3ème rencontre des pionniers des alliances en territoire
19 et 20 janvier 2017

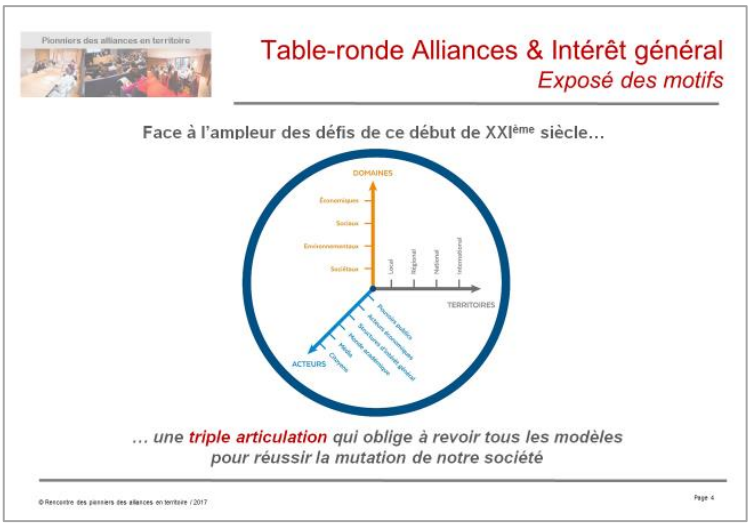
Actes de la table ronde « Alliances et Intérêt général »

Exposé des motifs - Charles-Benoît HEIDSIECK, Président-Fondateur du RAMEAU

« Pour introduire ce débat sur l'évolution de l'intérêt général en France et le rôle des alliances dans ce mouvement, je poserai 5 pierres, qui sont **5 questions**, dont nous ne possédons pas les éléments de réponse, mais qui structurent notre réflexion :

1.Quels sont les enjeux collectifs auxquels nous sommes confrontés ?
2.Comment et qui peut y répondre ?
3.Comment peut-on assurer ce changement dont on espère tous qu'il soit positif ?
4.Quels sont les impacts pour l'intérêt général ?
5.En quoi la co-construction territoriale peut-être une véritable catalyse de transformation ?

1. Tout d'abord, **il est important d'acter que les enjeux collectifs auxquels nous sommes confrontés, de par leur difficulté, ne peuvent plus être abordés sans une vision systémique**. La vision systémique, c'est à la fois **une complexité de domaines** (économiques, sociaux environnementaux et sociétaux), qui s'interpénètrent au point de ne plus pouvoir cloisonner les réponses. C'est ensuite **une diversité de niveaux territoriaux**, qui doivent répondre à ses enjeux en cohérence, du plus local au plus global. Nous avons ainsi assisté au niveau international il y a 18 mois à un phénomène marquant : les anciens objectifs du millénaire qui se résumaient, en caricaturant un peu, par « comment les riches s'occupent des pauvres », ont évolué vers les objectifs du développement durable (ODD), où nous sommes tous concernés et impliqués dans la même dynamique. D'ailleurs, le 17ème et très nouveau objectif des ODD est cette dynamique partenariale. Enfin, la vision systémique, c'est **la diversité des acteurs pour co-construire** : citoyens, entreprises, associations, acteurs académiques, médias : chacun a une contribution dans cette dynamique.



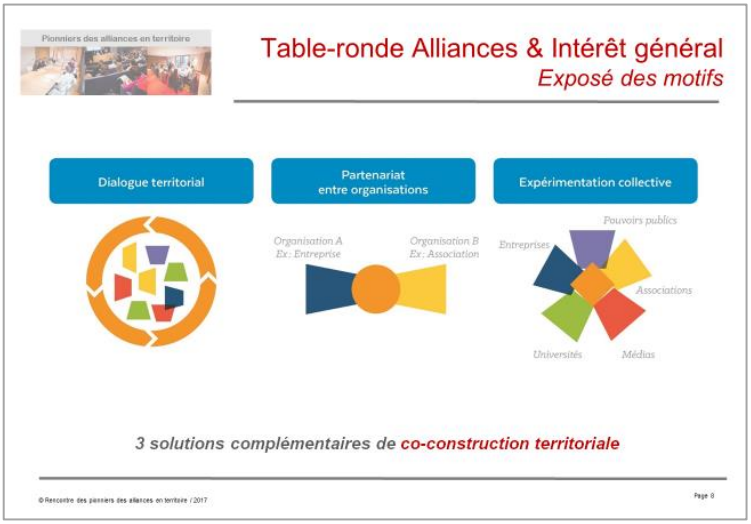
2. **La deuxième question qui se pose à nous est : qui peut agir ? 3 grandes sphères d'acteurs participent aujourd'hui aux mutations de l'intérêt général : la sphère publique, le pouvoir d'agir de chacun d'entre nous**, dont nous parlera Jean-Paul DELEVOYE, et celui oublié en France depuis 1792 (loi Le Chapelier) : **la sphère des organisations**, qui deviennent elles aussi des courroies de transmission de cette transformation, de recherche menés depuis 10 ans par Le RAMEAU, montrent que cette capacité des organisations à co-construire est au cœur des transformations que nous vivons aujourd'hui.

