au troisième niveau, l'agglomération doit :

- faire émerger et valoriser des initiatives innovantes,
- atteindre des objectifs d'efficacité et de qualité sur les actions menées,
- permettre une professionnalisation des acteurs de terrain dans le domaine de l'insertion, des négociations salariales et de l'organisation du travail.

## **2.3 Présentation des acteurs et des initiatives de l'agglomération**

Notre étude nous a permis d'identifier un grand nombre d'acteurs de l'agglomération qui interviennent sur les deux thématiques de l'insertion par l'activité économique et de l'évolution des rapports salariaux. Un certain nombre d'entre eux interviennent d'ailleurs sur ces deux thématiques, confirmant ainsi la nécessité de les articuler entre elles.

Les principaux acteurs de l'agglomération sont présentés ci-dessous par ordre alphabétique.

### **ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)**

Fondée en 1973, l'ANACT s'est installée à Lyon en 1997. Etablissement public tripartite sous la responsabilité du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité, son rôle est de développer et expérimenter des méthodologies de changement concerté du travail et de son organisation. Elle anime un réseau d'agences régionales au service des entreprises et des salariés.

### **ARAVIS (Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale et l'Amélioration des Conditions de Travail)**

Aravis a été créée en 1988. C'est un organisme paritaire co-géré par les organisations patronales et les syndicats de salariés, financé par la Région Rhône-Alpes et l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail). Outil au service des entreprises, l'agence propose plusieurs types de prestations gratuites, dans l'objectif de promouvoir l'innovation sociale et le dialogue dans le monde du travail, de rendre les salariés acteurs des changements tout en accroissant les performances globales des entreprises :

- information, conseil ou orientation vers des consultants spécialisés,
- diagnostic court,
- animation de projets collectifs (par secteur d'activité ou bassins d'emploi),
- apport d'outils et de méthodes pour la conduite de projets, pour l'aménagement du temps de travail...
- échange et diffusion d'expériences ou de démarches innovantes.

L'agence organise des journées d'études, des séminaires, des formations, des rencontres en vue de favoriser l'expérimentation, l'échange de savoir-faire et le transfert des innovations. La lettre d'Aravis, trimestriel gratuit tiré à 8000 exemplaires, propose un agenda des activités de l'agence et des fiches pratiques (exemple : santé et travail).

(source : *Guide Millénaire 3*, page 6)

### **Acteurs de l'économie Rhône-Alpes**

Bimestriel d'économie dirigé par Denis Lafay.

(voir *Guide Millénaire 3*, page 91)

### **ALLIES (Association Lyonnaise pour l'Insertion Economique et Sociale)**

#### **PLIE de Lyon (Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi)**

C'est en 1993 que la Ville de Lyon a mis en place un Plan Local d'Insertion et l'Emploi, confiant sa mise en œuvre à l'Association Lyonnaise pour l'Insertion Economique et Sociale. Cofinancé par la Commission Européenne, ce plan vise à coordonner les acteurs économiques, sociaux et institutionnels au niveau local afin de lutter contre l'exclusion en favorisant l'accès ou le retour à l'emploi des personnes les plus en difficulté.

Le PLIE dispose de plusieurs moyens d'action :

- Il met en place des parcours individualisés d'insertion et d'accès à l'emploi au bénéfice d'un public ciblé,
- Il peut financer par le Fonds Social Européen des actions sélectionnées par appel d'offres auprès des structures d'insertion par l'économique,
- Il joue l'interface entre le monde économique dont l'implication est indispensable, les institutionnels et les personnes en situation d'exclusion,
- Il a une capacité d'ingénierie pour développer des actions porteuses de requalification sociale et professionnelle, pour identifier et développer des gisements d'emploi.

Remarque :

Le PLIE souhaite se rapprocher des entreprises de la Région. Pour cela il cherche à professionnaliser les équipes opérationnelles dans le domaine des relations avec les milieux

économiques. Il veut également s'appuyer sur les réseaux d'entreprises déjà mobilisés sur l'aide à l'insertion. Enfin, il développe une offre de services aux entreprises (pré-recrutement, remplacement de personnel en formation).

### **Biennales Europe Travail Emploi**

Depuis maintenant dix ans, LASAIRE (Laboratoire Social d'Actions d'Innovations de Réflexions et d'Echanges – St Etienne) a entamé une réflexion de fond sur la dimension sociale de l'Europe en lançant ses rencontres biennales : celles-ci sont l'occasion de faire progresser la réflexion et de tester et développer des idées nouvelles, d'associer le plus largement possible les acteurs et les cultures sociales pour favoriser le phénomène de capillarité entre modèles sociaux. En 1998 et en 2000 elles ont été organisées à Lyon. La sixième biennale (2000) s'est tenue à l'ENS en partenariat avec la CISS et l'OSE, avec le soutien de la commission européenne.

### **CR-DSU (Centre de Ressources du Développement Social Urbain)**

Né en 1993 de l'initiative et de la volonté de l'État et de plusieurs partenaires rhônalpins, le CR-DSU Rhône-Alpes a pour mission la qualification et la dynamisation des acteurs - professionnels ou non - de la politique de la ville dans l'objectif d'un développement local intégré et solidaire, visant à lutter contre les processus de dévalorisation de certains territoires.

Le CR-DSU Rhône-Alpes anime, organise ou co-organise des rencontres, des ateliers, des groupes de réflexion, des réseaux, ... composés de praticiens, de chercheurs, d'élus qui souhaitent approfondir des questions relatives à la politique de la ville et au développement social urbain. Son service de documentation assure sur ces questions des fonctions de veille scientifique, de qualification de l'information, de repérage des initiatives et des expériences (y compris au plan international) pour en relever les éléments de transférabilité.

Il compte actuellement parmi ses partenaires et adhérents une quinzaine de collectivités locales et organismes sociaux, autant d'associations et d'organismes d'études et de recherches, ainsi que des adhérents individuels.

Remarque :

Le CR-DSU Rhône-Alpes publie une revue trimestrielle, "Les cahiers du DSU", destinée à faire le point des pratiques et des connaissances et à anticiper les évolutions, ainsi qu'un bimestriel, "CR-DSU Information/Liaison" consacré aux acteurs, initiatives et chantiers en cours.

### **Comité de bassin d'emploi Lyon Sud**

Les comités de bassin d'emploi sont des instances partenariales réunissant au niveau d'un bassin d'emploi des représentants d'employeurs, des salariés, des élus locaux et parfois des partenaires associatifs. Leur vocation est d'engager des réflexions et de conduire des actions visant à améliorer la situation de l'emploi et dynamiser l'économie locale. Le Comité de Bassin d'Emploi Lyon Sud a été un des premiers en France, créé en 1982.

### **CDIAE (Comité Départemental d'Insertion par l'Activité Economique)**

Créé avec les autres comités départementaux en France, suite à la loi contre l'exclusion de 1998 il a un rôle de recensement et de coordination des actions dans le domaine de l'insertion par l'économique. Il mobilise le Conseil Général, l'ANPE, les syndicats, les PLIE et des représentants des structures d'insertion.

On peut lister dans le Rhône :

- 10 CAVA (Centre d'Adaptation à la Vie Active) ou Ateliers de CHRS dont 5 sur Lyon (100 places)
- 27 (dont 15 sur Lyon) structures d'AUS (Activités d'Utilité Sociale) avec 700 places CES ou CEC
- 22 EI (Entreprises d'Insertion) avec 394 places pour des salariés au SMIC
- 6 Régies de Quartier (80 places)
- 6 ETTI (Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion)
- 17 AI (Associations Intermédiaires)

### **CLI (Commission Locale d'Insertion)**

Dans le Rhône, les CLI sont gérés par le Conseil Général et la ville de Lyon (17 zones dans le Rhône) pour coordonner les actions concernant les bénéficiaires du RMI. Leur mise en place a suivi le lancement du RMI en 1988.

### **Economie et Humanisme**

Economie et Humanisme est une association créée en 1942 à Lyon, elle a pour vocation de contribuer à la promotion d'une société plus humaine, d'une économie au service de l'homme. Pour cela, elle mène des activités de recherche et d'expérimentation, publie des ouvrages et une revue, organise des formations, des conférences et des groupes de travail. Deux de ses thèmes d'intervention sont notamment l'évaluation des politiques d'emploi et d'insertion sociale ainsi que la gestion éthique des ressources humaines et des relations professionnelles.

