



L'attractivité en transitions :  
une économie à réinventer ?

Journée prospective  
du 11 juillet 2025



**MÉTROPOLE**

**GRAND LYON**

---

SEPTEMBRE 2025  
MÉTROPOLE DE LYON

JOURNÉE ORGANISÉE PAR LA DIRECTION  
DE LA PROSPECTIVE ET DU DIALOGUE  
PUBLIC DE LA MÉTROPOLE DE LYON

**COMMANDITAIRE**

Direction de la prospective  
et du dialogue public

**RÉDACTION**

Caroline Januel,  
*Membre du réseau de veille  
de la DPDP*

**RÉALISATION**

*DPDP*

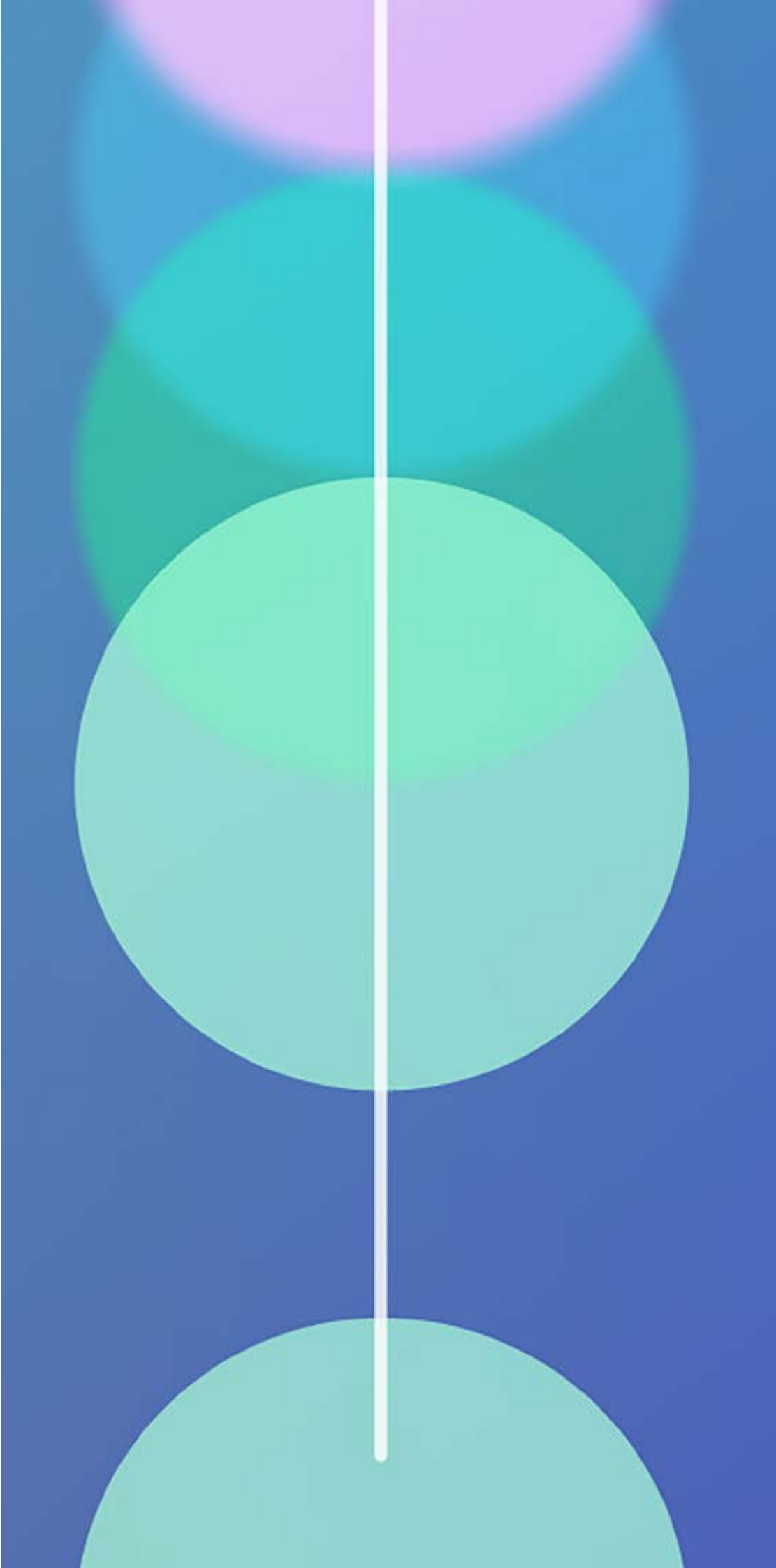
*Illustration de couverture et vignettes*  
EKNO, Identité, Stratégie  
& Communication

Transition écologique, raréfaction des ressources, crises internationales, concurrence féroce...

Comment se redéfinissent l'avenir et l'attractivité économique du territoire ?

Est-ce que se tourner davantage vers la capacité de l'écosystème économique à répondre aux besoins essentiels du territoire, en tenant compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux des activités, a des effets positifs sur l'activité économique locale ?

Réunissant entreprises, salariés, acteurs socio-économiques, chercheurs, la journée prospective du 11 juillet 2025 a permis d'interroger les défis des entreprises et des acteurs confrontés à ces bouleversements.



# Sommaire

6	<b>1.</b> Comprendre les mutations mondiales pour repenser l'attractivité locale	
6	.Développement et croissance économique : la fin d'un modèle ?	
8	.Développement économique territorial : repenser le modèle dominant	
10	<b>2.</b> Nouveaux modèles économiques : une attractivité par la transformation	
10	.ONLYLYON & CO ou comment contribuer à l'attractivité à impact positif	
11	.ADEME Aura ou comment réconcilier transition écologique et croissance	
12	.Métropole de Lyon ou comment accompagner les entreprises vers l'économie circulaire	
14	<b>3.</b> Le territoire en action : des trajectoires concrètes au service du territoire	5
14	.Quels déclics pour l'action ?	
16	.Que retenir de ces passages à l'action ?	
17	.Quelles sont les prochaines étapes des acteurs et leurs attentes à l'égard des collectivités ?	
18	<b>4.</b> Faire système : comment passer à l'échelle ?	
18	.Les enjeux de la transition économique, vus par le Conseil de développement de la Métropole de Lyon	
19	.Retours sur le changement de trajectoire de la Métropole de Lyon en matière développement économique	
20	.Du déclic à la mise en mouvement : retour d'expérience d'un dirigeant	
21	.Les coopératives, un modèle adapté pour transformer le modèle économique du territoire	
22	.La transformation écologique de l'économie vue par le 1 <sup>er</sup> syndicat de France	

# 1 Comprendre les mutations mondiales pour repenser l'attractivité locale

## Développement et croissance économique : la fin d'un modèle ?

Pendant des décennies, notre modèle économique a fait la preuve de sa performance : développement des territoires, croissance démographique, hausse du niveau de vie... Mais face à des évolutions systémiques, il montre aujourd'hui ses limites. Comment en est-on arrivé là ? En retraçant ses fondements et les points de basculement auxquels il est confronté, Virginie Raison-Victor, géopolitologue, prospectiviste et présidente du GIEC Pays de Loire, dresse le constat indiscutable de la fin d'un modèle.

6

Depuis la fin du 19<sup>e</sup> siècle, le modèle extractif et linéaire constitue le socle de développement des pays industrialisés. Des ressources sont extraites, transformées en produits grâce à des machines alimentées en énergie, puis transportées vers d'autres centres industriels ou urbains et consommées par les ménages ou les entreprises. Ces produits deviennent alors des déchets, mis en décharge, incinérés ou rejetés dans l'environnement.

La généralisation de ce modèle à partir des années 1950 signe la « Grande Accélération » décrite par de nombreux auteurs. Si l'on s'en tient strictement aux impacts socio-économiques, le bilan est positif : nette amélioration de l'accès à l'alimentation, aux soins, à l'éducation, aux équipements et aux loisirs. Depuis les années 1980, la performance de ce modèle l'a même conduit à s'imposer comme un dogme universel, validé par les économistes, enseigné dans le monde entier...

Mais si la population mondiale a été multipliée par trois entre 1950 et 2020, la consommation d'énergie a été multipliée par 7, l'extraction des minerais par 8 et la production de plastique par 250 ! La libéralisation de l'économie et son optimisation ont conduit à affecter à chaque région du monde une spécialisation. Au Nord, les grands centres d'impulsion

se chargent de la conception, du financement, du marketing... Le Sud assure l'extraction des ressources et la transformation primaire. Quant à l'assemblage et la logistique, ils sont assurés par l'Asie et l'Europe de l'Est, pour bénéficier du moindre coût des salaires.

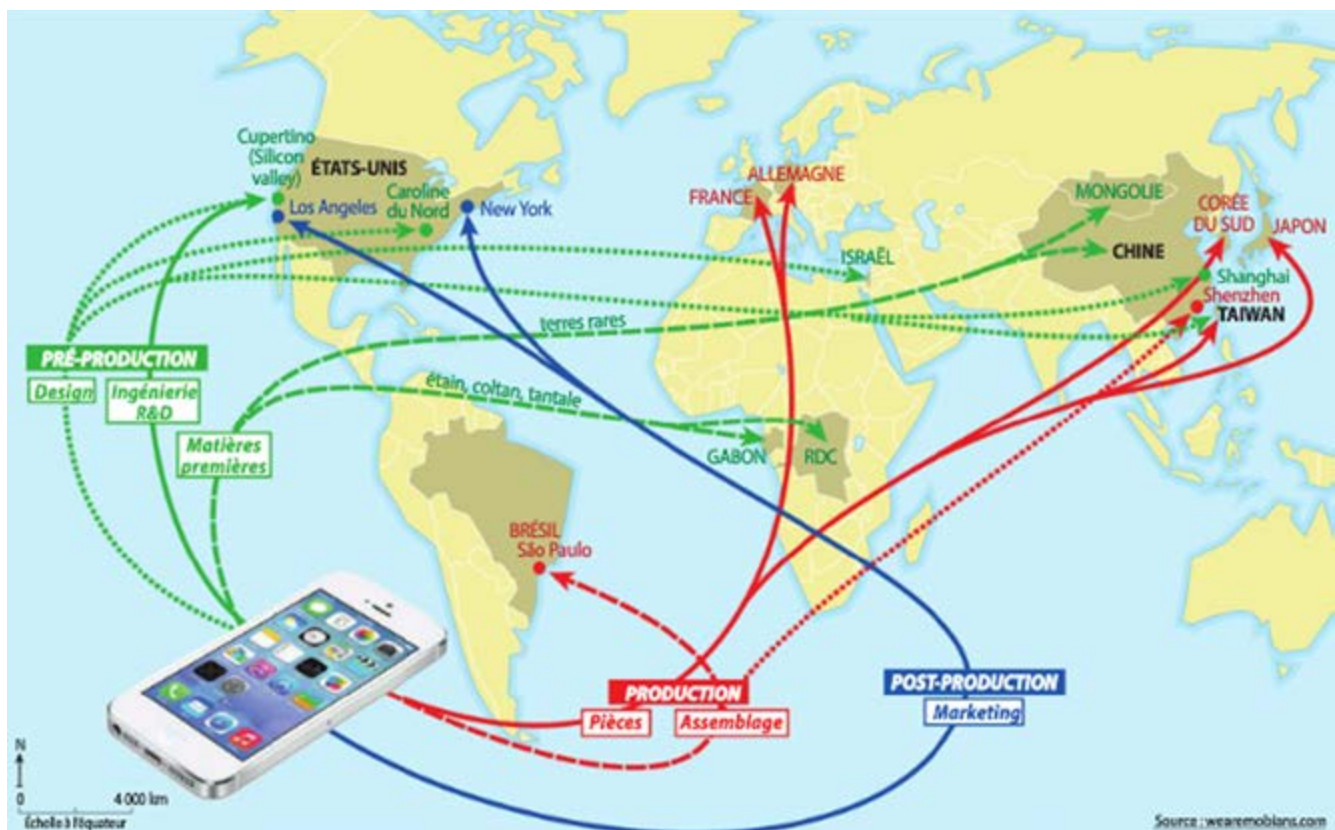
Qu'en est-il des territoires locaux ? Ils deviennent les réceptacles et les points de passage de ces flux mondiaux dont ils ne maîtrisent pas les stratégies. Le smartphone vendu dans une boutique voisine l'illustre bien : il est le produit d'une chaîne de valeur de 150 étapes, incluant l'extraction d'une soixantaine de métaux dans quarante pays différents.