3. **Troisième question : quel sont les leviers pour changer et conduire cette mutation de société ?** Nous savons très bien que nous ne vivons pas seulement d'une succession de crises : une crise financière, devenue crise économique, devenue crise politique, devenue crise sociale. Il s'agit bien au-delà d'une dynamique de changement notre monde. Nous sommes sans doute dans une période de changement aussi importante que lorsque les grecs ont dû inventer la philosophie pour trouver une perspective d'avenir, ou aussi importante que la Renaissance, ces **temps de cristallisation qui sont des extrêmement longs et qui posent la question de la conduite du changement**. A cette fin, nous avons identifié **7 leviers : l'engagement, la fraternité, le temps, l'espace, le risque d'entreprendre, l'innovation et la fragilité**. **Le plus important d'entre eux, au cœur des autres, est la fragilité.** En effet, un autre regard sur la fragilité peut être une chance de nous tourner vers les autres, et donc pour co-construire et de faire humanité.

Les pionniers des alliances en territoire

4. **Autre point, quels sont les impacts sur l'intérêt général ?** Le RAMEAU a travaillé pendant 18 mois sur cette question avec un groupe pluridisciplinaire, et Jean-Paul BAILLY pourra dire à quel point cela nous a fait bouger de se questionner sur cette question. **Nous sommes arrivés à la conclusion que si l'intérêt général est par essence intemporel et universel, il devait s'incarner dans le temps et dans l'espace pour être un principe actif et que ce principe actif a 3 leviers : la gestion, l'action et la vision. La question est ainsi** « de quelle gestion régulatrice, de quelle action transformatrice et de quelle vision collective ou projet partagé avons-nous besoin pour réinventer ce nouveau future qui donne de l'espérance et non du désespoir ? »

5. **Dernière question.** Aujourd'hui, 76% des maires considèrent que leur territoire est rentré dans une dynamique de co-construction[1]. Nous voyons ainsi qu'il ne s'agit pas simplement de théorie, mais d'une pratique vivante que nous avons du mal à comprendre et dont il est difficile de maîtriser l'impact transformateur. **C'est sur les territoires qu'il est le plus facile de voir et de comprendre la mutation de société à laquelle nous assistons et c'est là que les modèles de dialogue en territoire, d'accompagnement de ceux qui veulent construire des partenariats et d'expérimentation collective de solutions qu'aucun acteur de territoire n'avait encore imaginé,** cette « co-construction territoriale », est un catalyseur de la transformation de notre société, dont nous verrons les effets dans 10 ou 30 ans, voire dans une centaine d'années.



[1] Programme d'études PHARE de l'Observatoire des Partneariats, Comisis – Opinion Way, 2015-2016

Les pionniers des alliances en territoire

Une fois dit cela, finalement, comme personne ne sait – c'est pour ça que nous avons écrit un livre nommé « La fin des arrogances »[2] -, il est évident qu'il existe aujourd'hui une grande différence par rapport à l'histoire que nous avons connu se reposant sur un « homme providentiel ». **Aujourd'hui, nous vous proposons de réaliser un regard croisé sur 3 idées : cette mutation de l'intérêt général, le territoire, et cette « maïeutique » de co-construction qui est en train de s'inventer.** Ceci au travers du **témoignage de 4 acteurs :**

- **Un acteur académique : Thierry SIBIEUDE**, Professeur titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC,
- **Un grand institutionnel : Jean-Paul DELEVOYE**, Ancien ministre et ancien président du CESE
- **Un grand chef d'entreprise : Jean-Paul BAILLY**, Président d'honneur de La Poste, Auteur du livre « Réformez ! Par le dialogue et la confiance »
- **Une grande dirigeante associative : Marie TRELLU KANE**, Présidente d'Unis-Cité »

Transition – Charles-Benoît HEIDSIECK

Thierry SIBIEUDE, vous êtes un pionnier au niveau académique de la réflexion sur comment l'esprit d'entreprendre peut contribuer à cette transformation et comment l'entrepreneuriat social peut s'analyser aussi d'un point de vue académique et pas simplement pratique. Pouvez-vous nous parler de votre vision et expérience de cette mutation de l'intérêt général, de ces territoires et de cette co-construction ?

Intervention de Thierry SIBIEUDE, Professeur titulaire de la Chaire Entrepreneuriat Social de l'ESSEC

« Pour démarrer, **vous évoquiez la question de l'homme providentiel, personnellement je n'y crois pas** et je crois que tout ce à quoi nous travaillons sert à se protéger d'un homme providentiel, que des actions de communication ou médiatiques pourraient nous faire croire qu'il existe. **Tout ce qui tourne autour de l'intérêt général et des territoires repose avant tout sur des efforts collectifs.**

A l'université, nous n'avons pas l'habitude de la co-construction alors même que l'entrepreneuriat social est par essence un champ où la prise en compte des partenariats est indispensable.

Pour parler de l'intérêt général, je vais mobiliser une casquette d'élu, j'ai été pendant 15 ans vice-président du Conseil Département du Val d'Oise. **Je dirai que l'intérêt général peut être défini par ce qu'il n'est pas : la somme des intérêts individuels.** Par ailleurs, **la notion d'intérêt général ouvre sur celle de bien commun**, qui se pose sous 2 angles :

1. Savoir dans quelle société nous souhaitons vivre

[2] Livre collectif « Bien commun : vers la fin des arrogances ! », décembre 2016, Hors Série Juris Associations, Editions Dalloz

2. Savoir quelle contribution chacun d'entre nous, en tant qu'individu ou en tant qu'organisation, nous souhaitons apporter à ce projet de société qui s'incarne sur des territoires.