### **Entreprise et Personnel**

Entreprise et Personnel est un centre de ressources pour l'analyse et l'accompagnement de l'efficacité humaine de management (GRH, politiques de l'emploi, modes de management, relations sociales, efficacité des organisations, formation et développement des compétences...). Implanté à Paris, Lyon et Nantes, cette structure de 60 collaborateurs s'appuie sur un réseau de 160 entreprises partenaires. Elle assure les missions suivantes : formation, conseil, bureau d'études, échanges et clubs professionnels, centre de documentation

### **Espace Formateurs**

Espace Formateur a une mission d'animation régionale au service des acteurs de la formation professionnelle et de l'insertion. Il organise des journées-rencontres, apporte un conseil personnalisé et met en place des formations. Espace Formateur joue un rôle important dans la professionnalisation du secteur et dans son dynamisme.

### **FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion)**

FACE est un club d'entreprise qui soutient des structures ou projets d'insertion.

### **FNARS (Fédération Nationale des Associations de Réinsertion Sociale) Rhône-Alpes**

La FNARS Rhône-Alpes regroupe plus de 80 associations ayant près de 200 activités d'accueil, d'insertion et d'hébergement. Près d'un tiers de ces structures se situent dans le Rhône. Elle impulse des projets, coordonne et organise des manifestations et des activités (journées d'étude, stages de formation...).

### **Forum Social Européen**

Le Forum Social Européen est un lieu d'échanges entre des syndicalistes européens créé en 1990. Son siège a été transféré à Lyon en 2001 à la maison de l'Europe. Il organise 3 ou 4 rencontres par an sur des thématiques différentes. Ce projet est piloté par LASAIRE (St Etienne).

### **INTEFP (Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle)**

L'Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle a pour vocation première de former le corps interministériel de l'inspection du travail et celui des contrôleurs, et ce à travers des parcours pédagogiques conjuguant acquisition de pratiques professionnelles et transmission de connaissances spécifiques indispensables.

Mais l'INTEFP est également un lieu de réflexion, d'expérimentation, d'échange et de bilan, un lieu d'appui du dialogue social. Les temps sociaux, les migrations dans le monde, les nouvelles technologies, le temps de travail... Depuis 15 ans, l'INTEFP organise des sessions nationales de 6 mois (de manière discontinue) regroupant des agents du Ministère, des patrons et des syndicaliste autour de thèmes d'actualité. Lors de ces « formations-action », le groupe se doit de produire des propositions concrètes.

Enfin, son activité d'accueil de délégations étrangères fait de l'institut un lieu d'échange et un moyen de connaissance de la diversité des systèmes sociaux internationaux.

Remarque : l'INTEFP est un établissement national dont les responsabilités concernent l'ensemble de la France. Pour plus de proximité avec les publics à former, l'institut regroupe 9 centres interrégionaux en plus du siège situé à Marcy l'Etoile.

### **ISEOR (Institut de Socio-économie des entreprises et des organisations)**

L'ISEOR est un laboratoire de recherche, composé de 30 permanents, créé en 1973 par Henri Savall. En partenariat avec l'Université Lyon 2 et l'EM Lyon, le centre anime un réseau de 125 chercheurs en activité et développe des programmes de recherche scientifique et expérimentale en ingénierie du management :

- management stratégique
- création d'emplois et entrepreneuriat
- aménagement et réduction du temps de travail
- illettrisme et bas niveaux de qualification
- orientation et insertion des jeunes
- contrôle de gestion socio-économique...

Une des vocations importantes de l'ISEOR est de transférer à des professionnels son expérience issue de la recherche appliquée. Pour cela, un programme de formation de consultants a été créé avec le concours du Ministère de l'Industrie en 1986 et un réseau de consultants affiliés est formé et piloté par l'ISEOR depuis 1991. De plus, les enseignants-chercheurs de l'ISEOR interviennent dans des formations diplômantes délivrées au sein de l'Ecole Universitaire de Gestion Innovante (EUGINOV) par l'Université Lumière Lyon 2 :

- IUP Management des Equipes et Qualité en alternance
- MST Audit et Gestion Opérationnelle des Entreprises
- DESS du Consultant en Ingénierie du Management
- DU de 3<sup>ème</sup> cycle Management de projets dans les organisations sanitaires et sociales
- DEA de gestion socio-économique des entreprises et des organisations
- Doctorat de Sciences de Gestion...

### **JCE de Lyon (Jeune Chambre Economique)**

La Jeune Chambre Economique de Lyon est une association créée en 1952 au sein d'un mouvement national (Jeune Chambre Economique de France) et international, dont le but est d'œuvrer pour la cité et le développement harmonieux de l'humanité. Une des actions de la JCE de Lyon est notamment centrée sur le chômage (commission un jeune-un parrain).

### **Les cafés de l'insertion**

Organisés pour les professionnels de l'insertion par Réussir l'Insertion à Bron (accueil et accompagnement vers l'emploi par contrat, PLIE).

### **MRIE (Mission Rhône-Alpes d'Information sur l'Exclusion)**

Depuis 1986 ATD-Quart Monde portait un projet innovant dans la région Rhône-Alpes pour créer un observatoire social. Des associations, des universitaires et des partenaires sociaux ont été mobilisés et c'est en 1992 que le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional décident de financer une structure légère ayant pour objectif : « de bien mesurer l'ampleur des phénomènes de grande pauvreté, de mieux comprendre les processus qui y conduisent et de disposer d'outils d'évaluation des actions ». En 1994, la Mission Rhône-Alpes d'Information sur l'Exclusion est inscrite dans le contrat de plan Etat-Région et dotée de moyens supplémentaires avec un rôle accru qui la mène à assurer aujourd'hui trois missions principales :

- une mission d'observation et de veille : la MRIE publie chaque année un dossier qui dresse un tableau de l'évolution de la précarité en Rhône-Alpes,
- une mission d'étude et d'animation de la réflexion autour de différents thèmes : la MRIE organise des groupes de travail réunissant des personnes venant d'administrations régionales ou départementales, du monde associatif et universitaire. C'est ainsi qu'elle peut tenir un rôle d'information et d'interpellation auprès des acteurs et des décideurs chargés de mettre en œuvre les politiques de lutte contre l'exclusion,
- une mission d'appui à des initiatives visant la sensibilisation et la formation des acteurs engagés sur le terrain.

Remarque :

Contrairement aux bureaux de recherche ou observatoires « classiques », la MRIE répond à cette volonté forte des pouvoirs publics de relier la connaissance à l'action.

### **« Mode d'Emploi » Medef Rhône Alpes**

Le projet "Mode d'Emploi" est porté par le MEDEF Rhône-Alpes depuis 1992. Il joue un rôle d'intermédiaire entre les entreprises et des structures d'insertion par l'économique. Il repère des postes disponibles en entreprise et sélectionne des candidats, puis assure un suivi après placement. L'équipe est composée de 8,5 chargés de mission en 2000 (2001 : 12) pour 455 personnes placées en entreprise.

### **OSL (Observatoire Social de Lyon)**

L'OSL est un bureau d'études et de recherche créé en 1987 dans le cadre de l'Université Catholique de Lyon. Ce bureau est organisé sous forme d'association indépendante depuis 1998, et travaille sur les problématiques de l'insertion, l'habitat, la pauvreté, l'emploi...

### **PLIE de Lyon (Plan Local pluriannuel pour l'Insertion et l'Emploi)**

voir ALLIES

### **Rhône Assistance Négociation (RAN)**

Lorsque Maeva Molmeret Sandeau, responsable de l'antenne régionale de la CFDT, rencontre en septembre 1998 Antoine Martin, ancien DRH de Danone et ex-président de l'ANPE, ils imaginent ensemble la création d'une structure souple et neutre qui réponde aux préoccupations des PME-PMI face à la loi Aubry. C'est avec le soutien d'organisations professionnelles, de centrales syndicales, de consultants et d'universitaires qu'ils créent Rhône Assistance Négociation, afin de préparer partenaires sociaux et salariés non syndiqués à la négociation.

Deux mois plus tard, RAN ouvre à Lyon une boutique d'information et de formation permettant de se documenter, de demander une consultation individuelle, d'accéder librement à des réunions le lundi soir et de suivre une formation sur la durée du travail, les enjeux économiques, l'organisation du travail et la négociation.