Ce modèle de développement mondialisé reposait sur trois principes implicites : une énergie abondante et bon marché, des ressources illimitées ou substituables et la libre circulation des marchandises. Aujourd'hui, ces principes sont mis à mal. Pour Virginie Raison-Victor, le développement économique doit désormais faire avec cinq points d'inflexion.

- Les limites planétaires tout d'abord. La consommation des ressources naturelles dépasse largement leurs capacités de régénération. Chaque année, nous consommons 1,75 planète. Et notre « appétit » ne se tarit pas : la consommation de ressources, telles que le lithium,

le cuivre ou le cobalt, continue de progresser.

- Cette pression sur les ressources est d'autant plus préoccupante que la circularité des matières reste encore limitée et peine à s'imposer. La part des matériaux réutilisés ou recyclés ne s'élevait qu'à 7,2% en 2023 à l'échelle mondiale, contre 9,1% en 2018.
- Ces faits préoccupants s'inscrivent dans un contexte qui ne l'est pas moins : les ressources critiques, inégalement réparties sur les territoires, alimentent les tensions géopolitiques. À l'échelle des territoires, les conflits d'usage se multiplient, comme autour de l'exploitation des sablières en Bretagne pour produire des granulats ou de la course au lithium dans le Massif central.
- Autre point d'inflexion, la démondialisation des échanges. La liberté de circulation des marchandises, qui repose sur les accords de libre-échange, les droits de douane et la recherche de compétitivité, apparaît de plus en plus fragile.
- D'où des États qui relocalisent, réindustrialisent, érigent de nouvelles normes pour réduire les importations de ressources stratégiques.



Finalement, la nature se fait entendre. Le réchauffement climatique, le recul de la biodiversité, les sécheresses, les pollutions, etc., montrent combien l'économie linéaire a bouleversé les écosystèmes. En outre, «En priorisant la performance et l'attractivité à tout prix, notre modèle de développement n'épuise pas seulement les ressources naturelles, il entraîne aussi une précarisation des travailleurs de nombreuses filières, une dégradation des conditions de travail et de la qualité de vie, et des fractures profondes entre les territoires plus enclins à prendre part à la compétition qu'à organiser la solidarité entre eux», ajoute la géopolitologue.

Depuis les années 1990, les politiques publiques n'ont eu de cesse d'encourager les collectivités à adopter les codes de l'entreprise pour attirer toujours plus : marketing territorial, zones d'activités clés en main, fiscalité incitative, subventions, etc. «Ce toujours plus a un coût social qui n'a été que très faiblement anticipé», souligne Virginie Raison-Victor. En outre, ces

mesures affichent un bilan plutôt décevant sur le plan économique. Beaucoup d'entreprises profitent des aides publiques sans pour autant installer durablement leurs activités. Elles quittent les territoires quand les conditions deviennent moins avantageuses, laissant derrière elles des friches, des zones suréquipées, des habitants sans perspectives d'emplois...

Autre effet rebond de ce modèle linéaire de développement : les inégalités entre les territoires. Les richesses sont concentrées dans les métropoles, lorsque les périphéries, les zones rurales et les petites villes sont reléguées, éloignées des centres de décision, sous-équipées en matière de services publics, désertées par les jeunes... Ce qui renforce un peu plus les inégalités territoriales.

Ce bilan ne serait pas complet sans la prise en compte de l'impact social de la recherche d'optimisation des coûts par la montée en puissance des contrats courts et de l'intérim, de la précarisation de l'emploi, et de

la dégradation de la qualité de vie dans de nombreux territoires exposant leurs habitants aux pollutions, à l'insécurité alimentaire, à la précarité énergétique... Le modèle économique linéaire ne se contente pas d'épuiser les ressources, il vient fragiliser les collectifs humains comme le démontrent de nombreuses études scientifiques.

«Il est temps de trouver des solutions pour passer d'une logique linéaire à une logique circulaire, d'une logique de flux et à une logique de cycle, d'une logique de concurrence à une logique de solidarité», conclut Virginie Raison-Victor.

## Développement économique territorial : repenser le modèle dominant

Comment le modèle de développement économique dominant se décline-t-il au niveau local ? Boris Chabanel, expert économies locales (cabinet Utopies) répond à cette question, en montre ses limites et nous invite à consolider le circuit économique local.

### Linéarité et spécialisation de l'économie peuvent fragiliser les territoires

Caractérisé par la libéralisation des échanges et la baisse des coûts de transport et de communication, le modèle de développement économique dominant dans les pays occidentaux conduit les territoires à exporter vers les marchés les plus dynamiques et à se spécialiser sur certaines activités à forte valeur ajoutée (R&D, marketing, services, etc.).

Les entreprises ont tendance à se recentrer sur des activités clés dans la chaîne de valeur où elles peuvent faire la différence dans la concurrence internationale, et à déléguer les activités de fabrication, moins stratégiques, aux pays *low cost*. D'où une perte de diversité productive. La linéarité, décrite par Virginie Raisson-Victor, et la spécialisation caractérisent fortement le modèle dominant. Ces dynamiques amplifient les importations de produits intermédiaires et globalisent les chaînes de valeur. Finalement, tous les acteurs deviennent de plus en

plus dépendants aux importations et finissent par proposer des produits finis «*made in monde*».

Au niveau local, «Faire du développement économique revient à remplir un seau percé!», résume l'expert en économies locales. Le territoire va chercher à capter des projets d'investissements, des entreprises, de nouveaux habitants, des touristes, mais, dans le même temps, devenir de plus en plus dépendant aux flux d'importation. Les entreprises et les acteurs publics acquièrent sur les marchés extérieurs les produits qu'ils ne trouvent pas sur le territoire. Quant aux ménages, ils trouvent ailleurs ce que le marché local ne propose plus.

Ce modèle économique rend les territoires particulièrement vulnérables. Ils ne bénéficient plus autant de l'effet d'entraînement des activités locales d'où une perte de prospérité socio-économique pour les territoires les moins exportateurs. Sur 18 branches industrielles, 10 ont vu leur valeur ajoutée décliner ces dernières années.

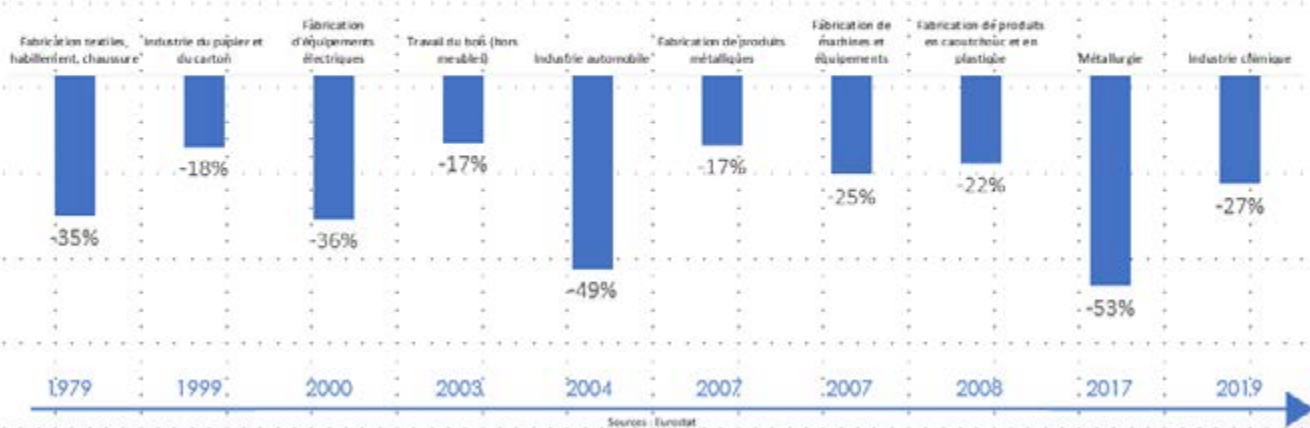
En France, et dans une moindre mesure en Europe, cela a commencé par le secteur des textiles —habillement — chaussures, l'industrie du papier et du carton, la fabrication d'équipements électriques... Dernière en date, en 2019, l'industrie chimique a perdu 27% de sa valeur ajoutée depuis l'année où elle avait atteint son niveau maximum. Quand une industrie ferme, ce ne sont pas seulement les emplois directs qui disparaissent, ce sont aussi les fournisseurs locaux de rang 1 qui perdent des marchés, et ne font plus appel à des fournisseurs de rang 2, etc.

