

Soutenir les initiatives citoyennes, la dynamique étonnante du réseau GNIAC

par

■ **Thierry du Bouëtiez** ■

Président du réseau GNIAC (Groupement national des initiatives et des acteurs citoyens)
Conseiller spécial du commissaire général à l'égalité des territoires (CGET)

En bref

Comment faire communiquer le monde de l'Administration, trop centralisée et coupée des réalités du terrain, et celui des "faiseux", agissant au plus près des réalités, mais entravés par des réglementations tatillonnes et parfois contradictoires ? Comment tirer le meilleur parti des solutions déployées par ces innovateurs sociaux, souvent isolés, sans accès aux bons interlocuteurs et sans maîtrise des arcanes administratives ou entrepreneuriales ? Un énarque de terrain, parfait connaisseur de ces questions et lassé des lourdeurs décisionnelles qu'il constate dans l'exercice de ses fonctions, tente de concilier l'inconciliable en créant le GNIAC. Passant outre les institutions, il fait se rencontrer et dialoguer des personnes, issues d'horizons divers, dès lors qu'elles partagent avec lui la volonté de décroiser ces mondes si dissemblables et de valoriser les innovations qui émergent des territoires.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} février 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVector² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Vlios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Cloisonnements et procédures

J'ai débuté ma carrière comme collaborateur de Bertrand Schwartz, alors conseiller du Premier ministre Pierre Mauroy et inspirateur du réseau des Missions locales pour l'insertion professionnelle et sociale des jeunes. Cette expérience m'a profondément marqué sur tout ce qui touche au rapprochement de l'économie et du social ainsi qu'au travail de terrain. J'ai ensuite intégré l'ENA, par le concours interne, et mon parcours professionnel s'est depuis déroulé dans le corps préfectoral et les collectivités locales, là où se trouvent le plus d'énarques de terrain. Ce qui m'intéressait dans cette fonction, c'était le rôle d'"ensemblier" et la possibilité de fédérer les différents acteurs dans des perspectives de développement local, d'insertion, d'aménagement et de développement économique. J'ai ainsi occupé plusieurs postes de sous-préfet, chargé de la politique de la ville ou d'arrondissement, en Haute-Savoie ou en Seine-Saint-Denis. Cependant, je me suis toujours senti un peu à l'étroit dans ces différentes fonctions, car je ne pouvais pas faire progresser un certain nombre de choses du fait des multiples cloisonnements de l'Administration. J'ai donc toujours été amené à lancer des sortes de réseaux de personnes, complémentaires de mon activité professionnelle et qui m'aidaient à résoudre ces problèmes.

J'ai ensuite travaillé comme directeur général des services dans des collectivités locales, telles le conseil général de Seine-et-Marne, le département de l'Ain ou la ville d'Aulnay-sous-Bois avant d'entrer au cabinet de François Lamy, ministre délégué à la Ville dans les gouvernements de Jean-Marc Ayrault, au sein desquels j'étais chargé du développement économique dans les quartiers. À ce poste, j'ai à nouveau été témoin de la déconnexion entre les structures technico-administratives et les réalités du terrain. Comme je ne parvenais pas à changer la société par les institutions, je me suis demandé comment agir avec d'autres personnes afin de faire bouger les choses.

Sur la base d'un texte intitulé "De l'air!", nous nous sommes réunis à quelques-uns autour d'un certain nombre de constats : les cloisonnements de la société française, présents tant dans les administrations que dans les entreprises ou les grandes associations; les corporatismes, le système étatique étant organisé autour des divers groupes de pression qui poussent leurs pions et défendent leur pré carré; les normes et l'accumulation des procédures, un préfet, par exemple, recevant annuellement quatre-vingt mille pages de circulaires lui expliquant comment appliquer les normes. Sur ce dernier point, un député déclarait : « *Nous dessinons des jardins à la française parfaits mais impraticables car la puissance de notre pensée dépasse la capacité humaine de sa mise en œuvre.* » Le système fonctionne donc par défiance : l'Administration considère que, par principe, les administrés sont tentés de frauder et elle pose alors des garde-fous partout, s'immisçant dans les moindres détails de chaque procédure.