Grâce à une équipe et un réseau pluridisciplinaire (ergonome, juriste, économiste, spécialistes de l'organisation) l'association, toujours inédite en France, favorise une démarche « gagnant-gagnant » avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Remarque : Pour favoriser un dialogue social de qualité et préparer les salariés à devenir des interlocuteurs compétents, RAN pourrait devenir une véritable « Ecole de la négociation sociale » en développant de nouveaux thèmes de réflexion : l'égalité professionnelle, la formation, les méthodes de négociation.

### **UREI Rhône-Alpes (Union Régionale des Entreprises d'Insertion)**

Les entreprises d'insertion ont pour objet spécifique l'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté par l'exercice d'une ou plusieurs activités économiques. Elle s'inscrit dans une démarche économique propre à toute entreprise, avec les mêmes règles et une égale rigueur. Créée en 1983, l'UREI Rhône-Alpes est l'un des berceaux des entreprises d'insertion en France. Elle a pour vocation :

- de faciliter la création de telles entreprises en soutenant les porteurs de projet,
- d'accompagner leur développement en centralisant l'information, en mutualisant les expériences et en certifiant leur conformité à la Charte des Entreprises d'Insertion,
- de consolider leur réseau : les entreprises adhérentes à l'UREI sont représentées auprès des pouvoirs publics, des partenaires économiques et sociaux. Les délégations départementales sont un lieu de réflexion et d'actions communes.

Remarque :

54 des 110 entreprises d'insertion de la Région sont adhérentes à l'UREI.

## **2.4 La métropole lyonnaise et l'Ingénierie Sociale**

Une première analyse de tous ces acteurs nous a permis de structurer le rôle de chacun de ces acteurs en fonction de leur niveau d'intervention.

Au niveau des orientations et du rayonnement nous avons repéré à Lyon :

- deux acteurs qui coordonnent la mise en œuvre de politiques sur l'ensemble du territoire (l'ANACT et l'INTEFP),
- des acteurs qui participent à la réflexion et à la recherche (le CR-DSU, Economie et Humanisme, la MRIE, l'OSL et des laboratoires de recherche tels le GLYSI ou l'ISEOR, le Forum Social Européen),
- des établissements d'enseignement qui ont une renommée nationale (Universités et grandes écoles).

Au niveau de la coordination territoriale nous avons repéré :

- les représentants locaux (région ou département) des organisations syndicales et patronales,
- les institutions publiques décentralisées (DDTEFP, ANPE, DDASS, CAF...),
- les collectivités locales qui interviennent autour de l'agglomération (Conseil Général et Conseil Régional),
- des organismes paritaires (ARAVIS, APEC),
- des structures de coordination dans le domaine de l'insertion (CDIAE, UREI, FNARS, ALLIES-PLIE, Comités de bassin d'emploi...)

Au niveau des actions de proximité nous avons repéré :

- de très nombreuses structures d'insertion (AI, EI, Missions locales, PLIE de Lyon...)
- des structures associatives innovantes (PASS, JCE...)
- des cabinets de conseil (Algoe, BL consultants...)
- un organisme paritaire d'appui au dialogue sociale (RAN)

Ce premier recensement met en évidence le fait que l'agglomération lyonnaise est présente sur chacun des trois niveaux. Nous allons présenter ces acteurs clés de l'agglomération avant d'établir un bilan qualitatif plus approfondi du fonctionnement du secteur.

# 3 HISTORIQUE DES RELATIONS DE TRAVAIL ET POLITIQUES DE L'EMPLOI

---

## 3.1 Chronologie des événements

Cette chronologie permet de situer les principaux événements de l'agglomération dans la dynamique sociale nationale et européenne.

- 1831 : révoltes ouvrières des Canuts...**  
*1884 : loi Rousseau sur la reconnaissance des syndicats*
- 1892 : La Chronique Sociale**  
*1895 : création de la CGT*
- 1904 : Première Semaine Sociale à Lyon**
- 1920 : Editions Chroniques Sociales**  
*1936 : accords Matignon (40 h., congés payés, délégués du personnel, conventions collectives)*
- 1942 : Economie et Humanisme**  
*1945 : création Sécurité Sociale et Comités d'Entreprises*  
*1950 : création du SMIG*
- 1952 : JCE Lyon (Jeune Chambre Economique)**  
*1956 : FNARS (Fédération Nationale des Associations d'accueil et de Réinsertion Sociale)*  
*1957 : Traité de Rome, institution du Fond Social Européen*  
*1958 : Mise en place de l'UNEDIC et des ASSEDIC*  
*1967 : création de l'ANPE*  
*1969 : Association Entreprise et Personnel (Paris, Lyon, Nantes)*  
*1970 : création du SMIC*  
*1973 : ANACT à Paris*  
*1973 : Confédération Européenne des Syndicats*
- 1973 : création de l'ISEOR (Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations)**  
*1974 : Loi sur la création de structures de travail protégées (CAVA, CHRS...)*  
*1974 : ISE (Institut Syndical Européen)*
- 1975 : GLYSI (Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle)**  
*1978 : OSE (Observatoire Social Européen)*
- 1980 : INTEFP à Lyon (Institut National Travail, Emploi et Formation Professionnelle)**  
*1981 : Association Développement et Emploi*  
*1982 : Loi Auroux (rôle des syndicats, semaine de 39h, 5<sup>ème</sup> semaine de congés payés...)*
- 1982 : Comité de Bassin d'Emploi Lyon Sud** (un des premiers en France)
- 1983 : UREI (Union Régionale des Entreprises d'Insertion Rhône-Alpes)**  
*1983 : Cabinet Devenir (Paris)*  
*1984 : réforme de l'UNEDIC (assurance chômage)*  
*1985 : première réunion des partenaires sociaux au niveau européen*
- 1986 : MRIE (Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion)**
- 1987 : OSL (Observatoire Social de Lyon)**  
*1987 : AI (Associations Intermédiaires) légalement reconnues*  
*1988 : CNIE (Comité National des Entreprises d'Insertion)*  
*1988 : Loi sur le RMI et mise en place des Comités Locaux d'Insertion*  
*1988 : accords de « méthode et d'orientation » : la négociation collective se décentralise*  
*1989 : LASAIRE (Labo. Social d'Action, d'Innovation, de Recherche et d'Echanges) à Saint Etienne*
- 1990 : PASS (Plan d'Action Sur Site)**
- 1990 : ARAVIS (Agence Rhône-Alpes de Valorisation de l'Innovation Sociale)**  
*1991 : CNIAE (Conseil National de l'Insertion par l'Activité Economique)*  
*1991 : ETTI (Entreprises de Travail Temporaires d'Insertion) légalement reconnues*  
*1991 : Comité du Dialogue Social réunissant les partenaires sociaux au niveau européen*  
*1992 : accord patronat-syndicat sur l'apprentissage*
- 1992 : actions « Mode d'Emploi » pour l'insertion pilotées par le MEDEF Rhône-Alpes**
- 1993 : FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion)**
- 1993 : PLIE de Lyon, association ALLIES**
- 1993 : CR-DSU Rhône-Alpes (Centre de Ressources du Développement Social Urbain)**  
Programme européen ADAPT et EMPLOI
- 1995 : Réduction du temps de travail : dispositif de soutien de la région Rhône-Alpes**  
*1995 : premier sommet social patronat-syndicat à l'initiative de Jean Gandois*  
*1996 : Loi aménagement et réduction temps de travail (Robien)*
- 1996 : colloque national d'ARAVIS**
- 1996 : Opération « Conseil 2000 » pilotée par ARAVIS**
- 1997 : ANACT à Lyon (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail)**  
*1997 : premier accord sectoriel (agriculture) au niveau européen*  
*1998 : Loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions*  
*1998 : CDIAE (Conseil Départemental de l'insertion par l'activité économique)*  
*1998 : Assise légale renforcée pour les PLIE*  
*1998 : Loi d'orientation et d'incitation à la réduction du temps de travail (Aubry 1)*
- 1998 : Rhône-Alpes Négociations**  
*2000 : Institut du Conseil (Paris)*  
*2000 : Loi réduction négociée du temps de travail (Aubry 2)*  
*2000 : rencontre patronat-syndicats pour une Refondation Sociale*  
*2000 : création du PARE*  
*2000 : réforme de l'assurance chômage ratifiée par MEDEF, CGPME, UPA, CFDT, CFTC*  
*2000 : initiative communautaire EQUAL*
- 2000 : Medef et CFDT Rhône Alpes - projet commun pour l'insertion (déclinaison du PARE)**
- 2000 : réseau européen d'échanges « PME et Innovation Sociale » piloté par ARAVIS**
- 2001 : Forum Social Européen (installation du siège à Lyon)**

### **3.2 L'évolution de l'agglomération par rapport à l'histoire nationale**

La chronologie sommaire que nous avons établie permet de distinguer quatre phases importantes dans l'histoire du travail et de l'emploi. Nous avons tenté de résumer les grandes tendances nationales de chacune de ces époques et de situer par rapport à celles-ci l'évolution de l'agglomération et de sa région.