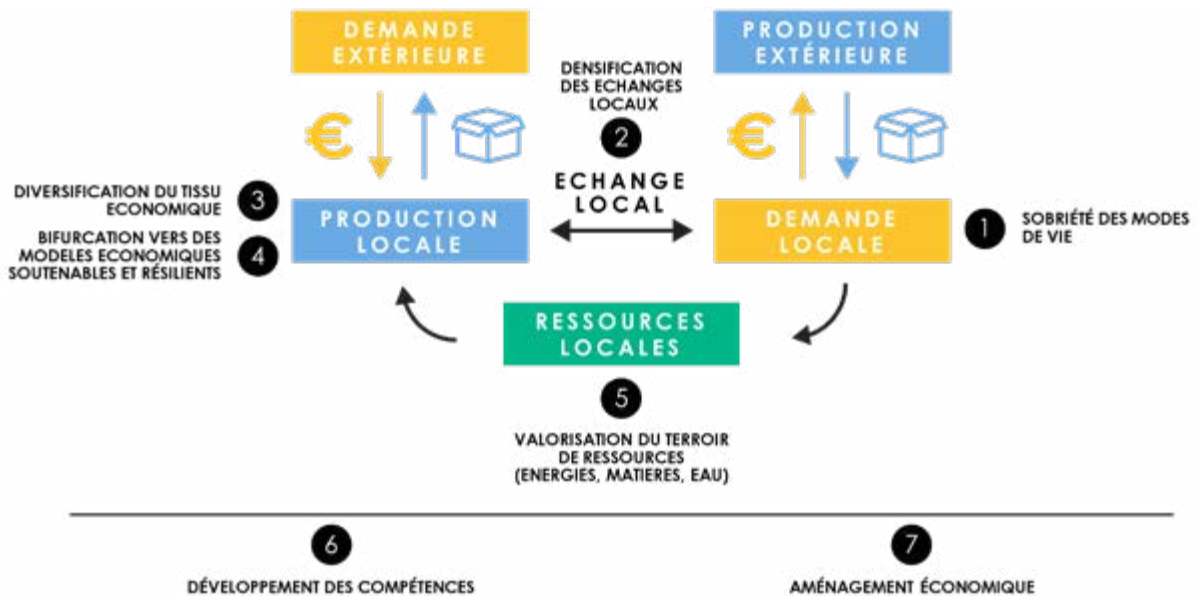
Les territoires sont de plus en plus dépendants aux importations, elles-mêmes soumises aux aléas des crises internationales ou extérieures. Sur 100 euros de consommation annuelle de biens et services des ménages, le «*made in France*» représente seulement 38 euros, contre 73 en 1975. La perte de diversité industrielle est très importante : 94% des produits informatiques, électroniques, etc., consommés en France, 87% des produits pharmaceutiques, 72% des produits en caoutchouc et en plastique sont aujourd'hui importés.

8

### 10 BRANCHES INDUSTRIELLES DONT LA VALEUR AJOUTÉE A FORTEMENT RECLUÉE AU COURS DES DERNIÈRES DÉCENNIES

Recul de la valeur ajoutée (hors inflation) depuis l'année où elle a atteint son niveau maximum (en %)





Source : cabinet Utopies

L'industrie agroalimentaire est la filière la plus « préservée » avec 40% de produits importés. Cette situation d'extrême dépendance rend la population française vulnérable aux crises ou tensions extérieures (quelle solution de recours lorsqu'un médicament vient à manquer ?), et notre nation, en position de faiblesse dans les négociations et rapports de force internationaux.

Corollaire de ces importations, l'invisibilisation des impacts environnementaux. Délocalisés, ceux-ci ne figurent pas dans les impacts territoriaux, mais leur empreinte environnementale est bien réelle. D'après le ministère de la Transition écologique, 56 % de l'empreinte carbone de la France relèvent d'émissions importées. « Ne pas les considérer, se préoccuper uniquement des émissions sur notre territoire, c'est mettre de côté une grande partie du problème », relève Boris Chabanel. Cette approche revient également à attribuer la responsabilité des impacts environnementaux sur les consommateurs.

### Consolider le circuit économique local

Finalement, les politiques de transition se trouvent face à trois grands enjeux. Comment amplifier l'effet multiplicateur local ? Comment réduire la dépendance aux importations à risque ? Comment réduire les importations à fort impact environnemental ? Importer « plus vert » et diversifier les flux d'importation ne suffisent

pas. Moins dépendre et moins peser sur le plan environnemental du reste du monde impliquent de miser davantage sur notre circuit économique local soumis à des normes environnementales plus strictes que dans d'autres régions du monde. Il s'agit donc de mieux répondre à la demande locale (enjeu de prospérité) en substituant les importations à risque par la production locale (enjeu de résilience) et d'accroître la part des ressources locales durables, c'est-à-dire renouvelables, biosourcées, circulaires, etc., dans les ressources utilisées par la production locale (enjeu de soutenabilité).

Consolider le circuit économique local exige de revisiter la boîte à outils de l'action économique et environnementale locale. Boris Chabanel propose sept leviers d'action pour y parvenir :

- Le 1<sup>er</sup> levier est la sobriété des modes de vie. Requestionner nos consommations matérielles, énergétiques, etc., est nécessaire. Cela implique des réflexions individuelles, mais aussi collectives, car l'offre, la réglementation et l'incitation contribuent à faire évoluer les modes de vie.
- Le 2<sup>e</sup> levier vise à rapprocher la demande locale des habitants, entreprises et acteurs publics de la production locale. La mise en place de dispositifs d'information, d'incitation, d'intermédiation et de coopération est nécessaire. Il s'agit

à la fois d'encourager les habitants à « consommer local », de favoriser les échanges interentreprises et de faire de l'achat public un levier de développement local et de transition.

- Les 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> leviers consistent à renforcer la capacité de la production locale à répondre durablement à la demande locale, via la diversification du tissu économique et la transition des entreprises vers des modèles économiques soutenables. Des économies plus diversifiées permettent d'être plus résilientes en cas de chocs. Et sans diversité, l'effet multiplicateur des activités économiques reste limité. Quant aux entreprises, leur transformation est nécessaire pour proposer une offre sobre et résiliente et, *in fine*, faire évoluer la demande.
- Le 5<sup>e</sup> levier est la valorisation de nos propres ressources. Développer un socle de ressources locales renouvelables, circulaires et décarbonées est crucial pour satisfaire la demande locale et assurer la résilience du tissu économique.
- Les 6<sup>e</sup> et 7<sup>e</sup> leviers sont plus transversaux. Il s'agit d'une part de développer les compétences nécessaires à la transformation de l'économie et d'accompagner les évolutions professionnelles induites, et d'autre part, de repenser les espaces économiques afin qu'ils concilient diversification des activités, synergies interentreprises et sobriété foncière.

## 2 Nouveaux modèles économiques : une attractivité par la transformation

Comment accompagner les organisations vers de nouveaux modèles économiques ? Trois acteurs qui impulsent ou accompagnent les transformations économiques locales ont partagé leurs expériences. Bertrand Foucher, directeur général d'ONLYLYON & Co, est revenu sur ses missions et la stratégie déployée par l'agence d'attractivité ONLYLYON & CO et les prochaines étapes à mener à bien.

Simon Yaspo, directeur régional adjoint de l'ADEME en Auvergne-Rhône-Alpes, a partagé le point de vue de l'ADEME sur les nouveaux modèles économiques et sa stratégie pour les accompagner. Cheffe de projet économie circulaire à la Métropole de Lyon, Laureline Bourit a présenté le rôle et les actions de la collectivité en faveur de la transformation vers l'économie circulaire.

— Session animée par Wandrille Jumeaux, chargé de prospective à la Métropole de Lyon.

### ONLYLYON & CO, ou comment contribuer à l'attractivité à impact positif

10

L'association ONLYLYON & CO réunit les principales collectivités et institutions économiques du territoire métropolitain. Elle pilote le programme d'attractivité économique ONLYLYON Invest et la démarche de marketing territorial ONLYLYON. Ses missions consistent à promouvoir et faire rayonner la région lyonnaise en France et à l'international, mais aussi à identifier, attirer, accompagner et connecter les entreprises, investisseurs, compétences et solutions innovantes issus d'autres territoires pour enrichir le tissu économique local.

Depuis les années 2000, l'attractivité est une question prégnante au sein d'ONLYLYON & CO, comme d'autres grandes villes européennes membres du réseau *Choose Europe*, telles que Barcelone, Amsterdam, Francfort. Mais à quoi sert d'attirer dans le contexte géopolitique et économique actuel ? [Bertrand Foucher](#) identifie plusieurs bénéfiques. Aller chercher des investisseurs et des entrepreneurs à l'extérieur du

territoire participe au renouvellement de l'économie locale. Cela contribue aussi à la création d'emplois locaux : 8 à 10% des emplois sont créés grâce à l'aide à l'emploi.

Les entreprises accompagnées par ONLYLYON & CO s'implantent, se développent et participent au dynamisme de l'économie locale. On peut aussi souligner les enjeux de souveraineté, déjà expliqués par Boris Chabanel. Produire localement, répondre aux besoins locaux, limiter l'empreinte carbone sont autant de bénéfices des démarches d'attractivité.

ONLYLYON & CO entend contribuer à l'attractivité à impact positif et vise la robustesse du territoire au sens où l'entend [Olivier Hamant](#), c'est-à-dire la capacité à rester stable et vivant sur le long terme malgré les fluctuations et les crises. ONLYLYON & CO utilise également le levier de la coopération. C'est un parti pris dans un monde très compétitif où les classements des villes sont légion.

Comment décliner ces objectifs de façon opérationnelle ? D'une part, en confortant les filières d'excellence : énergies, santé et sciences de la vie, chimie et environnement. Accueillir des projets et continuer d'innover dans ces filières confortent leur rôle d'excellence en Europe et dans le monde et ont un effet d'entraînement sur la décarbonation. D'autre part, en comblant les trous dans la raquette, par exemple, relocaliser la production de paracétamol. «Cela implique de bien connaître les filières et d'aborder ces objectifs avec pragmatisme avec l'aide des pôles de compétitivité, des dirigeants, de la Métropole de Lyon» pour Bertrand Foucher.

ONLYLYON & CO a aussi fait le choix d'accompagner des projets à impact : une soixantaine de projets par an, plutôt qu'une centaine comme il y a cinq ans. Pourquoi ? Parce que les projets à impact sont plus durables. La sélection s'appuie sur un score qui permet d'apprécier l'impact environnemental, coopératif, productif,

sociétal et territorial d'un projet. C'est un outil de dialogue avec les investisseurs et les entrepreneurs.

Par exemple, l'impact coopératif fait référence à la capacité des projets à coopérer avec le monde académique, les laboratoires de recherche, les chaînes de sous-traitance locale. L'impact territorial mesure la capacité du projet à rééquilibrer le développement économique à une échelle élargie aux territoires voisins et périphériques.

Le rythme des transformations est également un enjeu essentiel. Par exemple, la Vallée de la Chimie doit composer avec des plans de réduction d'activité de grands opérateurs internationaux et une offre d'accueil de nouveaux entrepreneurs et investisseurs portant des projets de chimie circulaire. Ces projets ont besoin des acteurs historiques pour passer à l'échelle par des démonstrateurs, des premières usines, etc.