Le territoire aujourd'hui, est un espace de projet combinant les dimensions administrative, politique, économique, sociale et culturelle. Pour l'évoquer, on peut remonter également aux lois de décentralisation en France, qui ont modifié sensiblement la vision que nous pouvons avoir de l'intérêt général. En effet, la question qui se pose est « qui est en charge et qui a la responsabilité de l'intérêt général ? ». **Dans un régime très centralisé, l'Etat a cette responsabilité, dans un régime plus décentralisé les collectivités territoriales sont également porteuses et dépositaires d'une dimension d'intérêt général avec la difficulté qu'il peut alors y avoir des contradictions.** C'est une situation que j'ai pu vivre en tant que Président de la Commission Environnement du Conseil Général du Val d'Oise, et à ce titre concerné par l'extension de l'aéroport de Roissy. Si l'on résonne à l'échelon national, il s'agit surement une bonne idée, à l'échelon régional, c'est surement une très bonne idée et si l'on résonne à l'échelon local, c'est sûrement une beaucoup moins bonne idée, puisque vous avez une partie des populations du Val d'Oise qui sont survolées plus de 2 fois par minute par des avions dans la journée et une fois toutes les 5 à 6 minutes la nuit, ce qui créée des conditions d'existence particulièrement difficiles. Et l'ensemble des acteurs publics (Etat, Conseil Régional, Conseil Départemental, communes), en tant que dépositaires de l'intérêt général, sont amenées à adopter des positions différentes et contradictoires les unes des autres. **Alors comment sortir de cette contradiction ? Effectivement la co-construction est une des voies pour y parvenir, avec notamment le travail avec des entreprises et des associations.**

Sur la co-construction, l'université a toute sa place. Une université a 3 fonctions - la construction du savoir, la transmission du savoir et l'évaluation du savoir -, et c'est sur les 2 premiers registres que les acteurs académiques peuvent apporter une contribution à la co-construction :

- En matière de construction du savoir, les enseignements des acteurs académiques permettent de renforcer la capacité à agir (« l'empowerment ») en donnant des outils, en facilitant les échanges et en expérimentant, ce qui est aujourd'hui un axe prioritaire de la Chaire Entrepreneuriat social de l'ESSEC. Cette expérimentation permet ensuite modéliser et d'évaluer.
- En matière de transmission du savoir, les acteurs académiques peuvent aussi innover et co-construire. Ainsi les 2 MOOCs de l'ESSEC « Les parteanriats qui changent le monde » et « Les alliances qui changent les territoires » ont été réalisés avec Le RAMEAU et ils ont mobilisé près de 50 acteurs, qui ont apporté leur témoignage au service d'outils qui sont disponibles en open source et seront complétés prochainement par un autre MOOC sur l'innovation territoriale développé avec le Conseil Départemental du Val d'Oise. »

Transition – Charles-Benoît HEIDSIECK

Ce qui est particulièrement intéressant en entendant Thierry SIBIEUDE, c'est de voir comment on peut passer d'une compréhension des enjeux très fine jusqu'à des solutions pour y répondre d'un point de vue académique. Vous avez aussi introduit la complexité pour les institutions de gérer cette mutation de l'intérêt général, et qui de mieux que Jean-Paul DELEVOYE pour traiter cette question ? Je me permets de citer une des phrases qui m'a le plus marquées lors de nos échanges : « de toute façon, l'innovation est une désobéissance qui réussit ». Du coup, finalement, si l'innovation est une désobéissance, si nous avons besoin d'un cadre institutionnel dans le cadre d'un contrat social, comment gère-t-on cette apparente contradiction, et comment intérêt général, territoires et co-construction peuvent s'articuler ?

Intervention – Jean-Paul DELEVOYE, Ancien ministre et ancien président du CESE

« **Tout d'abord, nous sommes entrés dans une métamorphose. Le futur n'est pas la projection du présent, le futur est la contestation du présent. L'avenir n'appartiendra pas aux plus anciens ou aux plus puissants mais à cette et ceux qui savent s'adapter.** Tout notre système politique, administratif, éducatif, qui a été basé sur une structure pyramidale royaliste ou républicaine, consiste à faire en sorte que l'unité soit la conformité et que notre un système éducatif produisent des citoyens obéissants, le système ayant horreur de la contestation. **Or, aujourd'hui, nous rentrons dans un monde ou celui qui affirme qu'il sait est un type très dangereux** car plus l'expert avancera dans le monde complexe de demain, plus il expliquera le « peut-être » et la zone d'hésitation. Méfiez-vous de celles et ceux qui ont des certitudes !