#### **Au cours des années 70**

- Les politiques nationales de l'emploi sont ciblées vers quelques catégories de publics en difficulté.
- De nombreuses expérimentations locales sont menées pour trouver des réponses concrètes pour l'insertion de personnes en difficulté.
- Les négociations et les relations professionnelles se font au niveau national (globalement ou par branches).

*A Lyon, la réflexion et la recherche sur les problématiques du travail et de l'emploi se développent. Les acteurs historiques (université catholique, Chronique Sociale, Economie et Humanisme...) continuent leur action et le laboratoire du GLYSI est créé.*

*De très nombreuses initiatives dans le domaine de l'insertion voient le jour dans l'agglomération sous forme essentiellement associative.*

#### **Au cours des années 80 :**

- Les expérimentations dans le domaine de l'insertion sont progressivement reconnues par la loi.
- Les négociations professionnelles ont lieu de plus en plus au niveau de l'entreprise, les conventions collectives de branche perdent de leur importance.

*Lyon est précurseur en France dans la structuration du milieu de l'insertion (création d'une des premières UREI, et du Comité de Bassin Lyon Sud).*

*Parallèlement, l'agglomération profite de la politique de décentralisation de l'Etat pour accueillir l'INTEFP et renforcer son implication au niveau national.*

*La région continue à s'appuyer sur son engagement social historique pour se positionner comme observateur critique du monde du travail et de l'insertion (création de l'Observatoire Social de Lyon et de la Mission Régionale d'Information sur l'Exclusion).*

#### **A partir de la fin des années 80 :**

- Les politiques d'insertion s'engagent contre l'exclusion au sens large.
- Les dispositifs locaux d'insertion coordonnent leurs actions et forment des réseaux nationaux.
- Les programmes sociaux européens valorisent la logique de projets, souvent territorialisés.
- Dans les politiques d'insertion, une place plus importante est accordée à la personne (individualisation des parcours, implication, contrat).
- La coopération locale se développe entre les services décentralisés de l'Etat et les collectivités locales.
- Les négociations professionnelles ne se développent pas vraiment au niveau local.

*A Lyon, la problématique de l'exclusion est déjà prise en compte dans les questions d'insertion (MRIE), la réflexion reste à la pointe et les chercheurs lyonnais ont une certaine renommée.*

*La coordination entre les acteurs locaux se met en place comme dans les autres régions.*

*Plusieurs actions pilotes remarquables sont initiées (PASS, Mode d'Emploi, FACE) et impliquent les entreprises dans le monde de l'insertion.*

*Des organismes régionaux basés à Lyon ont un impact national important (CR-DSU, ARAVIS) et des initiatives du Conseil Régional sont précurseurs de politiques nationales (formation professionnelle et réduction du temps de travail).*

*Ce dynamisme de l'agglomération et sa région dans le domaine de l'emploi et du travail est confirmée par la décision de délocalisation de l'ANACT à Lyon.*

## **A partir de la fin des années 90**

- Le cadre légal de l'insertion par l'activité économique est renforcé (conventionnement des structures et nouvelles dispositions financières, agrément du public par l'ANPE...).
- Le secteur de l'insertion économique s'organise sur le plan national et local (CNAIE, CDIAE, Fond Départemental d'Insertion, PLIE).
- De nouveaux programmes européens et nationaux sont lancés en faveur de l'emploi et pour l'amélioration du travail.
- Au niveau local, des logiques de concertation se développent, les syndicats et organismes patronaux se mobilisent et s'impliquent dans des logiques partenariats.

*A Lyon les acteurs tentent de s'organiser pour répondre aux nouvelles exigences des réglementations nationales. L'engagement dans des programmes européens est relativement efficace.*

*Trois phénomènes marquants peuvent être notés :*

- *les partenaires sociaux de la région mais aussi de l'agglomération font émerger des projets innovants pour des actions de proximité concertées (RAN, partenariat Medef-CFDT),*
- *le monde syndical et patronal s'ouvre d'avantage aux partenariats avec les collectivités locales*
- *l'agglomération s'ouvre à l'Europe sur les questions d'emploi et de travail (Forum Social Européen, Réseau d'échanges « PME et innovation sociale »)*

Globalement, tout au long des trente dernières années, l'agglomération lyonnaise a su se développer à chacun des trois niveaux sur chacun des trois enjeux. Elle a été la seule agglomération à intervenir de manière aussi forte sur le plan national. Elle a souvent été à l'origine d'innovation et d'expérimentations de proximité. Par contre, elle a plutôt un rôle de suiveur en termes de coordination et de gouvernance territoriale.

Ces caractéristiques globales de l'agglomération lyonnaise se retrouveront dans l'analyse détaillée du secteur que nous allons aborder dans la partie suivante.

## **4 ANALYSE DU SECTEUR METROPOLITAIN INGENIERIE SOCIALE**

---

### **4.1 Poids de l'agglomération dans les orientations nationales et dans le rayonnement**

A la différence d'autres agglomérations en France, Lyon joue un rôle un peu particulier dans le domaine de l'ingénierie sociale. En effet, elle dispose de quelques atouts distinctifs au plan national. Cependant, un certain nombre d'axes de développement sont mis en évidence renforcer son poids et compléter ses fonctions d'orientation et de rayonnement.

#### **4.1.1 Des points forts importants**

Le poids de l'agglomération dans les orientations nationales est du à deux facteurs que nous avons déjà identifiés :

- la présence de deux institutions nationales décentralisées (ANACT et INTEFP),
- son rôle historique d'observation et de réflexion (Economie et Humanisme, Chronique Sociale, MRIE, CR-DSU...)

Pourtant, comme toutes les agglomérations qui ne sont pas des villes capitales, le rôle d'orientation des politiques est relativement faible. Parmi toutes les villes européennes, Bruxelles a une position toute particulière car elle concentre un grand nombre de structures européennes dans le domaine social et syndical. (voir §4.4)

#### **4.1.2 Une faiblesse de la fonction de recherche**

On peut cependant constater un affaiblissement de la fonction de recherche dans le domaine de l'ingénierie sociale à Lyon. Initialement, cette fonction était bien représentée dans sa dimension managériale par le GLYSI (Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle – CNRS – Lyon2) créé en 1975 avec des personnalités reconnues sur le plan national (Gilles Herreros, Philippe Bernoux...), par l'ISEOR dirigé par Henri Savall et par l'IRE (Institut de Recherche de l'Entreprise du Groupe ESC Lyon). Sur les problématiques d'emploi et d'insertion, seuls quelques chercheurs de Lyon 2 travaillent sur le sujet.

Aujourd'hui, l'ISEOR développe surtout ses activités de conseil et d'études (recherche-action) et l'IRE a été dissout. Aucune nouvelle dynamique de recherche n'émerge dans l'agglomération. Il manque une ou deux «personnalités » qui puissent renforcer le rayonnement de la recherche lyonnaise.

Par comparaison, Marseille a su attirer le CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherche sur les Qualifications) qui a été délocalisé au début des années 90.

La plupart des autres activités de recherche en France dans ce domaine ont lieu à Paris.

### 4.1.3 Quelques médias et colloques pour rayonner

La plupart des médias concernant le secteur de l'ingénierie sociale sont parisiens.