La Vallée de la Chimie doit faire avec les contraintes des groupes internationaux, du foncier, des accès de voies ferrées, etc. Cette réalité se

heurte à l'urgence écologique. Accorder les tempos des projets, des cycles économiques et des transitions est complexe. Cela requiert beaucoup d'imagination, de coopération et d'engagement de la part des entrepreneurs, dirigeants, investisseurs. «Ce sont eux qui font le job, ONLYLYON & CO repère, facilite, accompagne et valorise», conclut Bertrand Foucher. Faire connaître les engagements de personnes ayant réalisé leur projet personnel et professionnel en région lyonnaise est aussi une mission d'ONLYLYON & CO. C'est l'objectif de [la campagne 5 vies](#).

## ADEME Aura, ou comment réconcilier transition écologique et croissance

La croissance du PIB et la transition écologique sont-elles compatibles ? Pour l'ADEME, non seulement elles sont compatibles, mais la transition génère même de la croissance supplémentaire. Cette donnée se retrouvait dans ses scénarios de prospective [Transition\(s\) 2050](#) pour arriver à la neutralité carbone en 2050. En revanche, la transition implique aussi une décroissance des flux physiques : gaz à effet de serre, consommation d'eau, production de déchets, tonnes de marchandises transportées sur les mers et les routes. «Concilier croissance du PIB et décroissance des flux physiques, sur lesquels ce PIB repose en partie, peut paraître paradoxal, mais c'est précisément ce qu'il faut surmonter pour réussir cette transition écologique, car c'est ainsi que naissent de nouveaux modèles économiques», affirme Simon Yaspo, directeur régional adjoint de l'ADEME Aura.

L'économie de la fonctionnalité illustre bien cela. Une entreprise accompagnée par l'ADEME vendait historiquement des produits phytosanitaires aux agriculteurs. À présent, l'entreprise vend le service, à savoir des hectares de blé en bonne santé, plutôt qu'une quantité croissante de produits phytosanitaires. Hier, l'entreprise avait intérêt à vendre le maximum de produits. Aujourd'hui, elle

calcule la dose appropriée de produits phytosanitaires et diminue ainsi la pression de l'activité agricole sur l'environnement. Quand on vend un service plutôt que le produit qui permet de rendre ce service, on se détourne de la logique de volume pour une logique de qualité de service. On peut produire plus de valeur en diminuant les flux physiques et la pression sur l'environnement.

Autre exemple, un fabricant de sirops racheté par un fonds climat a adopté la méthodologie ACT Adaptation proposée par l'ADEME, qui permet de se doter d'un plan de transition et de décarbonation crédible, ambitieux, partageable et reconnu par de nombreux acteurs. Elle a amené l'entreprise à se questionner sur toutes les étapes de leur production. Cette démarche a conduit l'entreprise à se tourner vers des producteurs de sucre contrôlés par des labels garantissant que la production n'induisait pas de déforestation, et vers des fabricants de verre utilisant des fours électriques. En outre, en aidant une entreprise à décarboner ses scopes 1 (émissions directes) et 2 (émissions indirectes associées à la consommation d'énergie survenant en dehors des installations de l'entreprise), on décarbore le scope 3 (émissions indirectes dues aux activités en amont et en aval de la chaîne de valeur).

Pour atteindre les objectifs de décarbonation, un quart est entre les mains des citoyens, des consommateurs, un quart dans celles de la puissance publique, des collectivités, etc., et la moitié dépend des acteurs économiques (étude [Faire sa part de Carbone4](#)). «Les entreprises ont des marges de manœuvre en matière de décarbonation», explique Simon Yaspo, «c'est pourquoi leur transition écologique est essentielle et il faut travailler avec eux».

Par ailleurs, l'impératif écologique devient de plus en plus un impératif économique. La commande publique ajoute des clauses pour utiliser des matériaux mieux sourcés, améliorer son bilan carbone, etc. Les grands donneurs d'ordre demandent à leurs fournisseurs d'être de plus en plus décarbonés. Les jeunes professionnels se tournent davantage vers les entreprises ayant une stratégie de transition écologique. Ces évolutions incitent clairement les entreprises à se décarboner et à se tourner vers l'économie circulaire.

La transition écologique reste bien sûr un processus à long terme et exige des investissements importants.

L'ADEME observe que la transition écologique remplace l'opex (dépenses de fonctionnement et d'exploitation) par du capex (dépenses d'investissement). Par exemple, l'installation d'une éolienne exige un investissement initial important, mais ensuite, les coûts d'entretien et de maintenance sont faibles. En revanche, les coûts de construction d'une usine à gaz sont faibles, mais les coûts récurrents pour le gaz sont élevés. C'est la même chose pour la rénovation thermique des bâtiments, l'achat de voitures électriques, et l'efficacité énergétique. Pour de nombreux leviers de la transition écologique, on remplace l'opex par du capex. C'est là que la puissance publique est légitime pour agir et accompagner ces efforts.

Pour Simon Yaspo, « Le rôle de l'ADEME est de rapprocher ce long terme, de le rendre plus compréhensible pour les entreprises et les directeurs financiers. Nous avons trois leviers d'action » :

- Le premier est la production d'une expertise reconnue, qui permet aux acteurs d'agir de manière éclairée. Par exemple, l'ADEME a récemment publié [neuf plans de transition sectorielle](#) pour les industries les plus émettrices en France, décrivant le chemin de transition le plus efficace pour atteindre la neutralité carbone.
- Le deuxième levier est l'accompagnement. L'ADEME produit et met à disposition des entreprises des outils, des méthodologies et des référentiels, afin qu'elles puissent établir leur cadre d'action. Par exemple, la méthodologie ACT, développée en collaboration avec la Chambre consulaire, la Chambre des métiers de l'artisanat et la CCI, est utilisée pour aider les TPE et PME à s'adapter au changement climatique.
- Le troisième levier est le financement des projets de transition écologique de collectivités et d'entreprises. Si un projet permet de réduire les émissions de carbone ou de détourner des déchets de l'enfouissement, l'ADEME fait en sorte de le rendre réalisable. S'il est déjà viable économiquement, l'agence n'intervient pas. En 2024, l'ADEME Aura a investi 400 millions d'euros dans environ 1500 projets de transition. Ces investissements ont un effet levier, attirent d'autres partenaires... De plus en plus sollicitée, l'ADEME reste très vigilante sur l'impact des projets accompagnés, matière de décarbonation, de circularité de l'activité, etc.

## Métropole de Lyon, ou comment accompagner les entreprises vers l'économie circulaire

« Pour atteindre les objectifs de décarbonation, on estime que 50% seront atteints grâce à l'amélioration des systèmes énergétiques et de mobilité et que 50% dépendront des modes de production et de consommation, donc de l'évolution vers l'économie circulaire », commence par rappeler Laureline Bourit, cheffe de projet économie circulaire. La Métropole de Lyon accompagne cette évolution depuis une vingtaine d'années et a fait évoluer son rôle.

Dans les années 2000, l'accent a été porté sur une meilleure gestion des déchets avec la mise en place de donneries et de ressourceries, s'appuyant sur des acteurs de l'insertion et de l'économie sociale et solidaire. Les donneries installées dans les déchèteries publiques ont permis de récupérer les biens encore utilisables pour leur donner une seconde vie grâce aux coopérations nouées avec [la Clavette, EN-VIE](#) et [Notre Dame des Sans-Abri](#).

Elles permettent de récupérer environ 330 tonnes de biens d'équipements par an, soit 0,06% des déchets ménagers. Or, l'objectif national de réemploi est de 5% d'ici 2030. « Il reste encore beaucoup de chemin à parcourir pour passer à l'échelle ».

Les années 2010 ont été marquées par l'engagement de certains acteurs locaux. Ils ont montré que le réemploi était possible, y compris dans des filières où les freins sont nombreux, comme le BTP. La matériauthèque [Mineka](#) (Villeurbanne) en est un bon exemple : elle va récupérer les matériaux déposés sur les chantiers de construction, les stocke et les revend à des artisans ou des particuliers engagés dans une démarche d'auto-construction. Depuis sa création, Mineka a permis de détourner 700 tonnes de produits de construction et a conduit des missions d'AMO (assistance à maîtrise d'ouvrage) auprès d'autres acteurs de l'agglomération lyonnaise.

Les années 2020 indiquent un nouveau tournant avec des acteurs remettant en question leur modèle économique pour s'engager dans des innovations organisationnelles et transitionner vers l'économie circulaire. [Montabert](#) (Saint-Priest) fait partie de ceux-là et leur démarche a inspiré le parcours Pivot circulaire de la Métropole de Lyon, accompagnant les entreprises souhaitant tester et développer de nouveaux modèles. En choisissant de remanufacturer les brise-roches hydrauliques, Montabert a transformé son métier : réinventer sa chaîne logistique pour récupérer le produit en fin de vie chez les clients, le démonter, changer les pièces nécessaires, tester le brise-roche et le remettre en circulation avec les mêmes garanties qu'un neuf. Cette remanufacture permet d'économiser 90% des matières premières et de réduire environ 80% des émissions de gaz à effet de serre.

Les entreprises comme celles évoquées ont appris à travailler différemment, à réinventer leur chaîne logistique, à associer tous les services...

L'innovation organisationnelle paraît presque plus importante aujourd'hui que l'innovation technologique qui a longtemps prédominé. Autre évolution, la conception des produits. Dans l'industrie, on a longtemps conçu pour produire le moins cher possible (*design to cost*) pour concevoir à présent un produit qui dure le plus longtemps possible ou qui utilise uniquement les gisements de ressources existantes. «Cela implique d'embarquer tous les métiers, de changer les habitudes. Il ne s'agit pas que de travailler la mobilité de ses salariés ou d'installer des panneaux solaires sur le parking de l'entreprise», précise Laureline Bourit. Si ces évolutions ont été souhaitées par la Métropole de Lyon, elles ont aussi été accélérées par la pandémie de Covid-19 en raison de la crise des matières. Les crises sectorielles favorisent aussi le fait de se tourner vers de nouvelles opportunités : le textile a été concerné il y a quelques années à la suite d'une inondation au Bangladesh, la chimie plus récemment, etc.

La prochaine étape sera le passage à l'échelle. Comment faire en sorte que la transition vers l'économie circulaire concerne non plus 400 entreprises pionnières, mais les 40000 entreprises du territoire métropolitain (*from niche to mainstream*) ? Le pair-à-pair et les relais (assureurs, comptables, notaires, promoteurs, banques) ont un rôle à jouer et permettront d'accélérer le changement de modèle. Quant aux collectivités territoriales, elles peuvent se positionner comme facilitatrices en mettant les leviers du développement économique au service de la transition : se saisir des questions foncières et immobilières, notamment via l'urbanisme transitoire, agir sur les RH via la sensibilisation des différents métiers d'entreprises et les connexions des entreprises à l'écosystème territorial (écoles, acteurs de l'insertion...), accompagner les filières d'excellence dans leurs démarches d'innovation. Les collectivités peuvent aussi apporter leur soutien en finançant des projets de transition, en utilisant la commande publique et en faisant connaître auprès des pouvoirs publics nationaux et européens les réalisations des entreprises.