La deuxième chose est l'incertitude du monde de demain.
L'armée américaine a alerté depuis longtemps les autorités américaines sur le fait que le monde de demain est un monde illisible, imprévisible, incertain. Il faut que nous sortions de notre esprit cartésien, notre esprit d'ingénieurs qui ont besoin de normer les choses, de paramétrer le présent et de le projeter linéairement dans l'avenir pour se sécuriser. **Nous ne savons pas ce que sera le monde de demain. Par contre, ce que nous savons, c'est que les hommes ont besoin de croire en quelque chose.** Aujourd'hui, nos opinions voient disparaître leurs idéologies politiques, voient déstabiliser leurs croyances religieuses, voient malmenée la relation à ce qui les a construits (la production collective industrielle, le rythme du temps – au-delà de notre programmation pour aller au boulot, nous voulons aujourd'hui du temps libre et de l'hybridation des temps et des lieux pour être en même temps avec plusieurs emplois). **Toutes nos certitudes, sur lesquelles nous avions basée une relative insouciance, sont aujourd'hui remises en cause.**
Ce peut-être une véritable inquiétude, et si vous n'incarnez pas que la promesse du lendemain est supérieure à ce qui est remis en cause, vous ne pouvez pas faire bouger les choses. C'est assez fascinant car on voit bien aujourd'hui que, quand on a plus d'idéologie politique, le pouvoir l'emporte sur l'idée, on élève le ton, on est dans la conflictualité et on est, non plus dans un pouvoir au service d'un projet, mais dans une stratégie au service d'un pouvoir. Dans vos territoires, il y a le territoire de vie, le territoire de mobilité mais également le territoire des pouvoirs : les élus ont encore gardé des limites territoriales dans leur tête. Ils sont maires de leur commune avec son territoire, alors que le numérique est en train de faire éclater toutes les frontières : plus personne ne maîtrise la circulation des capitaux, des hommes, des idées et des marchandises. **Au lieu de gérer un territoire ; il faut aujourd'hui, développer une politique d'attractivité des territoires** (« qu'est-ce que je dois avoir comme projet qui me permette d'attirer des capitaux et des intelligences du monde entier ? »). C'est quelque chose de très difficile car il faut savoir se remettre en cause et mettre en avant la complémentarité des territoires, leur potentialité, et non pas

Les pionniers des alliances en territoire

l'égalité territoriale. Toute une série de concepts autour de l'égalité est bouleversée : « qui croit encore aujourd'hui à l'égalité des chances ? Personne », « qui pense encore que unité = uniformité ? C'est aujourd'hui l'inverse : l'unicité est renforcée par la mise en œuvre des diversités ».

La troisième chose, c'est que nous sommes dans une société de l'intelligence. Nous avons exploité les sols et les sous-sols, qui ont structuré nos territoires et notre organisation socialisante. **Aujourd'hui, nous rentrons dans une société « a-territoriale »,** au point que les rapports de la CIA et de l'Europe se demandent « Qui va réguler le monde : les Etats Nations ? les entreprises multinationales ? les mégalopoles ? ». Avec cette logique de mégalopole, nous sommes dans la fragmentation territoriale. **On observe un développement de fragmentation de la société française sur le plan des territoires mais également sur le plan des générations.** Même là, nous sommes dans le débat des fractures trans-générationnelles, alors que nous vivons en fait dans des fractures infra-générationnelles : nous avons des retraités pauvres et des retraités plutôt pas mal, des jeunes complètement précaires et des jeunes plutôt pas mal, des actifs qui ne sont pas bien du tout et des actifs qui sont plutôt bien. **Au moment où les idéologies politiques, les croyances religieuses, la relation et au travail, les familles sont fragilisés, qu'est-ce qui peut faire société ? Quelque chose qui transcende les personnes : une cause**, qui doit être territoriale dans l'application, car les causes transcendent les peuples, les intérêts les déchirent. **Le futur nous écrase, on se déchire sur le présent et les politiques font ressaigner les cicatrices du passé par les lois mémorielles qui nous opposent les uns aux autres. Nous sommes à la fin d'un cycle : consommer ne rend pas heureux, agir rend heureux. Aujourd'hui, pou coexister, il ne faut pas penser ensemble, il faut agir ensemble.** Le fait de pouvoir transformer le consommateur d'un territoire vers plus de vision, dans une société dans laquelle il est compliqué de défendre les valeurs de la république quand on a le ventre creux, avec des citoyens très éloignés de la chose publique, n'est pas facile. **Il y a un vrai enjeu de socialisation dans lequel la fragilité peut être un moment d'opportunité très fort. On ne défend que le choses auxquelles on accorde de la valeur, et on n'accorde de la valeur qu'à ce que l'on a peur de perdre : un amour, un emploi, un territoire, la nature. Le monde est aujourd'hui confronté à une réalité qu'il n'avait pas perçue : la fragilité de la nature et la fragilité de l'humain. C'est un moment extraordinairement positif sur le ressort politique**. Ce que l'on doit faire pour mobiliser, on doit également le faire pour trouver une temporalité pour expliquer ce que l'on ne doit pas faire (nature dégradée, humain méprisé). **Nous sommes des agriculteurs, or très souvent nous semons un projet sur un terrain non préparé**, avec en plus la gestion politique qui consiste à opposer les projets à 20 ans aux échéances électorales à 5 ans. **Il ne faut plus séduire les électeurs mais amener les électeurs à adhérer à votre projet : c'est plus long, c'est plus compliqué, mais c'est beaucoup plus solide.**

Alors, on voit bien que dans cette conflictualité d'intérêt général, il faut faire attention de ne pas enfermer dans un même terme des choses qui peuvent être complètement contradictoires. Par exemple, aujourd'hui, l'intérêt général c'est de vacciner et, l'attitude des français c'est de considérer que l'intérêt particulier c'est de ne pas vacciner. Le service public, c'est d'avoir un bureau de poste à proximité, alors que demain le service à proximité peut faire disparaître ce lieu. **Attention donc à la manipulation potentielle du terme d'intérêt général qui, par définition, permet d'imposer certaines choses moralement à tous.**