Liste des principales publications françaises :

Actualité de la Formation Permanente (Centre Inffo) Alternatives Economiques (Mensuel - Dijon) Analyses et documents économiques (CGT) Bref CEREP (Marseille) Bulletin Mensuel des Statistiques du Travail (Ministère – Paris) Cahiers Lillois d'Economie et de Sociologie (Lille) Cahiers Lorrains – Travail, Emploi, formation professionnelle (DRTEFP) Cahiers Travail Emploi (DARES, ministère – Paris) CEDEFOP Info Centre d'Etudes de l'Emploi – « 4 pages » – « Lettre » – Dossiers CFDT magazine Chronique Internationale de l'IRES (Institut de recherches Eco. et Sociales – Noisy le Grand) Echanges santé – social (Ministère de l'emploi et de la Solidarité) Entreprise et carrière (hebdomadaire – Paris) Force Ouvrière Hebdo Formation Emploi (CEREP – Marseille) Formation Professionnelle (CEDEFOP) L'hebdo de l'actualité sociale / La vie ouvrière (CGT) Info Flash (Centre Inffo – La Seine St Denis) Le Journal de l'Action Sociale (mensuel - Paris) La Lettre CAF La Lettre CNAM Liaisons Sociales (mensuel - Paris) Liaisons Sociales Europe (bimensuel - Paris) Lien Social (hebdomadaire – Toulouse) Notabene (Observatoire Social Européen - Bruxelles) Premières informations et premières synthèses (hebdomadaire - DARES - Paris) Revue de l'IRES (Institut de recherches Eco. et Sociales – Noisy le Grand) Revue Française des affaires sociales (La Documentation Française - trimestrielle – Paris) Revue Internationale de Sécurité Sociale (Association Internationale de Sécurité Sociale) Revue Internationale du Travail (BIT) Sociologie du Travail (Editions Elsevier) Syndicalisme hebdo (CFDT) Travail Genre et Société (revue semestrielle du MAGE, CNRS – Paris) Travail et Changement (ANACT – Lyon) Travail et Emploi (trimestriel – DARES, ministère)
--

Il existe à Lyon un média régional qui traite, entre autres thématiques, de l'ingénierie sociale : « Acteurs de l'économie en Rhône-Alpes » (Denis Lafay). Les autres publications lyonnaises sont les lettres professionnelles diffusées par ARAVIS, par l'ANACT (« Travail et Changement »)... Une maison d'édition historique traite également des questions sociales (Ed. Chroniques Sociales).

En termes événementiels, il n'y a pas à Lyon de manifestation récurrente d'envergure. Seul l'INTEFP organise ses sessions nationales tous les ans.

On peut tout de même noter :

- La dernière édition du colloque d'ARAVIS qui a eu lieu en 1996 et a réuni 500 personnes.
- Le colloque sur « La négociation collective dans la démocratie sociale » (novembre 2001)  
Partenaires : RDS, LASAIRE, ANACT, Bernard Brunhes Consultants, E&P, INTEFP, RAN, Université Toulouse 1 et Université Lyon 2
- Le groupe de travail européen "PME et innovation sociale" avec 12 organismes régionaux similaires à ARAVIS (Catalogne, Emilie-Romagne, Bade-Würtemberg, Stockholm, Irlande du Nord, Norvège). (septembre 2000)  
Partenaires : ARAVIS + Conseil Régional + Grand Lyon

#### **4.1.4 Des personnalités clés dans le monde du travail**

Aujourd'hui, les chefs d'entreprises sont de moins en moins impliqués par les questions sociales et les personnalités politiques locales ne s'engagent pas sur ses thématiques au niveau national. Nous avons cependant repéré deux dirigeants lyonnais qui nous ont été cités comme faisant preuve d'une forte implication dans des instances nationales :

- Bruno Lacroix, PDG d'Aldes Aéraulique et vice président du Medef
- Maurice Pangaud, vice-président du Conseil Economique et Social Rhône-Alpes, membre du comité statutaire du Medef, président de l'Institut Français de Gestion

Globalement, l'agglomération n'est pas particulièrement reconnue grâce à des personnalités dans le domaine de l'ingénierie sociale.

### **4.2 Le degré de coordination territoriale**

L'évolution historique des politiques et des pratiques dans le domaine de l'ingénierie sociale font apparaître une nouvelle tendance vers d'avantage de territorialisation des actions. Une place de plus en plus grande est donnée à la coordination des acteurs au niveau d'un territoire. Ces acteurs trouvent ainsi, à une échelle locale, une certaine marge d'autonomie par rapport aux politiques nationales. Cette marge d'autonomie portant essentiellement sur la manière de mettre en œuvre les directives et les outils. Sans participer directement à la négociation sur les orientations, ils initient de plus en plus des démarches de concertation pour viser une meilleure efficacité et adaptation des actions au terrain.

Le rôle d'une grande métropole est d'assurer sur son territoire ou sur la région qui l'entoure une bonne coordination des acteurs. Dans certaines régions une vraie « gouvernance territoriale » se met en place.

#### **4.2.1 Des partenariats régionaux nécessaires**

L'échelle de coordination régionale est particulièrement pertinente pour le domaine de l'ingénierie sociale.

En effet, la plupart des acteurs structurants travaillent en réseau au niveau régional (ARAVIS, RAN, MRIE, UREI, CR-DSU, PASS...). L'agglomération lyonnaise, siège de ces acteurs, est donc au cœur d'un territoire de coordination régional.

On peut également noter que LASAIRE, partenaires essentiels de nombreux projets dans ce domaine, est basé à Saint-Etienne. Son implication dans la création d'un pôle d'Ingénierie Sociale régional est nécessaire.

L'échelle régionale paraît également la plus adaptée pour gérer l'articulation entre emploi-insertion-formation. Cet enjeu essentiel de l'ingénierie sociale sur un territoire peut être abordé de manière efficace en mobilisant les compétences du Conseil Régional. Cette démarche permettrait de favoriser une politique de gestion prévisionnelle des emplois (potentiel humain d'un territoire, besoins de main d'œuvre...) à une échelle adaptée.

En termes de contractualisation avec l'Etat ou l'Europe, la Région Rhône-Alpes s'investit fortement. Trois contrats de plan Etat-Région successifs ont intégré une ligne spécifique dédiée à l'insertion. La participation au programme EQUAL est également importante au niveau régional.

### Programme EQUAL

EQUAL est le nouveau programme du Fonds Social Européen concernant l'emploi et les ressources humaines pour 2000-2006. Il fait suite aux programmes ADAPT et EMPLOI et sa contribution représente 320 millions d'Euros pour la France. Les projets soutenus par EQUAL doivent faire preuve d'innovation et l'accent est mis sur les partenariats de préférence transnationaux. Quatre grands axes ont été retenus : l'employabilité, l'esprit d'entreprendre, l'adaptabilité et l'égalité des chances.

Dans le premier appel à projet, plus de 300 initiatives ont été retenues en France. La répartition régionale suivante met en évidence le dynamisme particulier de certaines régions : Ile de France, Rhône-Alpes, Provence Alpes Côte d'Azur, Pays de Loire, Nord Pas de Calais et Aquitaine. Le nombre de projets est à peu près proportionnel au poids économique des régions.

Projets retenus par région :

Alsace : 6	Lorraine : 6
Aquitaine : 11	Midi-Pyrénées : 11
Basse-Normandie : 6	Nord-Pas-de-Calais : 13
Bourgogne : 10	Pays-de-Loire : 14
Bretagne : 9	Picardie : 4
Centre : 10	Poitou-Charentes : 7
Champagne-Ardenne : 6	Provence-Alpes-Côte-d'Azur : 15
Corse : 3	Rhône-Alpes : 15
Franche-Comté : 9	Guadeloupe : 2
Haute-Normandie : 7	Martinique : 3
Ile-de-France : 32	Guyane : 2
Languedoc-Roussillon : 10	Réunion : 3
Limousin : 4	France entière : 95

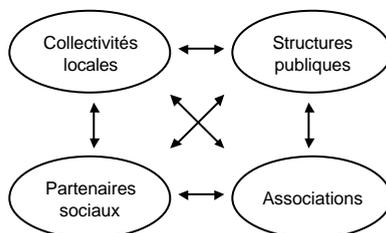
Globalement, le réseau d'acteurs dans la région Rhône-Alpes est riche et dynamique, il n'y a pas de culture de conflits entre les partenaires et la situation économique est plutôt bonne. L'échelle régionale paraît adaptée à la coordination des actions d'ingénierie sociale, mais certaines difficultés pratiques subsistent encore.