Enfin, les collectivités territoriales peuvent contribuer à porter la voix et les réussites des entreprises, à montrer que d'autres règles sont possibles, et que la loi doit évoluer en conséquence. «C'est un nouveau rôle pour les collectivités : faire entendre la diversité, valoriser les entreprises prêtes à faire évoluer leur modèle économique et être à l'écoute des autres pour les embarquer petit à petit», conclut Laureline Bourit.

### Question du public : comment travailler avec les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur ?

Les trois professionnels travaillent d'ores et déjà avec les acteurs de la recherche. Laureline Bourit mobilise des chercheurs au sein des comités territoriaux. ONLYLYON & CO réserve des places au monde académique dans sa gouvernance. L'ADEME, où les sciences de l'ingénieur sont fortement représentées, travaille main dans la main avec des chercheurs pour conduire des études, par exemple sur le coût de l'inaction avec des économistes, sur la transition juste avec des sociologues.

# 3 | Le territoire en action : des trajectoires concrètes au service du territoire

Cette session donne la parole aux acteurs économiques d'horizons divers afin qu'ils présentent leur trajectoire au service du territoire : Virginie Carton, directrice générale d'OnlyLyon Tourisme et Congrès, Élodie Duputel, responsable de la *Charte des 1000* au sein de la MMI'e (Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi), Pascal Ray, directeur de l'École centrale de Lyon et Francis Thénot, dirigeant de la Fonderie Pradel (Saint-Priest).

Quelles sont les grandes lignes de leur feuille de route en matière de transition ?  
Quels enseignements en retirent-ils ? Quelles sont les prochaines étapes et leurs attentes à l'égard des collectivités ?

— Session animée par Sébastien Délestra, directeur Action et Transition économique à la Métropole de Lyon.

## Quels déclics pour l'action ?

### ONLYLYON Tourisme & Congrès : une stratégie de tourisme durable initiée par la recherche de performance

L'Office de tourisme ONLYLYON Tourisme & Congrès s'adresse aux touristes et aux organisateurs de congrès. Il s'agit d'une association qui compte 630 membres (hôtels, musées, cité des congrès, etc.). «Notre élément déclencheur remonte à 2019 et est lié à la performance. L'Union européenne sort un nouveau classement, l'*European Capital of Smart Tourism* : Lyon et Helsinki sont les premiers lauréats. Quatre critères ont été particulièrement déterminants pour Lyon : une ville accessible, une ville connectée, une ville culturelle et créative et une ville actrice d'un tourisme responsable», explique Virginie Carton. Cette candidature et ce prix ont permis d'améliorer la connaissance des initiatives locales en faveur d'un tourisme responsable.

La même année, l'agglomération lyonnaise figure dans un autre classement créé par des organisateurs de manifestations internationales : le [GDS Index](#) (*Global Destination Sustainability*).

Ce baromètre analyse les performances responsables des destinations et compare leurs stratégies de durabilité dans quatre domaines : performance de l'Office de tourisme, des fournisseurs, performance en matière de progrès social et performance environnementale. «Ces classements nous ont conduits à nous saisir de sujets que l'on n'aurait pas forcément travaillés à ce moment-là. Lyon est actuellement 15e, nous en sommes fiers. Nous continuons à travailler et collaborons avec les autres villes classées comme Bordeaux et Paris».

En 2021, la Métropole de Lyon a élaboré son Schéma de développement du tourisme responsable, qui a réaffirmé la volonté de rester une destination touristique de premier plan, mais en ciblant les visiteurs et en restant vigilant sur ses pratiques. L'Office de tourisme s'inscrit dans cette stratégie. Il a développé en interne des bilans Carbone, des fresques du climat, de l'événementiel, a obtenu la certification ISO 20121 qui atteste de sa gestion durable.

Pour ses adhérents, il accompagne et finance des labellisations, des certifications, etc. Plus récemment, ONLYLYON & CO s'est engagé dans la Convention des Entreprises pour le Climat afin d'accompagner la transformation des acteurs touristiques vers un modèle plus durable.

### Charte des 1000 — Les entreprises s'engagent : un réseau soutenant l'engagement des entreprises

La Maison Métropolitaine d'Insertion pour l'Emploi est un groupement d'intérêt public qui associe la Métropole de Lyon, l'État, France Travail, une trentaine de communes métropolitaines, des bailleurs sociaux et les chambres consulaires. La MMI'e favorise le rapprochement des entreprises et des publics éloignés de l'emploi du territoire.

Initiée en 2018, [La Charte des 1000](#) repose sur la conviction que l'entreprise peut et doit jouer un rôle fort dans l'insertion. «À l'origine, il s'agit plutôt d'une charte d'engagement, ciblant les bénéficiaires du RSA. Elle s'est structurée rapidement avec la mise en place d'indices

de performance pour aller au-delà de l'affichage de volonté et mesurer réellement l'impact des actions entreprises», explique Élodie Duputel. En 2019, l'État rejoint le dispositif et favorise son ouverture vers d'autres publics : personnes en situation de handicap, jeunes sans diplôme ou expérience, personnes victimes de discriminations.

Aujourd'hui, 1024 entreprises de toute taille, tout secteur d'activité, sont engagées et liées par la volonté d'agir en faveur des personnes éloignées de l'emploi. Chacune s'engage sur les items de son choix parmi les 20 proposés dans [la Charte](#), par exemple «recruter par le biais de l'alternance» ou «animer des rencontres métiers».

Quel est l'intérêt pour les entreprises ? Les réponses sont très variées : un grand groupe ayant déjà une politique RH structurée peut vouloir développer son ancrage territorial et sa connaissance du réseau associatif de l'insertion et de l'emploi. Une petite entreprise souhaite participer à un programme clé en main pour concilier ses objectifs et son envie d'agir. Pour une PME, cet engagement peut être un levier stratégique pour travailler leur marque employeur, fidéliser les talents, requestionner leurs méthodes managériales, etc.

### **Centrale Lyon : une école d'ingénieurs précurseur sur les grandes transitions et impliquée dans les réseaux locaux, nationaux et internationaux**

Dès son arrivée à la direction de Centrale Lyon en 2021, Pascal Ray a affiché son ambition de travailler sur les grandes transitions et créé une direction du Développement des grandes transitions. En 2022, Centrale Lyon a adopté son plan stratégique 2022-2030 pour devenir un établissement reconnu sur les grandes transitions au service des acteurs socio-économiques. Le suivi du parcours de la CEC (Convention des entreprises qui s'engagent pour le Climat) a représenté une nouvelle étape dans la prise de conscience du directeur de Centrale Lyon : «Les actions ne sont pas à la hauteur

des enjeux». L'école d'ingénieurs a ensuite établi son [Schéma directeur développement durable et responsabilité sociétale](#) et a rapidement intégré des classements internationaux (*THE Impact Rankings*) et nationaux (*ChangeNOW*). Leurs indicateurs font l'objet d'un suivi rigoureux.

Depuis 2025, Centrale Lyon réfléchit à un «budget vert» prenant en compte tous les objectifs du développement durable. Pour embarquer ses équipes, Centrale Lyon va former tous ses collaborateurs à partir de septembre 2025. Cet engagement se décline également dans les formations initiales et continues dispensées par l'école. Les étudiants sont aussi invités à calculer leur bilan Carbone. La recherche et l'innovation intègrent également le développement durable et la responsabilité sociétale dans leur stratégie. Dès leur création, les startups nées à l'école prennent en compte les limites planétaires dans leur processus d'innovation.

Les établissements d'enseignement supérieur travaillent de concert pour mieux répondre aux attentes des entreprises et du territoire. Un collège d'ingénierie, réunissant Centrale Lyon, l'INSA-Lyon, les Mines-Saint-Étienne et l'ENTPE, s'intéresse plus particulièrement à trois axes : l'économie circulaire, la société numérique responsable et la décarbonation de l'industrie et de la société. Des modules de formation à destination des entreprises sont en train d'être développés pour les accompagner sur ces sujets.

Centrale Lyon travaille également au sein du [Collège des hautes études Lyon-Sciences](#) regroupant huit établissements de l'Université de Lyon, afin d'améliorer la transdisciplinarité et enrichir les formations proposées aux étudiants. Ce Collège a notamment mis en place des modules de formation continue pour les agents du Conseil départemental du Rhône afin de les sensibiliser aux grandes transitions. À la rentrée de septembre 2025, une formation diplômante inter-établissements

sur les grandes transitions débute. Au sein de la ComUE Lyon (communauté d'universités et établissements), huit instituts thématiques (IA, sciences de l'ingénierie, santé, art...) vont voir le jour. Pour Pascal Ray, «Toutes ces initiatives montrent bien que l'enseignement supérieur de Lyon-Saint-Étienne, bousculé par les étudiants et ses collaborateurs, a pris la mesure des enjeux, se mobilise et travaille sur les grandes transitions».

### **Fonderie Pradel : le choix de la circularité**

Depuis sa création en 1955, la Fonderie Pradel est spécialisée dans la production de pièces moulées en cupro-aluminium, un alliage combinant le cuivre et l'aluminium, utilisé notamment dans les secteurs du ferroviaire, de l'électrification et du mobilier urbain. Une dizaine d'acteurs dans le monde maîtrise les process et la recette de cet alliage, dont deux en France. «L'industriel est souvent perçu comme un pollueur et c'est une réalité», estime Francis Thenot : «Plus qu'une transition, c'est une rupture avec les pratiques d'hier qui est nécessaire».

Les réserves de cuivre s'amenuisent et la demande mondiale augmente. C'est pourquoi, dès son arrivée en 2019, le dirigeant a pris la décision de ne plus utiliser de cuivre neuf et de se tourner vers des matières recyclées. Quelques mois après, le Covid-19 entraîne une pénurie de matières premières, puis une crise de l'énergie, qui fragilise la Fonderie. Ce sont le choix des matières recyclées, le soutien des clients et l'aide de la Métropole de Lyon qui ont permis d'évoluer vers un nouveau modèle économique. La Fonderie Pradel a investi pour consommer moins et tendre vers des modes de faire plus responsables : elle a déménagé dans un local moderne trois fois plus grand, réduit ses consommations énergétiques et organisé la récupération des matières auprès de ses clients.

Pour cela, la Fonderie s'est engagée dans le programme Pivot circulaire, cofinancé par la Métropole de Lyon et l'ADEME, afin d'accélérer sa transition. Le premier bilan est satisfaisant : les retours des clients

sont positifs, l'évaluation de la RSE s'améliore, la Fonderie a obtenu la certification ISO 9001 et bientôt ISO 14001, le chiffre d'affaires progresse... «Nos évolutions sont rapides et montrent qu'une petite société peut

travailler dans l'air du temps. Il n'y a pas de recette miracle, mais il faut faire des choix. Cela mérite d'être tenté», conclut Francis Thenot.