Plus la mondialisation fait sauter les frontières, plus on a besoin de frontières de proximité, d'affection de proximité, de confiance de proximité. Pour que la fragilité donne une opportunité de sensibilisation à un projet, on a besoin d'un acteur qui donne une légitimité pour emmener les autres : **s'il n'y a pas de vision, il n'y a pas de projet, et s'il n'y a pas de projet, il n'y a pas de mobilisation**. Le vrai défaut aujourd'hui, c'est que nous avons beaucoup de gestionnaires, nous avons peu de visionnaires, et la différence entre un

Les pionniers des alliances en territoire

manager et un leader est qu'un manager gère un problème et qu'un leader donne envie. **Par ailleurs, nos débats politiques portent plus sur les conséquences que sur les objectifs.** Evidemment que tous les projets portent des conséquences, le problème est qu'on s'occupe souvent des gagnants et pas assez des perdants, d'où des blocages redoutables et des réflexes suicidaires. Une nation ne meurt pas mais elle peut se suicider, et les territoires peuvent aussi se suicider. **Nous sommes dans des moments de très grandes conflictualités par des gestions des peurs. Si un projet n'est pas prometteur d'espérance nouvelle et de bonheur où chacun a sa place en tant qu'acteur, il sera condamné.**

Deux choses m'ont beaucoup frappées :

- Davos pense que **le risque principal d'aujourd'hui est la dislocation sociale**. Ils ont réuni 800 chercheurs pour réfléchir aux évolutions des 20 prochaines années : nous allons passer de 50% de connexion par téléphone à 80% à l'échelon de la planète, nous aurons 50% des transactions réalisées via un smartphone, 10% des vêtements connectés, et des intelligences artificielles dans tous les boards des grandes entreprises et dans la gestion des territoires, …
- Lorsque Xavier Niel a inauguré sa nouvelle pépite de start-ups, qui était là : le n2 de facebook qui veut être candidat en 2020. Il pense pouvoir faire un **Etat 3.0, avec une évolution des services publiques grâce à l'intelligence collective permise par Internet**. Ceci va complètement transformer les choses : la vraie résistance sera celle du système.

Quelques dernières idées :

- **Les réponses ne sont pas dans les normes** (par exemple sur l'émergence de solutions décentes et peu coûteuses pour les personnes âgées dépendantes) : il existe des réponses intelligentes à des questions de vie, mais qui vont perturber le système (par exemple, dans une société de l'information numérique, le système éducatif de demain doit-il consister à remplir de connaissances nos enfants ou à éveiller les consciences ?) **Le vrai sujet est « qui va bouger les comportements des gens ? »** Des monopoles d'appropriation des cerveaux (les entreprises aujourd'hui sont dans l'économie comportementale, les politiques dans le vote comportemental, et demain les politiques publiques dans le choix d'évolutions comportementales) ?
- Le vrai débat est d'arriver à préserver la liberté de conviction et la liberté de choix des individus en parlant projet territorial. **La dynamique des territoires représente ainsi un véritable enjeu de société, véritable enjeu de responsabilisation du citoyen et un véritable enjeu de restauration du politique**, qui n'est pas dans la jouissance du pouvoir mais dans un pouvoir au service d'un projet.
- Enfin, pour un oriental le collectif l'emporte sur l'individuel ; pour un occidental, l'individu l'emporte sur le collectif ; et en même temps pour un anglo-saxon, c'est l'émancipation individuelle qui l'emporte sur la solidarité collective. **Derrière ces projets territoriaux, si on ne retrouve pas le sens de l'impôt et le sens de la solidarité, nous aurons des conflits d'intérêts,** et les élus seront en permanence dans l'arbitrage de ses conflits, car les gens voudront assurer leur survie du quotidien plutôt que la construction collective d'un futur. C'est quelque chose de très présent dans nos sociétés occidentales et on le voit bien dans le réflexe identitaire et le repli sur soi. **Nous sommes à un moment charnière : où nous avons la capacité de créer des espérances positives et la volonté d'agir en tant que citoyens, ou nous serons sur des conflits d'intérêt où tout est possible, même le pire. »**

Transition – Charles-Benoît HEIDSIECK

Jean-Paul DELEVOYE, vous parliez de la métamorphose en soulignant le besoin de croire en quelque chose, sinon, finalement, la peur est plus forte que l'espoir. La question qu'on peut se poser est « s'il n'y avait qu'un mot, quel est celui qui peut permettre d'accélérer ou d'impulser la dynamique ? ». Jean Paul Bailly vous y répondez dans votre livre « Réformez ! Par le dialogue et la confiance » de façon très concrète par vos expériences à la RATP et La Poste, en expliquant de façon très précise le cheminement qui vous a permis d'instaurer une confiance, qui elle-même a permis de transformer de très grandes entreprises. Ce que vient de décrire Jean-Paul DELEVOYE au niveau de notre Société vous l'avez vécu au niveau de sociétés. L'un des points que vous soulignez souvent dans vos interventions sur ce sujet, c'est l'importance des territoires. Comment est-ce que vous avez pu expérimenter cette harmonie entre intérêt général, territoire et co-construction ?