### 4.2.2 Des difficultés dans la coordination pratique

Dans le domaine de l'emploi et de l'insertion, il existe un très grand nombre de structures consultatives ou de coordination, liés aux dispositifs publics, qui composent un « millefeuille » assez complexe mais pas toujours efficace : CLI, CASU (Commission d'Aide Sociale d'Urgence), CDIAE, CDEFP, Comités de Bassins d'Emploi...

En supplément de ces organisations, on trouve des instances de coordination créées par les structures d'insertion elles-mêmes (UREI, FNARS...).

Outre l'enchevêtrement de ces structures, il existe un problème de coordination entre les collectivités locales, les partenaires sociaux, les structures publiques et les associations :



On constate notamment la faible implication des collectivités locales, les structures publiques notamment, associent peu les élus (sauf CLI, CASU).

D'autre part, les partenaires sociaux commencent juste à s'ouvrir à des relations partenariales avec les collectivités. Par exemple, la réunion de rentrée de la CGPME a eu lieu au Grand Lyon avec Pierre-Alain Muet et 400 chefs d'entreprises, la CGT vient d'organiser une rencontre au siège de la Région Rhône-Alpes.

Les syndicats sont souvent à la recherche de lieux d'expression et de négociation plus que de partenariats et d'échanges (même si ce comportement n'est pas homogène dans les différents départements de la région). Ils sont de fait peu souvent associés à des projets ou des instances de réflexion. Cependant, certains changements apparaissent. Par exemple, dans le Rhône, un partenariat a été initié par la DDTEFP pour un travail avec la CGT sur les 35 heures : observatoire et guide de la négociation.

Une autre analyse met en évidence les difficultés de coordination des acteurs. Il s'agit d'une étude réalisée en mai 2001 par le cabinet Argos pour la Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle. Ce cabinet a procédé à une évaluation comparée de 11 CDIAE (Comités Départementaux de l'Insertion par l'Activité Economique). L'étude met en évidence pour le CDIAE du Rhône, des faiblesses dans sa composition et dans ses procédures de fonctionnement. Par contre ses résultats sont plutôt efficaces. Ce constat traduit bien la dynamique actuelle de la région toute entière. L'investissement des acteurs est important et porte ses fruits, par la richesse et l'originalité des initiatives, par contre, la coordination des acteurs n'est pas très formalisée.

Dans ce domaine de la coopération et de la coordination, certaines régions sont plus avancées que Rhône-Alpes, par exemple : Nord-Pas-de-Calais ou Poitou-Charentes (voir § 4.4).

### **4.2.3 Des nouveaux lieux de rencontre à créer**

Les attentes des différents acteurs de l'agglomération pour palier à ces problèmes de coordination ne vont pas vers d'avantage de structuration et de formalisation. Par contre, plusieurs d'entre eux soulignent la nécessité de lieux de rencontre et d'échanges plus informels.

Malheureusement, il n'existe pas suffisamment de colloques ou conférences qui permettent à des acteurs de se rencontrer localement, à la différence de Paris.

De même, il n'existe pas de lieu symbole qui permette des échanges puis la construction de projets communs, qui permette des rencontres avec les partenaires sociaux, les entreprises, les associations. La bourse du travail par exemple, ne joue pas ce rôle et n'a pas une image très moderne.

Le Conseil de Développement (ou les journées de prospective Millénaire 3) du Grand Lyon est une première base pour les échanges et l'amorce d'une gouvernance locale sur les questions d'emploi, d'insertion et de travail. En effet, ce sont des lieux où se rencontrent des personnes qui n'ont pas l'habitude de dialoguer ensemble.

Une autre opportunité est offerte par l'association Ciné Travail qui organise tous les mois, au théâtre de l'ENS Lettres et Sciences Humaines, des rencontres entre représentants du monde l'entreprise, des chercheurs, des consultants, des étudiants et des professionnels de l'audiovisuel sur la question "filmer le travail, pourquoi, comment ?". Ses partenaires sont l'ANACT, ARAVIS, l'ENS Lettres et Sciences Humaines et la DRTEFP.

(contact : Michel Berthet à l'ANACT – 04 72 56 13 90)

## **4.3 L'efficacité des actions de proximité**

### **4.3.1 Des acteurs de terrain nombreux et efficaces**

L'agglomération concentre un grand nombre de structures d'insertion (AI, EI, Missions Locales...), et d'organisations qui s'investissent pour l'amélioration des relations de travail. Quelques cabinets de conseil implantés à Lyon ont une activité et une notoriété importantes (Algoé, BL Consultants, Bernard Bruhnes Lyon...) dans ce domaine.

Les partenaires sociaux sont actifs dans la région et travaillent dans une culture de dialogue relativement constructive.

Rhône Alpes Négociation (voir §2.3) est une initiative particulièrement remarquable par l'appui qu'elle peut apporter à des problématiques très concrètes de terrain (35h, négociations salariales...).

### **4.3.2 Une professionnalisation des acteurs à développer**

Les acteurs que nous avons rencontré soulignent un enjeu important qui concerne la professionnalisation. L'agglomération lyonnaise s'est déjà développée dans ce sens et propose de nombreuses solutions de formation et d'accompagnement.

Celle-ci concerne en premier lieu les acteurs de l'insertion. Ces structures associatives n'ont pas toujours les moyens d'acquérir des compétences sur le montage de partenariats, sur le fonctionnement du monde de l'entreprise, sur l'écoute des publics...

Dans ce domaine ARAVIS propose de nombreuses sessions de formation. Des cabinets de conseil peuvent également intervenir auprès de ces structures pour les aider à professionnaliser leur activité. L'Espace Formateur organise également des sessions sur ce thème.

En ce qui concerne les actions destinées à la professionnalisation des partenaires sociaux, l'agglomération a développé deux actions remarquables. RAN propose une école de la négociation sur un plan régional, et l'INTEFP organise ses sessions nationales tous les ans.

Finalement, la professionnalisation concerne également les consultants qui interviennent sur les questions d'emploi, d'aménagement du temps de travail... Quelques formations sur ce domaine sont également organisées dans l'agglomération. L'ISEOR a mis en place un dispositif de formation et d'accompagnement de consultants dans le domaine de l'ingénierie du management. Un DESS « Consultant en Ingénierie du Management » a même été mis en place en collaboration avec Lyon 2. D'autres formations plus généralistes dans les universités ou à l'EM LYON permettent également de former des spécialistes du conseil en entreprise.

Sur ce domaine, il existe très peu de structures de formation continue spécialisée en France. Le seul exemple d'envergure ayant été identifié est l'Institut du Conseil (voir §4.4.2) à Paris.

L'agglomération a su se doter d'un dispositif de professionnalisation dans le domaine de l'ingénierie sociale performant et unique en France. Il pourrait être complété et renforcé, notamment pour élargir la formation proposée à l'ensemble des problématiques d'ingénierie sociale.

### **4.3.3 Des partenariats opérationnels entre public et privé à renforcer**

Un des enjeux essentiels dans le domaine de l'insertion est de permettre au monde associatif et public de rencontrer le monde de l'entreprise privée :

- les entreprises doivent être sensibilisées aux problématiques de l'insertion,
- les structures d'insertion doivent apprendre à mieux connaître le monde de l'entreprise.

Les acteurs de l'agglomération depuis déjà plus de dix ans travaillent dans cette optique :

- clubs d'entreprise pour l'insertion (PASS, FACE...),
- investissement du Medef sur cette problématique (actions « Mode d'Emploi »),
- formations-actions d'ARAVIS organisées pour faire découvrir le monde de l'entreprise aux structures d'insertion,
- partenariats d'ARAVIS avec des grandes entreprises (EDF; Société des Eaux d'Evian, Société Lyonnaise de Transport en Commun, Decathlon...),
- mobilisation des syndicats sur les problématiques d'insertion, quelques efforts pour associer les représentants des salariés dans l'entreprise à la réflexion au cas par cas.

### **4.3.4 Un certain nombre de freins organisationnels subsistent**

Malgré ses nombreuses initiatives, un certain nombre de freins organisationnels limitent les acteurs sur le terrain : manque de moyens, manque de marge de manœuvre locale...