Par ailleurs, les fonctionnaires sont trop nombreux à Paris, dans les administrations centrales, confinés dans un microcosme coupé des réalités du terrain. Persuadés qu'ils sont de détenir des solutions optimales à tous les problèmes, ils élaborent des normes inapplicables par les entreprises qui, localement, ne peuvent cependant que les subir. L'Administration empile également les strates de nouvelles mesures sans pour autant supprimer les anciennes, et ce, malgré les efforts de simplification menés, gouvernement après gouvernement. Aussitôt décidés, ceux-ci sont en effet immédiatement contrecarrés par tel ou tel groupe de pression s'estimant lésé par la réforme et brandissant la menace des pertes d'emplois qui en résulteraient. Et, parfois, le gouvernement change avant que la réforme ne soit promulguée; toutes les cartes sont alors rebattues.

Par exemple, lorsque j'étais sous-préfet de Bonneville, j'ai ouvert l'une des premières maisons de l'emploi, correspondant aux besoins locaux. Le ministère a ensuite décidé de généraliser ce type de création. Il a alors fallu élaborer un cahier des charges, mettre en place un conseil d'administration, avec tant de sièges pour le département, tant pour la région, etc. L'innovation efficace, répondant aux besoins du terrain, s'est ainsi trouvée bureaucratisée sans que, pour autant, les missions locales, les plans locaux d'insertion (PLIE), les structures régionales gérant le RSA ou Pôle emploi, voient leurs attributions modifiées. Il en résulte que, sur un même territoire, vous trouvez sept ou huit structures concourant peu ou prou au même objet, mais gérant jalousement des publics différents, tout ceci rendant le dispositif incompréhensible pour ceux à qui il s'adresse, qu'ils soient employeurs ou chômeurs.

À chacune de mes interventions sur le terrain, j'ai toujours découvert un très grand potentiel de créativité et nombre de gens remarquables impliqués dans des actions concrètes. Néanmoins, ce constat est tempéré par la considérable dépense d'énergie que ces acteurs locaux doivent déployer pour trouver les bons interlocuteurs, les financements, etc., dans le dédale des niveaux de compétences de l'État, des régions, des départements ou du local, et de leurs temporalités respectives qui se télescopent, voire se contredisent, faute de concertation.

En ordre dispersé

À côté de ces parcours du combattant, un autre problème se pose : la dispersion des initiatives. Trop d'acteurs n'agissent que dans leur périmètre proche et en ordre dispersé, ce qui limite l'impact de leur initiative. Or, nous ne savons toujours pas faire le travail, pourtant nécessaire, d'évaluation et de mutualisation des savoir-faire et des bonnes pratiques. Un site internet s'y emploie parfois, avec plus ou moins de succès, mais sans commune mesure avec l'ampleur des besoins. Au final, ici, l'on s'épuise à monter un projet en se perdant dans le labyrinthe des institutions et des dispositifs, sans savoir que là, à une centaine de kilomètres, d'autres y sont déjà parvenus et ne demanderaient pas mieux que de partager leur expérience et leur savoir-faire.

Par ailleurs, les hauts fonctionnaires, dans les comités interministériels, sont tellement dans la posture de devoir défendre leur ministre, leur personnel, leur budget, etc., qu'ils en arrivent parfois à perdre de vue l'objet même de ces discussions. Si, dans ce type de réunion, il vous vient l'idée saugrenue de dire que vous connaissez telle ou telle expérience dont il serait bon de s'inspirer, on vous regarde de haut pour bien vous signifier qu'ici, on s'occupe de choses vraiment importantes et de grandes réformes ! Pour ma part, j'ai toujours trouvé cela extrêmement désagréable, car, face aux entrepreneurs de quartier et autres gens remarquables que j'étais amené à recevoir, j'en étais réduit à ne pouvoir que les féliciter et les encourager à persévérer. J'ai fini par ne plus supporter la coupure entre ce superbe isolement de la technostructure, monolithique, certaine de détenir les outils et les savoirs, et la multitude d'acteurs de terrain qui s'emploient à se frayer des chemins plus ou moins tortueux dans le labyrinthe des institutions et des dispositifs.

Décloisonner !