Intervention – Jean-Paul BAILLY, Président d'honneur de La Poste, Auteur du livre « Réformez ! Par le dialogue et la confiance »

« Je vais commencer par dire un mot sur l'intérêt général car j'ai participé à ce groupe de travail dont nous parlions. **S'il y a un point à retenir c'est que l'intérêt général, qui a longtemps été une réponse, est devenue une question**. Cela vaut la peine de se concentrer sur **deux points : qui est légitime pour parler ou décider de l'intérêt général et sur quel périmètre ?**

Sur la question de qui est légitime pour parler de l'intérêt général, on revient à l'idée de l'homme providentiel, au sens ou celui qui sait tout et a toutes les réponses. Dieu nous en préserve, **si l'on veut parler de providence, nous pouvons chercher une méthode providentielle mais certainement pas un homme providentiel**. **Et peut-être que la co-construction s'approche de cette méthode qui nous aiderait à gérer cette métamorphose dont parlait Jean-Paul Delevoye : être à la fois capable de comprendre le monde tel qu'il évolue, d'être capable de gérer la transition, et d'être un acteur pour modeler le futur.** Dans un monde mondialisé par les interactions, les échanges, la multiplication des acteurs, la complexité des enjeux mondiaux (climat, biens communs que sont l'eau, l'air, l'avenir de la planète), dans un monde qui à l'inverse voir émerger les notions de territoire, dans un monde où se sont affaiblis beaucoup de corps intermédiaires qui eux même étaient porteurs, si ce n'est d'une approche d'intérêt général, d'une approche collective, dans un monde qui a tendance à l'individualisme et au corporatisme, aggravé parfois par le fonctionnement qui peut être pervers de certains réseaux sociaux, j'ai été frappé dans toute ma carrière de comment chacun voit l'intérêt général a sa porte. Ceci sans manipulation, de manière convaincue, par exemple lors des mouvements sociaux, en réalité très corporatistes, mais défendus au nom de l'intérêt général. Qui est donc légitime ? Est-ce l'Etat ? Surement pas. Est-ce l'Europe ? Très contestée. Est-ce les patrons d'entreprises ? Difficile. Est-ce le maire ? Peut-être, en tout cas les responsables régionaux qui peuvent être ces hommes de synthèse, d'écoute, de co-construction.

Les pionniers des alliances en territoire

En matière de périmètre, deux dimensions sont à prendre en compte :

- **La dimension mondiale**. Plus que jamais, nous avons des prises de conscience sur les biens communs mondiaux : le climat, l'air, l'eau, et je rajouterai la paix et la cohésion sociale. Tout ce qui tourne autour de la RSE est peut-être une formulation moderne de ce que peut être l'intérêt général, au sens « le plus global »
- **A l'autre extrême, il y a les territoires**, les processus d'écoute de toutes les parties prenantes et la co-construction de projets, où l'on se rapproche assez de la notion d'intérêt général
- **Entre les 2, aujourd'hui, nous sommes perdus.**

Ceci fait la transition avec le thème territoire et co-construction, que j'illustrerai autour de 2 exemples :

- **Le premier exemple date de 1997, il s'agit de la co-construction du plan stratégique de la RATP avec tous les maires de l'Ile de France. Cette co-construction a donné à cette vision stratégique une pertinence exceptionnelle** (c'était par exemple la première fois que l'on parlait du développement du tramway parce que les élus locaux en avaient parlé, c'est la première fois que l'on parlait du développement des liaisons banlieue à banlieue, alors que quand on est parisien patron de la RATP on réfléchit à partir de Paris, …). **Elle avait en plus permis d'être incroyablement légitime**. Ainsi, en 1997, la France a vécu une dissolution et un changement de majorité, et les partenaires sociaux qui avaient participé à cette co-construction sont venus me voir en disant : la majorité vient de changer, il va falloir le revoir. J'ai répondu « ce n'est pas sûr, car ce plan ce n'est pas le mien ; il a été co-construit, il ne vous échappera pas par ailleurs que tel ou tel maire qui a participé est devenu ministre… »

- **Deuxième exemple plus récent : l'évolution des bureaux de poste.** Concernant les bureaux de poste ruraux, de tout temps a existé une opposition farouche entre La Poste et les maires ruraux (le président de La Poste ne pouvait pas mettre les pieds dans un congrès des maires ruraux) et cela venait du fait que les gens n'avaient pas su établir un vrai dialogue. Ils n'avaient pas la même idée de ce qu'est le dialogue. Pour beaucoup, le dialogue est un effort de conviction : « je démontre que ma réponse est la bonne ». C'est ce que faisaient souvent les dirigeants de la Poste. Pour un élu, cela pouvait être ça aussi mais en l'occurrence, le dialogue c'est beaucoup plus « on va se mettre autour d'une table. Vous allez m'exposer vos arguments, raisons, contraintes et enjeux, je vais faire de même et on va essayer co-construire la réponse ». C'est ce que nous avons fait avec les élus locaux avec une disposition essentielle dans la création de la confiance : nous avons dit : « Monsieur le maire, dans la transformation des bureaux de poste, ce n'est plus la Poste qui va décider, c'est vous qui déciderez en dernier ressort ». Les cadres de la Poste m'ont dit à ce moment « mais vous êtes fou ! Vous allez bloquer le système », je leur ai dit « ce n'est pas sûr, allez les voir avec un système dans lequel ils seront en confiance car ils savent que ce ne sera pas une solution imposée à la fin de la discussion ». Et il n'a a jamais eu autant de transformation des bureaux de poste. Même chose dans les villes, depuis toujours les bureaux de Poste étaient la hantise (files d'attente, très désagréables, …). Nous avons réussi à passer à la situation d'aujourd'hui avec une rapidité et qualité

de service très améliorée grâce à la co-construction avec tous : avec les salariés, les cadres, les clients, les experts et les élus. Nous avons mis 3 ans pour trouver la bonne réponse. **Cela veut dire qu'il faut bien savoir gérer le temps, il ne faut être tout le temps pressé, pour aller vite il y a des moments où il faut savoir aller lentement notamment dans les phases de dialogue et de co-construction et aller vite ensuite dans l'exécution.** Nous avons eu des capacités d'exécution extraordinaires puisque à la fin, nous avons transformé 1000 bureaux par an.