Sur les questions d'emploi et d'insertion les actions de terrain sont confrontées à plusieurs freins :

- Fort turn-over des acteurs de l'insertion qui doivent sans cesse réapprendre à travailler ensemble,
- Problèmes de financement, difficile à trouver pour les petites structures qui risquent de voir leur projet détournés de leur raison d'être initiale par la logique du financeur
- L'instabilité des postes des acteurs de l'insertion met ces personnes dans des situations tendues et ne les incitent pas aux partenariats, ils cherchent à conserver leur propre poste

Dans le domaine des relations salariales, les structures syndicales disposent souvent de peu de moyens et de temps pour s'investir dans des projets partenariaux importants ou pour se professionnaliser. Ces structures sont donc souvent en retrait et ne peuvent pleinement jouer leur rôle dans l'ingénierie sociale.

## **4.4 Comparaison avec d'autres régions en France et en Europe**

Afin d'apporter un éclairage sur les points forts et les points faibles de l'agglomération lyonnaise, nous avons sélectionné quelques exemples de villes ou de régions qui jouent un rôle important dans le domaine de l'ingénierie sociale ou qui ont mis en place une organisation remarquable.

### **4.4.1 Un pôle européen**

Au niveau européen, Bruxelles émerge comme un pôle majeur et regroupe une multitude d'acteurs ayant une influence sur les orientations du système du travail et de l'emploi dans son ensemble. On y trouve par exemple :

#### **UNICE**

Union des Confédérations de l'Industrie et des Employeurs d'Europe

#### **CES**

La Confédération Européenne des Syndicats ou ETUC (European Trade Union Confederation) a été créée en 1973, elle regroupe aujourd'hui 74 organisations membres de 34 pays européens.

Reconnue par l'UE en tant qu'unique organisation syndicale inter-professionnelle représentative au niveau européen.

Ses rôles sont :

- d'assurer la représentation syndicale auprès de toutes les instances de décisions européennes.
- de développer un dialogue social au niveau européen avec les organisations d'employeurs

### **ISE**

L'Institut Syndical Européen est un centre d'études et de recherche de la CES créé en 1978. Ses actions : conférences, séminaires, publications

### **ASE et AFETT**

L'Académie Syndicale Européenne et l'Association pour la Formation Européenne des Travailleurs aux Technologies sont les services de formation de la CES.

### **OSE**

L'Observatoire Social Européen a été créé en 1984. C'est un centre d'information et de recherche sur les enjeux sociaux de l'intégration européenne.

## **4.4.2 Le rôle prépondérant de Paris**

La plupart des acteurs incontournables de l'ingénierie sociale en France sont basés à Paris. Ils participent à la définition des orientations, jouent un rôle de coordination nationale et valorisent les projets et les actions innovantes. On trouve par exemple à Paris, outre le ministère et les services centraux de l'état :

### **CIME**

Comité d'Information et de Mobilisation pour l'Emploi. Son rôle est de détecter et valoriser les initiatives individuelles et collectives qui proposent des solutions aux problèmes de l'emploi.

### **IRES**

L'Institut de Recherches Economiques et Sociales est une association qui regroupe CFDT, CFTC, CGT-FO, UNSA Education, CFE-CGC et des représentants du gouvernement. Son comité scientifique est essentiellement composé de chercheurs des universités parisiennes. Elle assure des missions de recherche et de documentation sur les questions de l'Emploi, du Revenu Salarial, des Relations Professionnelles, du Travail.

### **DeVenir**

Cabinet de conseil auprès des consultants créé en 1983. Il intervient dans les domaines des ressources humaines et de l'organisation du travail.

### **Institut du Conseil**

Il a été créé en 2000 avec pour partenaires : DeVenir, Accenture, SAP, Microsoft, ESCP-EAP, Supelec. Il s'agit d'un institut de formation professionnelle pour les consultants en organisation.

### **RDS (Réalités du Dialogue Social)**

Association créée en 1990 pour promouvoir le dialogue social. Lieu d'échanges, de réflexions qui réunit des représentants de syndicats, des dirigeants d'entreprises, des experts.

### **4.4.3 Poitou-Charentes, une région qui coordonne ses actions**

Poitou-Charentes est un exemple de région dans laquelle émerge une série de structures innovantes qui développe des pratiques locales efficaces et qui ont trouvé un mode de coordination adapté. On trouve par exemple dans cette région :

#### **CAPEE**

Le Comité des Alternatives Poitevines à l'Emploi et l'Entraide est issu d'une initiative d'acteurs associatifs. Le CAPEE fédère et anime un réseau local d'acteurs de l'insertion par l'activité économique. Créé en 1989, le CAPEE regroupe aujourd'hui 20 structures. Ses actions portent sur l'élaboration et la mise en œuvre de projets, l'échange d'expériences, la réflexion, la formation des personnes en insertion et des professionnels encadrant. Ses partenaires sont l'association du PLIE, le Conseil Général, la DDASS, la CAF, l'Etat, des entreprises et la CFDT.

#### **AVERTIR**

L'association s'est créée en 1990 et travaille au rapprochement des partenaires sociaux entre eux, avec les collectivités locales, les administrations et les entreprises. C'est un des pôles fédérateurs du développement de l'emploi dans la région. Son conseil d'administration est composé de responsables de grandes entreprises (financement privé à 25%), des organisations syndicales et patronales, d'associations (CAPEE, IRIS) et des administrations (ANPE, DRTEFP, Conseil Régional...). AVERTIR joue un rôle d'accompagnement de projet, de conseil, d'études, d'organisation de rencontres et d'animation de réseau.

#### **IRIS**

Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité est une association créée en 1992. C'est un regroupement des différents mouvements d'insertion par l'activité économique (EI, AI, régies de quartier, groupements d'employeurs...). Elle est une des rares structures inter-réseaux en France et intervient pour accompagner le développement de structures, pour former des porteurs de projets, des bénévoles et des personnes en insertion. Elle organise également des échanges d'expériences et d'informations juridiques ou techniques, elle favorise également le développement de synergies entre les structures. Elle a su développer des partenariats forts avec les collectivités locales, les administrations publiques, la CFDT et des clubs d'entreprises.

### **4.4.4 Un festival original au Creusot**

#### **Le Festival du Creusot**

Le Festival de l'audiovisuel et des nouveaux médias pour l'entreprise a lieu tous les ans depuis 1987 des projections, des remises de prix. C'est aussi l'occasion d'échanges et de débats sur le monde l'entreprise.

[www.festival-du-creusot.org](http://www.festival-du-creusot.org)

## 4.5 Synthèse et bilan organisé

Pour résumer l'ensemble de nos analyses nous avons choisi de présenter quelques uns des éléments clés sous forme de deux tableaux. Le premier résume les opportunités et les contraintes liés à l'environnement socio-économique. Le second rappelle les principaux points forts et points faibles de l'agglomération et de ses acteurs.

Contraintes	Opportunités
<p>Législation française sur le travail contraignante</p> <p>Faiblesse du syndicalisme en France</p>	<p>Volonté politique nationale d'accompagner le développement économique par un « volet social ».</p> <p>Mouvement associatif diversifié et innovant dans le domaine social en France.</p> <p>En France, seule la capitale constitue un pôle complet d'ingénierie sociale qui s'applique au niveau national.</p> <p>Bruxelles dispose d'un pôle de compétences étendu qui s'applique au niveau européen.</p> <p>Aucune autre agglomération en France ne joue un rôle vraiment remarquable</p>

Forces	Faiblesses
<p><b>Au niveau des orientations et du rayonnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présences d'institutions nationales qui ont un rôle d'orientation (INTEFP, ANACT...)</li> <li>▪ Tradition dans le domaine de l'économie sociale (Semaines Sociales, Economie et Humanisme...)</li> <li>▪ Des acteurs locaux remarquables qui rayonnent (CR-DSU, MRIE, ARAVIS...)</li> </ul> <p><b>Au niveau de la coordination territoriale :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un climat social constructif entre les partenaires sociaux en Rhône Alpes</li> <li>▪ Reconnaissance par les acteurs économiques locaux de l'importance de la gestion sociale (cf. SDE)</li> </ul> <p><b>Au niveau des actions de proximité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ D'importants cabinets de conseil indépendants</li> <li>▪ Tissu associatif pionnier et dynamique dans le domaine de l'insertion et du social</li> <li>▪ Système de professionnalisation des acteurs en construction</li> </ul>	<p><b>Au niveau des orientation et du rayonnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque de visibilité des actions menées</li> <li>▪ Manque une fonction événementielle</li> <li>▪ Manque de personnalités fortes</li> </ul> <p><b>Au niveau de la coordination :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manque des lieux ou moments de rencontre</li> <li>▪ Partenariats nationaux ou internationaux peu développés</li> <li>▪ Partenariats inter-institutionnels encore embryonnaires</li> </ul> <p><b>Au niveau des actions de proximité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ des partenariat public-privé à renforcer</li> </ul>

## **5 VERS LE DEVELOPPEMENT D'UN POLE INGENIERIE SOCIALE DANS L'AGGLOMERATION LYONNAISE**

---

### **5.1 Pourquoi un pôle Ingénierie Sociale dans l'agglomération ?**

Le projet de développement d'un pôle fort d'Ingénierie Sociale dans l'agglomération nous paraît réellement justifié. En effet, à partir du bilan que nous avons réalisé il est possible de justifier de :

- l'intérêt pour l'agglomération
- l'opportunité par rapport au contexte national et européen
- la faisabilité par rapport à ses points forts

#### **5.1.1 L'intérêt pour l'agglomération**

Un pôle Ingénierie Sociale pourrait regrouper des acteurs assurant des fonctions essentielles pour l'agglomération à la fois pour son développement et son rayonnement.