## Que retenir de ces passages à l'action ?

### Concertner, coopérer, accompagner «sur mesure»

Virginie Carton, directrice d'ONLYLYON Tourisme et Congrès, retient en particulier les concertations et coopérations avec les parties prenantes. «Il est extrêmement important d'être alignée avec notre gouvernance (Métropole de Lyon, bureau, conseil d'administration), nos adhérents (par exemple en accompagnant les hôtels dans les certifications) et de tous nos salariés, quelles que soient leurs responsabilités», précise-t-elle. ONLYLYON Tourisme a réalisé par exemple des actions de promotion des liaisons ferroviaires, dans le cadre d'un partenariat avec la Deutsche Bahn, en montrant que les voyages Lyon-Francfort en train étaient faciles.

En interne, l'Office de tourisme est attentif à associer tous les salariés dans la stratégie de tourisme durable. Du chargé d'accueil à l'attaché de presse, tous peuvent y contribuer. Cela a contribué à redonner du sens. Par exemple, pour attirer des congrès, ONLYLYON Tourisme et Congrès a identifié tous les transports, lieux d'hébergement, prestataires pour organiser un événement à impact neutre, pour diffuser [ces bonnes pratiques de l'événementiel responsable](#). Travailler avec les habitants est également essentiel afin de préserver la cohabitation entre les visiteurs et les habitants, mais aussi pour qu'ils puissent partager leur quartier, imaginer des parcours différents, etc. L'Office de tourisme est en train de monter des partenariats avec des conseils de quartier. Ces différentes actions cumulées font progresser la destination.

Ce qui fonctionne avec des métiers ne convient pas forcément à d'autres. Par exemple, ONLYLYON Tourisme travaille avec les hôteliers pour augmenter la part de chambres d'hôtel écolabellisées : on en compte actuellement 33% à Lyon. Ce chiffre s'élève à près de 90% à Copenhague. Dans le champ de la restauration, l'Office de tourisme travaille avec les professionnels pour diversifier l'offre, proposer des offres décarbonées, locales, végétariennes... Les petites entreprises n'ont pas le temps de courir après des certifications, mais ce sont des professionnels engagés et soucieux des produits qu'ils travaillent. ONLYLYON Tourisme a pris le parti de mettre en valeur [ces bonnes pratiques de la gastronomie durable](#) afin de les partager et de montrer que cela est possible.

Mais la demande n'évolue pas assez vite pour Virginie Carton. Les visiteurs se sentent concernés, veulent changer leurs pratiques, mais ne concrétisent pas forcément leurs intentions au moment de choisir leurs vacances. Pour autant, ONLYLYON Tourisme poursuit sa stratégie et embarque les professionnels du tourisme : «Nous serons prêts quand ça va basculer. Et nous faisons d'ores et déjà évoluer nos éléments de langage, car les récits doivent évoluer : rester en France pour les vacances doit devenir aussi joyeux que de prendre un avion».

### Faire des contraintes des opportunités

Élodie Duputel, responsable de la Charte des 1000 — Les Entreprises s'engagent, constate que les changements s'obtiennent aussi de la contrainte. Des secteurs, comme l'hôtellerie, la restauration, l'industrie, le soin à la personne, se tournent vers l'insertion parce qu'ils peinent

à recruter ou qu'ils ont vu fuir leurs talents après le Covid-19. Ils doivent réfléchir autrement, attirer de nouveaux candidats et faire évoluer leurs pratiques RH : changer le processus de recrutement, améliorer les conditions de travail... Parfois, il est nécessaire de déconstruire leurs représentations et celles de leurs clients. Dans les métiers du prendre soin, les personnes d'origine étrangère sont surreprésentées et pas toujours bien accueillies par des personnes âgées.

L'insertion ne doit pas être seulement un canal supplémentaire de recrutement. Les entreprises doivent réfléchir à l'intégration des personnes dans leur organisation et y consacrer du temps. Une femme bénéficiaire du RSA sans travail depuis trois ans parce qu'elle n'avait pas de solution de garde pour son enfant doit être accompagnée pour trouver ses marques au sein d'une entreprise, retrouver confiance en ses compétences, passer outre la culpabilité de laisser son enfant, etc. Certaines entreprises ont peur également de se tourner vers l'insertion, de perdre du temps, ou renoncent après une expérience négative : «J'ai déjà recruté un senior, ça n'a pas marché, j'arrête». C'est pourquoi «Les entreprises comme les candidats doivent être accompagnés et encouragés. Les collectivités ont vraiment un rôle à jouer pour soutenir financièrement, proposer des dispositifs ad hoc et contribuer à rapprocher offre et demande».

### Sensibiliser, coopérer, faire savoir

Pour Pascal Ray, directeur de Centrale Lyon, l'enjeu est de sensibiliser et d'embarquer tout le monde. «Ce n'est pas simple. Les grands groupes évoluent progressivement

et se tournent vers les grandes transitions et les évolutions qu'elles impliquent. Pour les PME, c'est plus compliqué». Centrale Lyon essaie d'établir un climat de confiance et de sensibiliser les entreprises aux grandes transitions. En 2025, Centrale Lyon, l'ENTPE, l'INSA Lyon et les Mines Saint-Étienne ont organisé à Lyon la première [journée de l'ingénierie](#) qui a réuni 800 participants autour du triptyque : «ré-utiliser, ré-inventer, ré-générer». La deuxième journée de l'ingénierie aura lieu le 23 mars 2026 à l'Auditorium de Lyon et accueillera 2000 personnes, étudiants, acteurs économiques, industriels, lycéens... Centrale Lyon travaille également avec la Région AURA et le Rectorat pour sensibiliser les lycéennes et les jeunes des zones rurales aux sciences de l'ingénierie et accueillir davantage de diversité dans ses promotions.

Les établissements d'enseignement supérieur ont appris aussi à connaître et à collaborer avec ONLYLYON & CO. L'ambition est de porter à l'étranger un message collectif sur Lyon. «D'après le CNRS, dans les sciences de l'ingénierie, les acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche de l'agglomération lyonnaise sont à la hauteur du pôle Paris-Saclay. Mais qui le sait ? Il faut le faire connaître, car c'est un élément d'attractivité pour les entreprises. Il y a également des marges de progression en termes de collaboration au sein des zones industrielles, par exemple pour mieux gérer les déchets, fournir de l'électricité photovoltaïque à l'entreprise voisine, etc. Mutualiser certaines activités pour mieux travailler ensemble».

### **Fixer un cap, être accompagné**

«La Métropole de Lyon nous a mis en lumière. Quand des partenaires apportent leur soutien, on leur doit des comptes et comprendre ce qui fonctionne ou pas... Ils font savoir les engagements de l'entreprise, ses réussites comme ses ratés et font évoluer son image», explique Francis Thenot. Il salue le parcours Pivot circulaire de la Métropole de Lyon, France Clusters et l'ADEME, qui lui a permis de bénéficier de l'accompagnement d'experts et de chercher des solutions avec neuf autres entrepreneurs engagés dans la mise en œuvre d'un projet circulaire. «Cela oblige à consacrer du temps à son projet, à se fixer des objectifs, à se structurer et vient rompre la solitude des entrepreneurs».

## **Quelles sont les prochaines étapes des acteurs et leurs attentes à l'égard des collectivités ?**

ONLYLYON Tourisme et Congrès souhaite à la fois dérouler sa feuille de route et défricher de nouveaux sujets, notamment en direction des 40% de Français ne partant pas en vacances. Que mettre en place pour les habitants du territoire ? Comment faire rayonner localement la marque ONLYLYON ? Pour mieux connaître ces publics, l'Office de tourisme est en lien avec des associations.

Virginie Carton explique qu'ONLYLYON Tourisme a utilisé, pendant la période Covid, les fonds habituellement fléchés à la promotion pour mieux faire connaître les offres de l'Office de tourisme aux acteurs touristiques, pour organiser des ateliers avec les hôteliers afin de les accompagner vers la labellisation, pour mettre en place de petits collectifs aux intérêts communs, etc. «Faire connaître ce que l'on propose est précieux et les collectivités peuvent y contribuer, via leurs propres supports de communication. L'effet levier de la Métropole de Lyon est incontestable».

Pour Élodie Duputel, la Charte des 1000 n'a pas forcément l'objectif de grossir ses troupes, mais plutôt de faire en sorte que chaque entreprise réalise au moins un engagement dans l'année. Au démarrage, une entreprise sur deux concrétisait ses engagements. Aujourd'hui, c'est près de 70% avec l'objectif d'atteindre les 90% en 2026. «Il faut du temps pour changer les mentalités. Nous avons besoin de stabilité et de soutien pour encourager les entreprises à oser, les inciter à adopter les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) et à en faire des leviers de performance. L'insertion professionnelle n'appartient pas à une couleur politique, c'est un sujet sociétal. Quand on investit en faveur des personnes éloignées de l'emploi, celles-ci retrouvent un emploi, un pouvoir d'achat, etc., et cela bénéficie aussi aux entreprises. C'est un cercle vertueux. 760 personnes ont été embauchées l'année dernière dans le réseau des 1000 entreprises. En mutualisant les moyens de l'État et des collectivités, dans l'esprit de la loi pour le plein emploi, entrée en vigueur en janvier 2025, les dispositifs sont plus lisibles pour les entreprises et peuvent agir dans la durée».

À présent, pour la Fonderie Pradel, le principal enjeu est de consolider le modèle. Les prises de conscience ont eu lieu. Il faut définir sa feuille de route en matière de transition. «Un capitaine d'entreprise doit prendre une direction, constituer les équipes ad hoc et embarquer ses hommes. L'implication de l'équipe est indispensable. En tant que responsable d'entreprise, je ne cherche plus à recruter, je m'appuie sur la cooptation des salariés et la formation. Ainsi, les équipes évoluent et nous accompagnent dans l'aventure», explique Francis Thenot.

Centrale Lyon a pour ambition de devenir un «établissement à mission», sur le modèle des entreprises à mission. Lors de la Convention des Entreprises pour le Climat, l'économie régénérative a été longuement abordée. Centrale Lyon a confié à trois chercheurs l'objectif de caractériser davantage l'ingénierie à visée régénérative. Un colloque sur ce sujet est d'ores et déjà prévu en 2027. «Pour l'avenir, j'attends qu'on travaille tous ensemble, on ne pourra réussir que tous ensemble», conclut Pascal Ray.