Transition – Charles-Benoît HEIDSIECK

On voit comment cette transformation, aussi grande soit-elle, peut être menée efficacement, puisque, avec 180 000 salariés au sein de La Poste, c'est la plus grande entreprise employeuse sur le territoire français. L'occasion m'a été donnée de remercier Vanik BERBERIAN, le Président de l'Association des Maires Ruraux de France d'être parmi nous ce matin.
Nous avons vu l'importance de créer la confiance. Qui dit confiance dit engagement, et qui dit engagement dit « qui engager ? ». Dans les vieux schémas, nous pouvons dire « hier c'était mieux, regardez comme nos jeunes ne sont pas engagés, quel espoir peut-on avoir ? ». Je crois savoir, Marie TRELLU KANE, que vous avez une tout autre vision de la jeunesse en ayant porté le projet Unis-Cité et la création du service civique en France, et vous pouvez témoigner à quel point notre jeunesse est engagée et dynamique. Finalement, cette notion de l'engagement en lien avec l'intérêt général, le territoire et la co-construction : qu'est-ce que vous en retenez ?

Intervention – Marie TRELLU KANE, Présidente d'Unis-Cité

« Je ne suis pas une intellectuelle, je suis une entrepreneuse sociale. **Je vais donc illustrer les propos par l'exemple**. J'ai contribué à faire émerger le **service civique**, sur lequel il y a encore du boulot. **C'est un vrai bon exemple d'alliance intelligente entre les territoires, la société civile, les élus locaux et les entreprises, qui, en co-construction, peuvent innover et inspirer des politiques publiques qui marchent.** Je suis persuadée que les politiques publiques qui marchent sont celles qui viennent de l'expérimentation par le terrain et par les gens.

Le service civique, en quelques mots, est un dispositif public né institutionnellement en mars 2010 au travers d'une loi, et qui propose aux jeunes entre 16 et 25 ans de consacrer 6 à 12 mois de leur vie à des missions d'intérêt général au sein d'associations, de communes, de collectivités locales, d'établissement publics, voire bientôt de sociétés de logement social en SA ou d'entreprises publiques entièrement détenues par l'Etat. Ce dispositif représente **200 000 jeunes mobilisés en 7 ans, dont 100 000 sur la seule année 2016**, et qui ont donné en moyenne 8

mois à quasi temps plein en étant micro-indemnisés (570 euros / mois). Ils sont donc là avant tout pour aider un projet d'intérêt général, l'objectif su service civique étant de toucher toutes les catégories sociales et tous les jeunes dans la diversité de leur niveau d'études (aujourd'hui, pour rappel, 150 000 jeunes quittent le système scolaire sans le bac). **L'objectif est de fédérer la jeunesse dans son énorme diversité, de regagner espoir dans la capacité de notre société à bouger et à changer, tout en développant des compétences et une expérience qui sera utile pour l'individu par la suite.** En termes de bilan, 95% des jeunes sortent en disant qu'ils sont ravis et qu'ils le recommandent à toute le monde, 82% en moyenne chez Unis-Cité (75% en général) sont suite à cette mission de nouveau en emploi ou en formation, repartis dans leur vie d'insertion professionnelle, alors même que 40% étaient au chômage avant et 35% n'avaient pas fait d'études. Quand on sait la difficulté des jeunes sans diplôme à trouver un boulot, cela montre quand même que cette expérience citoyenne est un moyen de rebondir et de réussir. Aujourd'hui, les mouvements de jeunes et les syndicats sont favorables au développement du service civique, les associations et les communes en redemandent quand elles ont expérimenté, et les élus publics nationaux de droite ou de gauche sont unanimes sur le fait de le développer. **C'est donc une politique publique qui marche et qui fait l'unanimité, y compris au sein de la société civile.**

Cette politique publique n'est pas née juste d'une loi. Le service civique est né de la société civile, il est né des jeunes eux-mêmes, de l'expérience du modèle d'Unis-Cité, qui, inspiré par le service civil américain, se sont dit que nous avons un service public certes plus solide que celui des Etats-Unis, mais que nous avons quand même besoin que les jeunes s'engagent et qu'ils aient plus d'espoir (nous sommes dans un pays avec un taux de pessimisme, voire de suicide chez les jeunes qui est alarmant, nous sommes proches du Japon). **Il faut redonner espoir aux jeunes, qui, notamment dans nos quartiers, pensent que la société « on la subit », « on ne peut rien en faire ».** Ils n'ont pas envie car ils ne se sentent capables de rien, et ce n'est pas pour rien que certains dérivent et partent dans des délires.