Ce pôle aurait pour vocation de :

- favoriser un développement harmonieux des entreprises locales et éviter d'éventuels départs ou fermetures (climat social positif, appui et conseil sur la gestion sociale...),
- inciter à l'implantation de nouvelles entreprises (attirées par ce climat social),
- favoriser le développement des entreprises du secteur du conseil
- permettre un développement social de l'agglomération, réduire les inégalités et faire diminuer le chômage
- donner à l'agglomération une image unique en France,
- rayonner en France et en Europe en diffusant le savoir-faire développé dans l'agglomération.

#### **5.1.2 Un contexte favorable**

Le bilan que nous avons dressé révèle une formidable opportunité pour l'agglomération de développer un pôle important dans le domaine de l'ingénierie sociale. Hormis quelques villes capitales qui assurent des fonctions métropolitaines complètes, aucune ville en France n'a développé et mis en avant un savoir faire spécifique dans ce domaine.

L'opportunité est d'autant plus grande qu'il existe une forte demande sociétale sur les thématiques qui articulent développement économique et social, sur l'insertion, sur les relations de travail...

La légitimité d'actions territorialisées se renforce également. Les collectivités locales jouent un rôle de plus en plus important et entrent dans une réelle logique de contractualisation. Les acteurs de terrain s'organisent en réseau.

La constitution d'un pôle d'ingénierie sociale qui agirait à l'échelle régionale autour d'une métropole forte paraît bien adapté au contexte.

#### **5.1.3 Un fort potentiel dans l'agglomération**

L'agglomération dispose de nombreux points forts qui la rendent légitime pour mener à bien ce projet de développement d'un pôle Ingénierie Sociale. Ces points forts ont été présentés en détail dans le rapport.

## 5.2 Comment concrétiser ce pôle Ingénierie Sociale ?

A partir du bilan que nous avons établi sur le secteur de l'ingénierie sociale dans l'agglomération, quatre axes se dégagent pour concrétiser le projet de pôle. Deux d'entre eux visent à palier progressivement aux faiblesses actuelles de l'agglomération ; les deux suivants s'appuient au contraire sur des points forts.

### 5.2.1 PARTENARIATS : améliorer le fonctionnement en réseau des acteurs

Ce premier axe de développement vise à répondre aux problèmes que nous avons identifiés en termes de coordination des acteurs. Cependant, nous ne recommandons pas la création de nouvelles structures de contrôle ou de suivi. Celles-ci ne feraient qu'ajouter à la complexité du système (notamment dans le domaine de l'insertion) sans améliorer son fonctionnement. Il nous paraîtrait plus efficace d'offrir aux acteurs des occasions de se rencontrer et d'échanger pour construire un mode de coordination plus informel et transversal.

*A titre d'exemple concret :*

*Le Grand Lyon pourrait soutenir l'organisation de rencontres locales thématiques (insertion, négociation sociale, aménagement du temps de travail et organisation...). Six fois par an, les différents acteurs du pôle (associations, entreprises, organisations syndicales, organismes publics...) pourraient être invités pour une conférence-discussion préparée par l'un d'entre eux. Cela permettrait aux acteurs de mieux se connaître, de discuter de manière décloisonnée sur les questions du travail et de l'emploi, de développer une culture et des projets communs... Le rôle de la collectivité est d'apporter un soutien logistique et de montrer son implication.*

### 5.2.2 RAYONNEMENT : développer l'image de l'agglomération

Le deuxième point faible de l'agglomération réside dans la faiblesse de son image. Lyon ne détient pas de position distinctive en France ou en Europe dans le domaine de l'ingénierie sociale. Seuls quelques acteurs sont reconnus à titre individuel sans que leur appartenance à un pôle d'agglomération soit identifiée.

Deux types d'actions sont envisageables pour combler ce manque de notoriété et de rayonnement :

- l'attraction de nouvelles structures avec un rayonnement national ou européen (notamment des médias qui font défaut dans l'agglomération et qui ont un bon potentiel de rayonnement),
- l'organisation d'un événement récurrent à l'échelle européenne (« Biennales de l'ingénierie sociale » par exemple) qui mobiliserait les acteurs locaux autour d'un projet fédérateur et qui contribuerait au rayonnement.

*Deux exemples concrets à partir des projets en cours :*

*En 2001, le siège du Forum Social Européen s'installe à Lyon et pourrait préfigurer l'arrivée d'autres structures à dimension européenne. Pourquoi pas inciter à la création à Lyon de la première antenne locale de la Confédération Européenne des Syndicats (CES) ?*

*Depuis 1996 Lyon accueille la Biennale Europe Travail, Emploi organisée par LASAIRE (Saint Etienne). Cet événement pourrait être renforcé et élargi avec le soutien et l'engagement des collectivités. Ce projet pourrait positionner l'agglomération de manière distinctive car aucun événement de ce type n'existe en France ou en Europe.*

### 5.2.3 LABORATOIRE SOCIAL : valoriser les innovations

Le troisième axe de travail vise à profiter du formidable foisonnement d'initiatives locales pour faire de l'agglomération et sa région un véritable laboratoire social. Pour favoriser l'innovation et valoriser tous les projets qui émergent dans le domaine de l'ingénierie sociale, les collectivités peuvent avoir un rôle incitatif.

*Par exemple :*

*La ville de Lyon ou le Conseil Général du Rhône pourraient lancer des appels à projet locaux ou organiser des remises du « prix de l'ingénierie sociale » dans différentes catégories. Les lauréats bénéficieraient d'un soutien financier mais aussi de la reconnaissance de leur action.*

*Un guide de l'ingénierie sociale pourrait être édité avec des informations pratiques mais aussi des fiches présentant des exemples d'initiatives locales.*

*Une cellule de soutien pourrait être mise en place pour accompagner les acteurs locaux qui souhaitent s'engager dans des projets partenariaux au niveau national ou européen (programme EQUAL par exemple).*

### 5.2.4 COMPETENCE : diffuser le savoir-faire

Le dernier axe de travail répond à un besoin identifié de professionnalisation des acteurs de l'ingénierie sociale. Il s'appuie sur le potentiel de l'agglomération représenté par de nombreuses structures et programmes d'accompagnement ou de formation (ARAVIS, INTEFP, RAN, Espace Formateurs, ISEOR...) et de quelques projets émergents.

Le développement d'un pôle de professionnalisation passe par :

- le soutien à la mise en place de formation spécifiques (formation à la négociation sociale, formation aux métiers du conseil, formations aux métiers de l'insertion...),
- la mise en cohérence globale de toutes ces écoles pour créer un pôle global de formation, reconnu et cohérent,
- inciter au renforcement de la fonction de recherche dans ce domaine et à l'arrivée de personnalités reconnues.

*Par exemple :*

*Les collectivités (et notamment du Conseil Régional, par ses compétences dans le domaine de la formation continue) pourraient renforcer leur soutien aux projets existants et leur donner une meilleure visibilité. On pourrait ainsi voir émerger l'Ecole Partenariale de la Négociation de RAN ou un centre de formation de consultants...*

*Un lieu dédié à la formation et au conseil en Ingénierie Sociale pourrait être créé. Il abriterait un centre de ressources, des structures spécialisées, certaines formations, et même pourquoi pas une Maison des Syndicats (en remplacement de l'actuelle Bourse du Travail)...*