## 4 | Faire système : comment passer à l'échelle ?

Inspiré de la Convention Citoyenne pour le Climat, le Grand Défi des Entreprises pour la planète a réuni pendant neuf mois 100 représentants d'entreprises tirées au sort : salariés, dirigeants et actionnaires. Ce dispositif a fait émerger 100 propositions pour accélérer la transition de l'économie et des entreprises et partager le chemin de la transformation. Il a entraîné incontestablement une prise de conscience pour les participants, une appropriation du diagnostic et l'émergence de solutions grâce à l'intelligence collective.

Fondatrice du Grand Défi, Virginie Raison-Victor a constaté les difficultés pour convaincre — au-delà des participants — des transformations nécessaires et les diffuser largement auprès de l'ensemble des acteurs économiques, des syndicats, des territoires et du gouvernement, qui a interrogé la légitimité du dispositif.

Le Grand Défi a aussi eu un effet collatéral : environ un tiers des participants ont finalement démissionné de leur entreprise, car ils avaient le sentiment de ne pas pouvoir avancer. C'est l'un des enjeux de la massification : comment embarquer ses collaborateurs/dirigeants ? Comment passer à l'échelle ?

Pour répondre à ces questions, la table ronde a réuni Leyla Bendridi, représentante du Conseil de développement de la Métropole de Lyon, Émeline Baume, vice-présidente de la Métropole de Lyon déléguée à l'Économie, Christophe Martin, directeur général Renault Trucks France, Fatima Bellaredj, déléguée générale de la Confédération générale des Scop, et Christophe Dutheil, secrétaire régional Auvergne-Rhône-Alpes de la CFTD.

— Session animée par Virginie Raison-Victor, fondatrice du Grand Défi des Entreprises pour la planète.

18

### Les enjeux de la transition économique, vus par le Conseil de développement de la Métropole de Lyon

Par Leyla Bendridi, représentante du Conseil de développement de la Métropole de Lyon

Le Conseil de développement est une instance réglementaire de participation citoyenne. C'est un espace de dialogue et de propositions citoyennes, associant les habitants à l'aménagement et au développement de leur territoire. Ses membres s'emparent de sujets, interrogent les habitants, créent du débat public et portent ces paroles auprès des élus.

Installé en 2021, le Conseil de développement s'est rapidement investi dans les questions économiques et de transition écologique.

Début 2023, un groupe de travail a échangé avec la vice-présidente déléguée à l'Économie sur l'inflexion du modèle économique métropolitain, passant d'une recherche d'attractivité un peu forcée et linéaire à un développement plus réfléchi et durable. Le Conseil de développement souhaitait accélérer ce changement de paradigme, tout en s'interrogeant : comment les entreprises et les habitants — salariés, représentants syndicaux, entrepreneurs — vont-ils s'en saisir ?

La Métropole de Lyon affichait aussi sa volonté de coopérer avec les territoires voisins et d'animer une dynamique collective au sein des entreprises par l'organisation de coopérations, d'éco-incitations et d'**écoconditionnalité**. Le Conseil de développement a alors centré sa réflexion sur la question suivante : comment accompagner la désirabilité ou l'acceptabilité de la transition écologique des habitants et des entreprises ? Tout en gardant à l'esprit des points de vigilance : les impacts sur l'activité économique, la transformation des emplois et la visibilité de l'action, la gestion des rejets industriels, tels que les PFAS, etc.

Le Conseil de développement a contribué à la révision du PCAET en s'appuyant sur un principe d'action, résumé ainsi par la représentante : partir de ce que les habitants font déjà, tester avec eux ce qu'ils accepteraient de changer, les informer de l'intérêt collectif de ces évolutions. Cette approche psychosociale des changements de comportement prend en compte les inégalités sociales et territoriales, rappelant que le passage à l'échelle exige un accompagnement différencié et adapté en fonction des réalités socio-économiques.

« Les habitudes et les représentations sont puissantes, les changer exige un vrai effort », souligne Leyla Bendridi.

Cela passe notamment par des actions valorisant le changement, le rendant désirable et accessible à chacun. « On pense vraiment que la transition ne passera que par ce chemin, en particulier pour les territoires les plus éloignés des enjeux de la transition. Les changements doivent être progressifs pour les habitants ».

Quant à la puissance publique qui porte ces changements, elle doit prendre en compte les contraintes budgétaires et les freins économiques. Le Conseil de développement l'a clairement mis en évidence, par exemple dans le cadre de l'accès à une alimentation saine, de la rénovation thermique de logement et du coût de la mobilité.

« La transition ne doit pas creuser les inégalités territoriales, sociales et économiques », conclut la porte-parole du Conseil de développement.

« D'où ces principaux enjeux : comment assurer la transition écologique tout en maintenant des emplois stables et de qualité sur le territoire métropolitain ? Quelles places peuvent avoir les habitants, les salariés et les corps intermédiaires, en particulier les syndicats, aux côtés des chefs d'entreprise et des acteurs publics pour concilier transformation du secteur économique et préservation des emplois ? ».

## Retours sur le changement de trajectoire de la Métropole de Lyon en matière de développement économique

Par Émeline Baume, vice-présidente de la Métropole de Lyon déléguée à l'Économie

Depuis 2020, la Métropole de Lyon renouvelle sa stratégie économique : moins conquérante, plus axée sur la transformation et attentive aux impacts sociaux, sociétaux et environnementaux. Son action a d'abord consisté à embarquer les acteurs économiques sur le chemin de la transformation, les grands comptes comme les PME, les plus sceptiques comme les convaincus. La mise en œuvre a consisté à tester une offre de service public, prototyper des outils, sécuriser des filières, comme le nucléaire ou le textile, évaluer leurs effets sur l'emploi local, la formation de la jeune génération, etc. Tout ceci en n'omettant pas les enjeux liés à l'urgence de la situation : les émissions de gaz à effet de serre, la raréfaction des ressources, la pyramide des âges des entrepreneurs, etc.

Jusqu'à fin 2024, le solde positif d'emplois productifs restait positif sur le territoire métropolitain. Mais force est de constater que les industriels rencontrent des difficultés pour recruter. Or, les acteurs publics peuvent agir sur la rencontre de l'offre et de la demande.

« La Métropole de Lyon s'est donnée pour mission de prototyper des offres de service pour adapter les parcours d'insertion sociale et professionnelle, d'accompagner les entreprises volontaires à développer des RH inclusives, de favoriser les rencontres et coopérations, et rappeler qu'il existe des opportunités d'emplois dans les métiers productifs », ajoute la vice-présidente déléguée à l'Économie.

Une rupture est jugée nécessaire, mais elle suppose d'abord de convaincre investisseurs et sceptiques, afin de créer les conditions de la massification. Bien sûr, ces actions sont facilitées quand la puissance publique est alignée, de la mairie à l'Union européenne. « Il faut qu'on trouve dans le respect de la démocratie et des règles actuelles du jeu, y compris de lobbying, les moyens de faciliter cet alignement », ajoute-t-elle. Les acteurs économiques convaincus sont appelés à embarquer davantage de collaborateurs, partenaires, à challenger la Métropole pour toucher de nouveaux cercles avec les bons leviers.

Pour soutenir cette transition et ce passage à l'échelle, une boîte à outils est mise à disposition des entreprises, allant du conseil aux aides concrètes. Les services métropolitains cherchent à mobiliser l'effet levier de l'argent public, à prototyper des cas d'usage pour diffuser les solutions de demain, et à privilégier des investissements de long terme avec des retombées sociales et environnementales, suivies par l'Observatoire métropolitain de l'économie à impact. « Mais tout cela n'a de sens que si on le réalise ensemble, si on s'accorde sur ce qui compte vraiment », rappelle la vice-présidente.

## Du déclic à la mise en mouvement : retour d'expérience d'un dirigeant

Par Christophe Martin, directeur général de Renault Trucks France et participant à la Convention des Entreprises pour le Climat

### Une nouvelle boussole pour l'action

Si Christophe Martin connaissait déjà les données de la transition écologique, sa participation à la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) a été le déclencheur. «Cela a été un vrai choc pour moi. L'émotion vécue collectivement est essentielle pour transformer les entreprises. Cette mise en mouvement passe nécessairement par celle des dirigeants, dans un engagement personnel authentique». La construction des futurs désirables, comme nouvelle boussole pour l'action, a été décisive pour le dirigeant : qu'est-ce qui compte vraiment ? Quelle est ma responsabilité ? «Une réussite n'en est une que si elle s'accompagne d'une réussite sociale et environnementale».

Autre paramètre clé, la relation au temps. L'entreprise raisonne souvent à court terme. Or, prendre ses responsabilités à l'égard des limites planétaires et du Vivant, et s'attacher à la robustesse plutôt qu'à la performance, comme nous y invite Olivier Hamant, impliquent nécessairement de voir plus loin et plus large.

Christophe Martin a partagé ces enseignements avec ses équipes, son comité de direction, le comité exécutif de Renault Trucks, le réseau de distribution, les clients. Convaincu qu'il faut faire évoluer tout l'écosystème, il prône le temps long, le renforcement des partenariats et l'identification collective de solutions sur lesquelles on peut capitaliser. «Pour ancrer le changement, il est nécessaire de célébrer les petites victoires et instaurer des rituels qui convainquent les gens que nous sommes sur la bonne voie».

### Tenir le cap

Pour le dirigeant, un cadre réglementaire clair et stable est indispensable pour donner aux entreprises la visibilité nécessaire et sécuriser leurs investissements. Renault Trucks a déjà investi 500 à 600 millions d'euros dans les énergies renouvelables et prévoit un milliard supplémentaire sur cinq ans.

Quant aux actionnaires du groupe Volvo, auquel Renault Trucks appartient depuis 2001, ils accompagnent également ce mouvement. «Le président du conseil d'administration en visite à Lyon a salué les résultats obtenus "dans l'Ancien Monde", qui financent aujourd'hui la transition. Nous acceptons de réduire significativement nos résultats pour nous placer dans une posture de robustesse plutôt que de simple performance. Le président nous a d'ailleurs encouragés à prendre les mesures nécessaires pour atteindre les objectifs de 2035. Aujourd'hui, nous devons accepter d'être sur la crête : performer dans un modèle caduc, tout en finançant la transformation souhaitée pour l'avenir».

### Préserver l'emploi dans un contexte de transition écologique

En France, 89% des marchandises sont transportées par camion. Même si une part de ces transports peut être redirigée vers le rail ou les voies fluviales, l'usage de camions va perdurer. Comment dès lors proposer des solutions de transport moins consommatrices de ressources et moins émettrices de CO<sub>2</sub>, tout en réduisant le nombre de camions et les kilomètres parcourus ? Cette question choisie au moment de la Convention des Entreprises pour le Climat est devenue la feuille de route de Renault Trucks, et a été partagée avec les collaborateurs, syndicats, distributeurs, clients.