Notre conviction, il y a 20 ans, c'est une idée parmi d'autres, mais nous nous sommes **« si on permet à des jeunes de passer 1 an de leur vie pour la communauté et se rendre compte que c'est petit mais qu'on a tous un rôle à jouer pour faire bouger les choses, on pourrait grandement changer les mentalités en termes d'optimisme, de capacité d'innovation et de capacité à vivre ensemble dans les différences »** (en effet, le service civique mélange ensemble des jeunes d'origine différente). La vision des fondatrices d'Unis-Cité a été de porter ça. Ainsi, ceci est né par des espèces « d'allumées » : il était alors absolument illégal d'indemniser des jeunes qui ne sont pas salariés (nous retrouvons ici la désobéissance civile pour l'intérêt général). **Pendant 10 ans, nous avons indemnisé des jeunes bénévoles à temps plein pendant 8 mois grâce au financement non pas de l'Etat mais des entreprises qui y croyaient (qui en étaient aux prémices de la RSE à l'époque), et aussi des élus locaux qui se sont mobilisés avant l'Etat et nous ont soutenu.** Ils ont permis d'expérimenter ce qui est devenu le service civique, avec des associations qui ouvraient leur porte. C'est ceci qui a permis de convaincre le politique : il s'agissait de Jacques Chirac à l'époque avec le service civil volontaire suite aux émeutes des banlieues, puis de Nicolas Sarkozy en 2010, puis de François Hollande qui le développe aujourd'hui. Il y a 20 ans, tout le monde nous disait « c'est impossible, vous rêvez, ce n'est pas le sujet des jeunes, les associations ne voudront pas les accueillir » et c'est la mobilisation des acteurs du territoire qui a permis de réaliser ce rêve.

Aujourd'hui, ce n'est pas fini. En 2016, il y a eu 100 000 jeunes, mais il y a 400 000 jeunes qui sont candidats, et quand certains parlent de le rendre obligatoire, ce serait 800 000 jeunes. Il existe un problème dans le

déploiement du service civique en milieu rural, avec un énorme besoin : beaucoup de jeunes des zones rurales sont en rade de projets d'insertion et de mobilité. Il nous faut voir comment en s'alliant avec les associations et les entreprises présentes sur ses territoires, ces jeunes peuvent aussi accéder au service civique. **Aujourd'hui, l'association Unis-Cité existe toujours et reste un laboratoire d'innovation sur les entreprises.** Nous avons par exemple testé, avec le fonds d'innovation AG2R La Mondiale, ce que des jeunes dans leur diversité (y compris avec des jeunes bac -18 en manque total de confiance en eux), peuvent faire sur la cause environnementale : aider au changement des comportements grâce à des jeunes ambassadeurs dans les quartiers en difficulté, où les grosses associations environnementales ont du mal à aller. Le programme Mediaterre a testé ceci, ce qui a permis de faire des partenariats avec les entreprises où co-construit à nouveau des grands programmes de mobilisation de jeunes sur des grandes causes. **Ainsi, par exemple, nous venons de monter un partenariat stratégique avec Enedis, pour montrer que des jeunes en masse (3 000 aujourd'hui) peuvent contribuer très fortement à la transition écologique en étant les ambassadeurs des économies d'énergie dans les quartiers populaires, où les grands énergéticiens également ont du mal à aller et ont des problématiques de non-recouvrement. Dans ce cas, la co-construction s'est Enedis, l'opérateur Unis-Cité qui gère et encadre les jeunes, et les élus locaux, les bailleurs sociaux et l'Etat qui pensent ensemble un système qui va nous permettre de déployer ce dispositif à des centaines ou milliers de jeunes.** Et avec le groupe La Poste, en vous écoutant Jean-Paul Bailly, je me disais il faudrait qu'on développe quelque chose ensemble autour des problèmes d'accès aux droits !

Conclusion – Charles-Benoît HEIDSIECK

Je retiens 2 choses de votre intervention : le fait que l'articulation entre la société civile et l'institution est possible et que si la société civile a été capable d'inventer des prototypes, il a fallu l'institution pour le déployer à grande échelle. Je note aussi que 3 Présidents de la République se sont succédés avec la même volonté poursuivre le chemin, ce qui est sans doute une preuve que quand la co-construction est faite en profondeur comme celle que nous décrivait Jean-Paul BAILLY, elle est durable. Et le deuxième point, c'est que tout ceci ne s'est pas fait en un jour car vous racontez une histoire qui a plus de 20 ans maintenant et que l'on voit bien que ces changements systémiques méritent du temps.

Je voudrais juste conclure avec 3 points importants :

1. ***Quand on voit la convergence de points de vue aussi différents que celui d'un pionnier académique, celui d'un pionnier institutionnel, d'un pionnier dirigeants d'entreprise et d'un pionnier dirigeant associatif, on voit bien qu'il y a une forme de consensus collectif sur cette nécessité de bouger et sur le rôle, en tant que moyen, d'une « méthode providentielle » comme la co-construction,***
2. ***Vous incarnez tous des initiatives de territoire qui sont dans cette dynamique. Nous ne sommes plus à l'ère des pionniers. Les initiatives se démultiplient depuis 2010 et c'est notre sujet d'espoir : il n'y a plus quelques acteurs « irréductibles gaulois » qui pensent que c'est possible, mais bien une multitude d'actions qui sont en marche.***
3. ***Le plus important, nous ne sommes pas seuls : 69% des français, 81% des dirigeants d'entreprises, 86% des dirigeants associatifs et 87% des maires pensent que cette co-construction est un moyen d'innover pour réduire les fragilités et créer de nouveaux moteurs de croissance et d'emploi. Nous avons bien une majorité consensuelle et les pionniers ont un devoir de partager leurs retours d'expérience. Merci aux 4 participants d'avoir partagé leur retour d'expérience inspirants sur ce sujet.***