La création du Groupement national des initiatives et des acteurs citoyens (GNIAC) a été la tentative de réponse à cet état de fait, pour engager le changement immédiatement en s'appuyant sur les individus et les initiatives. Le GNIAC est donc un réseau de mobilisation et d'actions citoyennes, basé sur deux principes fondamentaux : l'engagement personnel (les structures en sont exclues et les membres ne sont choisis que sur leurs qualités personnelles) ainsi que des parcours et des origines professionnelles diversifiées. Il organise une mise en réseau d'initiatives, à fort impact social ou sociétal, et d'acteurs motivés ("experts citoyens"), porteurs de projets ou d'actions, ou qui peuvent les soutenir (agents publics, cadres d'entreprises et de fondations, etc.). Lorsque, dans un même réseau, vous réunissez ceux qui portent les initiatives, ceux qui ont les compétences et ceux qui peuvent les soutenir, cela décroïssonne de façon remarquable.

Au début de l'année 2014, nous avons démarré avec un petit groupe de vingt personnes et nous sommes désormais plus de quatre cent cinquante, chacun étant admis par cooptation dès lors qu'il partage l'esprit GNIAC et est prêt à coopérer. Une moitié des membres est issue d'associations ou d'entreprises de l'ESS (Économie sociale et solidaire) et 20% viennent de TPE ou de PME implantées dans les quartiers sensibles. Nous comptons quelques consultants, des cadres de grandes entreprises ou de fondations, et environ 15% d'agents publics, dont beaucoup sont de jeunes fonctionnaires, certains ayant créé le Laboratoire d'innovations publiques, soucieux de s'intégrer intelligemment dans l'action de l'Administration. Nous avons aussi accueilli quelques élus locaux, bien que l'association soit totalement apolitique et que nous ayons le souci de n'apparaître inféodés à quelque parti que ce soit. Quelques journalistes nous ont également rejoints, notamment Philippe Bertrand, qui anime quotidiennement l'émission Carnets de campagne sur France Inter et pratique, avec quelques autres, un journalisme positif en mettant en lumière ce qui marche et se développe sur les territoires.

Nous avons désormais essaimé un peu partout en France et nous avons des acteurs répartis sur cinquante-trois départements, la région parisienne regroupant cependant plus de la moitié de nos effectifs. Dès lors que plusieurs

“gniacqueurs” sont présents sur un même territoire, nous les incitons à s’organiser en réseau local, bien que cela s’avère souvent plus difficile en province qu’en Île-de-France.

En résumé, le GNIAC est donc :

- un réservoir de plus d’une centaine d’initiatives;
- un premier vivier de compétences thématiques, notamment sur les problématiques de l’emploi et de l’insertion, du développement économique, de l’entrepreneuriat, de la politique de la ville, de la solidarité, etc.;
- un second vivier de compétences transversales : ressources humaines, communication, marketing, gestion de projet, etc.;
- une interconnexion de réseaux via les personnes : entreprises nouvellement créées, ODAS-Observatoire national de l’action sociale, ICDD (Innovation citoyenne et développement durable), Bleu Blanc Zèbre, associations de collectivités, Mouves (Mouvement des entrepreneurs sociaux), etc.;
- des outils à disposition des membres (groupes de travail, GAIN – Groupe d’Appui aux INitatives, plateforme web, réseaux sociaux, etc.);
- un outil de plaidoyer.

Ses principales fonctions sont d’être :

- une *tête chercheuse*, qui repère et favorise l’essaimage des bonnes pratiques et des initiatives;
- un *aiguilleur*, qui identifie des compétences, met en relation et connecte ses membres avec la volonté que chacun soit responsable de la mise en circulation des informations au sein du réseau;
- un *impulseur*, qui vient en appui de ceux qui veulent monter une expérimentation en leur proposant une méthode d’action;
- un “*poil à gratter*”, qui permet d’identifier les points de blocage et de mettre en débat le fonctionnement des politiques publiques, comme ce fut le cas, en 2014, lors du lancement de l’Agence de développement économique pour les quartiers.

Le GNIAC peut incuber et accompagner des expérimentations avant que celles-ci ne se créent avec un statut juridique propre et qu’elles ne deviennent des pôles opérationnels autonomes avec leurs propres ressources. Via le site www.gniac.fr, des tours de table ou des pools d’expertise, le groupement a une fonction de valorisation et de soutien aux initiatives. Enfin, il favorise le développement territorial et l’implication citoyenne en jouant un rôle d’impulseur local ou de pôle opérationnel au niveau d’un groupe, d’un territoire, d’un thème, et en facilitant les rencontres entre les membres ou les financements locaux, comme c’est le cas à Bordeaux et à Lyon.