«Économiser des millions de tonnes de CO<sub>2</sub> est un projet extrêmement motivant. Pour y parvenir, Renault Trucks a besoin d'ingénieurs, de techniciens et techniciennes en électromobilité, etc. Lors de la dernière campagne de recrutement, le message était : "vous êtes le futur du camion. On ne recrute pas des mécaniciens, mais des pilotes d'une mobilité plus durable". Elle a reçu un nombre record de candidatures», constate Christophe Martin.

### Comment aller plus loin et plus vite ?

Outre la stabilité réglementaire nécessaire pour mener des projets dans la durée, Christophe Martin évoque aussi les contraintes. Renault Trucks vend en moyenne 42000 camions par an en Europe. Si au moins 14000 camions ne sont pas électriques en 2030, l'entreprise devra payer 200000 euros d'amende par véhicule. Cette disposition incite naturellement à agir, mais les autres acteurs de la chaîne ne sont pas concernés. Pour une transformation réelle et massive, clients, transporteurs, chargeurs devraient aussi être impliqués.

La CSRD, renforçant les obligations des entreprises en termes de reporting sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance, reste complexe, mais valorise aussi les entreprises au-delà des résultats financiers. Les pouvoirs publics peuvent aussi agir via la commande publique. La Métropole de Lyon a d'ailleurs acquis 47 camions électriques de ramassage de déchets. «Nous devons tous avancer ensemble et garder à l'esprit que, si les entreprises posent problème, elles peuvent aussi être la solution».

## Les coopératives, un modèle adapté pour transformer le modèle économique du territoire

Par Fatima Bellaredj, déléguée générale de la Confédération générale des Scop

Les SCOP et les SCIC forment un réseau de 4500 entreprises, essentiellement des TPE ET PME, employant 90000 salariés. Ce nombre a doublé en 10 ans. Les SCOP et SCIC pèsent un peu plus de 10 milliards d'euros. Leur particularité : le capital est majoritairement détenu par les salariés. Né dans l'industrie il y a 140 ans, ce modèle s'étend aujourd'hui à tous les secteurs d'activité, [réflétant la volonté croissante des salariés d'être partie prenante](#), la recherche d'autres modes de partage de la valeur, la recherche de bien-être au travail, etc.

Fatima Bellaredj observe que les SCOP sont moins bousculées par les enjeux de la transition et rencontrent moins de difficultés de recrutement, car elles correspondent davantage aux attentes actuelles : pouvoir donner son avis, participer aux décisions, occuper une place différente que les salariés de l'Ancien Monde... C'est pourquoi la Confédération générale des SCOP prône le terme de «citoyenneté économique», reposant sur quatre piliers : le partage de la gouvernance, le partage de la valeur, la réinvention des modes de prise de décision et la recherche d'un impact positif pour la société, les territoires, l'Europe.

Ce changement de modèle s'imposera au monde économique. «Plus nous anticiperons ces bouleversements, plus nous avancerons. Le modèle coopératif gagne du terrain, convainc de plus en plus et contribue à construire l'économie de demain. L'Ancien Monde gagnera à évoluer vers davantage de partage de la gouvernance et de la valeur», explique Fatima Bellaredj.

### Face à l'urgence, comment diffuser le modèle coopératif et passer à l'échelle des enjeux ?

La recette repose selon elle «sur la volonté politique, l'investissement financier, la montée des compétences, la concertation avec les différents acteurs. La puissance publique est en panne, en particulier au niveau de l'État et dans une autre moindre mesure au niveau des collectivités territoriales». Les moyens dédiés à l'économie sociale et solidaire restent faibles : 20 millions d'euros, contre plus de 200 milliards d'euros d'aides aux entreprises classiques.

Co-investir avec les entreprises est une option intéressante, car elle permet de réfléchir collectivement aux solutions de demain. C'est le parti pris de la Confédération générale des SCOP qui utilise un tiers des cotisations de ses adhérents pour accompagner les territoires sur la création et la reprise d'entreprises. Cet investissement s'élève à 1,5 million chaque année et s'accompagne d'un investissement humain. C'est ce qui a permis de doubler le nombre d'emplois dans les SCOP et les SCIC.

À l'inverse, le manque de moyens et de volonté politique a freiné le développement du secteur, comme l'a montré l'évaluation de la loi ESS 10 ans après sa mise en œuvre. Enfin, la montée en compétences demeure un enjeu clé pour soutenir ce modèle.

## La transformation écologique de l'économie vue par le 1<sup>er</sup> syndicat de France

Par Christophe Dutheil, secrétaire régional Auvergne-Rhône-Alpes de la CFDT

### La CFDT s'intéresse de longue date à l'écologie

Dès les années 1960, le syndicat a posé la notion de cadre de vie, comme «un environnement physique et un espace social structurant et essentiel qui visait l'équilibre des individus». Dans les années 1970, la démocratisation du cadre de vie a pris de l'importance, avec une implication directe des salariés comme des sources de connaissances et d'actions, et intégré les premières réflexions sur les impacts environnementaux de la production.

La CFDT s'interrogeait déjà sur le modèle de civilisation souhaité et sur la prise en compte des besoins essentiels, ainsi que des nuisances éventuelles. En 1989, le journal Le Monde titrait «Les écologistes préfèrent la CFDT». Dans les années 1990, les instances de représentation du personnel ont élargi leur champ aux problématiques de société, à l'aménagement du territoire, etc., renforçant le lien entre l'entreprise et l'extérieur.

En 2023, la CFDT a publié le [Manifeste pour la transition écologique juste](#), articulant enjeux sociaux, environnementaux et économiques. Il repose sur deux piliers : hiérarchiser les responsabilités et assurer ainsi l'acceptabilité, et promouvoir la participation. La co-construction démocratique fait partie des valeurs de la CFDT. «On ne peut pas transformer sans dialogue social. On parle même de dialogue social stratégique, car c'est la seule façon de construire du sens pour les travailleurs», explique Christophe Dutheil.

### Quels leviers syndicaux pour agir en faveur d'une transition écologique juste ?

La CFDT a mis en place des réseaux structurés pour porter sa voix : des responsables de la transition écologique juste dans toutes les Fédérations professionnelles et Unions régionales interprofessionnelles, des mandatés dans les comités stratégiques de filières, dans les instances de dialogue nationales et internationales, des militantes et militants dans les administrations et les entreprises.

La CFDT met également à disposition des fiches thématiques et pédagogiques, ainsi qu'une plateforme numérique dédiée pour faciliter la montée en compétences des représentants du personnel.

La CFDT organise enfin des formations à destination des responsables de la transition économique juste et des militantes et militants pour comprendre les enjeux environnementaux et construire une stratégie dans son organisation. Elle s'appuie notamment sur un réseau de fresqueurs pour sensibiliser largement.

### La transition écologique, menace ou opportunité pour l'emploi ?

Concernant l'emploi, la CFDT considère la transition écologique juste comme une opportunité. « Mieux vaut être acteur de changement plutôt que de le subir », insiste Christophe Dutheil. Malgré les incertitudes, les contraintes et les peurs, il faut anticiper. Cela nécessite de partager les stratégies d'entreprise pour embarquer tous les travailleurs, co-construire des visions partagées et établir des diagnostics partagés basés sur des analyses d'impact et des retours d'expériences afin de prioriser les bons leviers du changement.

« À qui appartient l'entreprise ? » reste une question sensible, liée aux questions de prises de décision, de pouvoir, de propriété... Pourtant, la CFDT rappelle que l'entreprise est bien d'autre chose qu'une organisation obéissant à des logiques financières court-termistes », souligne Christophe Dutheil.

Pour que la transition écologique ne nuise pas à l'emploi, il faut permettre aux salariés de construire du sens, débattre des scénarios et anticiper un maximum. Cela permet d'adhérer aux changements et de faire ses devoirs. Qu'est-on prêt à lâcher collectivement puisque la sobriété exige de revoir nos comportements ? « Les emplois vont évoluer, c'est une nécessité imposée par notre modèle économique à bout de souffle. Mais pour permettre cette transition, il faut sécuriser les parcours professionnels. C'est une raison de plus de mettre du dialogue dans les entreprises et de s'appuyer sur l'intelligence collective ».

Question du public : « Il est plus cher de ne rien faire que de faire la transition écologique », exprimait ce matin l'ADEME. Au niveau macro, nous sommes tous d'accord. Mais au niveau micro, au niveau de l'entreprise, que peut-on faire ?

Christophe Martin reprend l'exemple de Renault Trucks, leader sur le diesel et qui investit aussi massivement sur l'électromobilité. L'entreprise détient actuellement 70 à 75% des parts de marché de l'électromobilité, un marché encore marginal, mais sur lequel Renault Trucks a choisi de se positionner :

« L'entreprise a la responsabilité de prendre le risque. De temps en temps, on a peur, mais on y va quand même, parce qu'on pense que c'est le bon chemin. Bien sûr, il ne faut pas mettre en danger l'entreprise, mais la performance de l'ancien modèle permet de financer le nouveau. Tous les acteurs européens du poids lourd arrivent à cette conclusion. Il faut également pousser le cadre réglementaire pour que la bascule soit irrévocable. La meilleure façon de se positionner pour une entreprise, c'est peut-être de prendre des risques ».



## **L'attractivité en transitions Une économie à réinventer.**

Raréfaction des ressources, tensions internationales, recherche de souveraineté et de réindustrialisation, concurrence mondiale féroce, crise écologique : ces enjeux majeurs interrogent la part et la place des activités économiques dans la préservation d'un monde vivable.

Faut-il se résigner à un «business as usual» en espérant que ça tienne ?

Pour combien de temps ? Au bénéfice de qui ?

Depuis les territoires, les modèles de développement et d'attractivité économiques se réinventent. À long terme, l'inscription des métropoles dans la logique de «coopétition» internationale montre ses limites. À l'échelle de nos agglomérations, elles sont géographiques, environnementales, sociales et démographiques.

Et si nos priorités portaient sur de nouveaux référentiels ? Demain, quels facteurs rendront les territoires attractifs aux yeux des investisseurs, mais aussi des habitants, des salariés et des consommateurs ?

Dans un monde de plus en plus incertain, l'enjeu premier sera la capacité du tissu économique à répondre aux besoins essentiels du territoire, en tenant compte de ses vulnérabilités et de ses atouts.

En appui à l'organisation de la journée de réflexion prospective le 11 juillet 2025, ce dossier donne de premières clefs pour interroger de manière lucide les leviers de transformation de nos entreprises et de leurs modèles.

*Pour suivre l'actualité de Millénaire3, inscrivez-vous à sa newsletter et suivez la page linkedIn Millénaire 3 - Métropole de Lyon*

**MÉTROPOLE DE LYON**

Direction de la prospective  
et du dialogue public

20 rue du Lac  
CS 33569 - 69505 Lyon cedex 03

Retrouvez toutes les études sur [millenaire3.grandlyon.com](https://millenaire3.grandlyon.com)

**MÉTROPOLE**

**GRAND LYON**

**[grandlyon.com](https://grandlyon.com)**