En ce moment, les chantiers prioritaires portent, en premier lieu, sur l’emploi et le développement économique à partir de l’expérience du PCPE (Pôle citoyen pour l’emploi) basée sur un collectif réunissant société civile et institutions sur un objectif partagé. Pour lancer ce collectif expérimental, qui se poursuit dans le département de la Seine-Saint-Denis, nous n’avons été mandatés par personne. Nous sommes partis du terrain en prenant l’initiative et, au vu de son succès, nous envisageons un essaimage progressif de cette méthodologie de mobilisation territoriale et d’implication citoyenne vers d’autres domaines, tels l’enseignement, la santé ou la culture. Sur l’éducation, par exemple, nous avons récemment lancé un groupe de réflexion, qui va de l’orientation à l’insertion sociale et professionnelle. La transformation de l’action publique est un autre thème à travers lequel nous cherchons comment concevoir et mettre en œuvre différemment les politiques publiques, par la participation, la coconstruction, le décroisement, les démarches *bottom up*, etc.

Entretenir la dynamique

À la base, le but du GNIAC n’est pas de porter des projets ou des actions particulières. Un tel réseau demande cependant une animation importante et la toute petite équipe qui m’épaule s’active beaucoup face à la tendance naturelle des gens à une certaine passivité. Nous les relançons donc régulièrement et, approximativement tous les trois mois, nous tenons une réunion plénière à laquelle tous les membres du réseau sont invités. Elles ont un succès certain et rassemblent souvent une centaine de participants. Comme nous sommes dans l’incapacité de suivre tout ce qui se passe dans le réseau et que les membres sont d’origines très différentes, ces réunions sont

l'occasion pour eux de se découvrir et quantité de relations informelles s'y créent. Ainsi, Patrick Dugard, qui développe l'action de Planet'AIRport® autour de Roissy sur l'insertion et l'emploi¹, a rencontré, grâce au GNIAC, François Dechy, qui traite des repas sur Romainville grâce à son entreprise d'insertion À table citoyens!. Ensemble, ils ont créé un nouveau produit, le Comptoir du midi – Baluchon, qui livre des solutions de restauration rapide sur les petites zones d'activités des alentours de Roissy, là où aucune structure de ce type n'existait jusque-là.

À côté de ce type de mise en relation, nous pilotons l'expérimentation du PCPE dont les principes sont d'agir en complémentarité avec les actions et structures existantes et d'encourager la coopération entre toutes les organisations, dans une logique de décloisonnement, en privilégiant la proximité, les circuits courts, l'écoute et la qualité de service. C'est un vrai produit GNIAC, en ce sens que c'est nous qui avons lancé le concept, en partenariat avec l'association Bleu Blanc Zèbre d'Alexandre Jardin, sur l'idée partagée de proposer des bouquets de solutions dans un domaine donné, réunissant les diverses initiatives pour que cela fasse masse et leur donne du sens. Nous avons donc uni nos forces et c'est le GNIAC qui a porté cette expérimentation en mettant à disposition son potentiel méthodologique et son savoir-faire afin de trouver comment fonctionner autrement pour la mise en œuvre d'une telle politique. Il est sur ce point remarquable de constater que ce qui est intéressant n'est pas tant le bouquet de solutions, qui a très vite émergé, que le réseau permettant de décloisonner les différents acteurs et d'avancer sur des choses innovantes. Nous nous sommes aperçus que les différentes associations ont parfois tendance à se rigidifier autour d'une solution type, souvent efficace mais peu à même d'évoluer. Si les faire se rencontrer est relativement aisé, les faire coopérer, en modifiant leurs modes d'action afin de prendre de l'ampleur, est plus compliqué. En réunissant toutes les structures concernées par la problématique de l'emploi au sein d'un même réseau, plus ou moins informel, nous avons ainsi constaté que la performance de cet écosystème était bien supérieure à celle que l'on pouvait attendre de la simple coordination de deux structures, spécialisées chacune dans un mode d'action spécifique. Parallèlement, nous créons une Fondation territoriale citoyenne qui viendra en appui de tous les projets de terrain que nous soutenons.

En avançant sur ce projet PCPE, nous nous apercevons qu'il existe des dysfonctionnements et des blocages à tous les étages et que rien ne marche comme cela devrait. Nous passons donc notre temps à déminer le chemin, avec pour principe de résoudre chaque problème sans tenir compte a priori de quelle compétence, État, région, Pôle emploi ou autre, il est censé relever. Notre seule préoccupation est de trouver une solution. Le fait d'être un réseau informel, de ne prendre la place de personne, de travailler avec tout le monde et d'avoir une attitude complètement ouverte, nous permet d'échapper à tous ces cloisonnements. Nous avons un côté très souple, bienveillant et "à disposition". Nous n'imposons pas nos solutions, nous accompagnons en cherchant comment résoudre tel ou tel problème et en identifiant les blocages. À chaque fois, nous en tirons des enseignements et nous constatons les effets positifs de cette approche.

1. Patrick Dugard, "[Réconcilier l'aéroport et ses riverains : l'aventure Planet'AIRport®](#)", séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management, 4 mai 2016.

Mettre en lumière les bonnes initiatives

Un intervenant : *Tout entrepreneur, bien qu'ayant toujours une personnalité forte, a cependant besoin de deux choses : d'aide et de reconnaissance. Vous avez récemment publié un livre¹ présentant cinq parcours de ce type dans la Seine-Saint-Denis. Comment ces exemples sont-ils utilisés dans votre réseau ?*

Thierry du Bouëtiez : Une des fonctions du GNIAC est de mettre en lumière de telles initiatives. Ces personnes, souvent trop isolées, ont besoin d'être valorisées. C'est ce à quoi nous nous efforçons, mais il nous est très difficile de faire passer ces bonnes initiatives dans les médias destinés au grand public. C'est pour cela que des membres du GNIAC, journalistes à BFM TV, ont créé l'Institut des Solutions et des Alternatives (ISA), avec la volonté de faire de l'information positive grand public, comme le fait déjà Philippe Bertrand sur France Inter, dont l'émission est suivie quotidiennement par un million et demi d'auditeurs.

En interne, à chacune de nos réunions plénières, les promoteurs de telles initiatives ont quelques minutes pour présenter ce qu'ils font, ce qui favorise les échanges entre les participants et une mise en commun de leurs bonnes pratiques. Ensuite, si l'initiateur d'un projet nous demande de réunir un panel de "gniacqueurs" pour l'aider à avancer, bien évidemment, nous le faisons. Ce que nous essayons principalement de faire est de déterminer des méthodologies efficaces à partir de ces expériences locales. Mais tout cela ne se fait encore qu'à petite échelle.

Anne-Céline Ribadeau-Dumas (GNIAC) : *Je copilote le PCPE. Dans ce cadre, nous avons mené une action sur l'apprentissage. Sur la base des enseignements que nous en avons tirés, nous avons monté une autre opération, à plus grande échelle, portant sur cent cinquante jeunes. Suite aux difficultés que nous avons initialement rencontrées, nous avons décidé de faire intervenir plusieurs opérateurs pour créer une chaîne de valeur. Nous avons mené cette opération dans le cadre d'un appel à projet FSE (Fonds social européen) car, en tant que réseau GNIAC, nous n'avons pas la structuration financière nécessaire. Au final, nous avons ainsi coconstruit une réponse avec quatre opérateurs, dont deux plateformes numériques agissant chacune sur des aspects différents de l'aide aux jeunes. Notre but était aussi de démontrer qu'aucune institution ni aucun outil ne peut apporter à lui seul une solution unique à de telles problématiques.*

T. du B. : En dépit de notre absence de capacité financière, nous expérimentons à chaque fois des options différentes, à partir de situations de terrain nouvelles. Un des effets du réseau GNIAC est de faire venir une expérience extérieure que nous avons trouvée intéressante sur un territoire où elle n'est pas implantée. Grâce à nos contacts sur place, nous avons ainsi fait venir de Strasbourg en Seine-Saint-Denis, où il est désormais implanté, le Café Contact de l'Emploi*, expérience de mise en relation directe d'employeurs et de chômeurs. Le problème était cependant que, sur cent jeunes venus dans ce café, si dix y trouvent un emploi, il en reste quatre-vingt-dix qui en repartent sans rien. Nous ajoutons donc une couche d'innovation à cette expérience en récupérant les CV de ces derniers et nous nous efforçons, à travers notre réseau, de leur trouver une solution. Nous les invitons alors à participer à une réunion, en dehors du cadre de leur accompagnement habituel. On importe une expérience qui marche ailleurs, on l'enrichit, mais tout cela reste encore homéopathique face à tout ce qu'il faudrait faire.

Des "faiseux", pas des rêveurs !

Int. : *Comment travaillez-vous ?*

1. Sébastien Poulet-Goffard, *Réservoir de talents, le 93 des entrepreneurs* (ateliers henry dougier, avril 2016).

T. du B. : Nous avançons de façon pragmatique et artisanale mais avec des vrais professionnels, des “faiseux”, pas des rêveurs! Pour mettre en place le PCPE, nous n’avons pas eu besoin de six mois d’études préalables et n’avons pas élaboré un plan d’action sophistiqué. Nous avons senti que nous pouvions faire quelque chose et avons simplement décidé d’y aller, en construisant, chemin faisant, à partir d’expériences existantes, de façon ouverte et opportuniste. On a la “gniaque”, on y croit et on estime qu’en tant que citoyens, acteurs et professionnels, nous sommes parfaitement légitimes pour agir.

Int. : *Si je cherche à développer mon propre projet, ai-je ma place dans le réseau GNIAC?*

T. du B. : Le réseau GNIAC n’est pas un réseau dans lequel celui qui postule espère seulement “siphonner” ce qui l’intéresse. Pour y entrer, la question que l’on doit se poser est : « *Qu’est-ce que je peux y apporter?* » Je n’y entre que si j’ai envie de partager et coconstruire quelque chose et nous favorisons davantage ceux que j’appellerais les “constructeurs”, plutôt que de simples contributeurs. Tout le monde n’est pas forcément actif au même niveau et au même moment, et nous admettons parfaitement que des membres soient plus ou moins dormants, mais à la condition qu’il s’agisse de gens de qualité susceptibles d’être réveillés en cas de besoin. Une fois membre, vous pourrez éventuellement utiliser tous les leviers qui vous intéressent mais surtout confronter votre projet à l’avis de gens de compétences diverses et appartenant à des réseaux variés, et ainsi l’enrichir d’idées nouvelles.

Int. : *Un jeune qui se lance recherchera pourtant auprès de vous ce qui peut l’aider dans sa démarche.*

T. du B. : À ses débuts, le réseau GNIAC réunissait plutôt des gens déjà établis, dans les ministères ou les entreprises. Face à eux, il y a désormais tous ces jeunes qui créent leur propre entreprise. Ils inventent, par exemple, des plateformes collaboratives d’aide sociale, répondant à des besoins spécifiques de leur environnement, parfois même sans rien connaître au rôle des services sociaux. Ils ont cependant l’avantage, sur l’assistante sociale de quartier dont l’action est encadrée par des dispositifs qui manquent singulièrement de souplesse, de maîtriser l’outil numérique. Au départ, ces deux mondes s’ignoraient, mais chacun a réalisé ce que l’autre pouvait lui apporter, les uns avec leurs connexions dans les ministères, les autres avec leurs innovations. Dès lors que ces jeunes sont entrés dans le réseau GNIAC, ils ont apporté un regard neuf qui a fertilisé l’action des “anciens”. Mon souci est maintenant de faire en sorte que toute cette économie non professionnelle soit connectée avec les institutions établies et avec les bons interlocuteurs afin que chacun en tire le meilleur profit. Quand des jeunes se sentent bien entourés et valorisés, l’énergie qu’ils peuvent alors déployer est incroyable. Et cela, nous commençons à y contribuer.

Int. : *En quoi réside votre plus grande originalité?*

T. du B. : Notre originalité, c’est le réseau de personnes. Il n’était pas pertinent de créer un énième réseau d’entrepreneurs, d’acteurs de l’ESS ou de fonctionnaires. Le fait que nos membres soient d’origines diversifiées mais présents à titre personnel, abat les cloisons entre des gens qui, d’habitude, ne se parlent pas. Ainsi, Patrick Dugard, de Planet’AIRport®, issu du monde des grandes entreprises et des fondations, et François Dechy, de À table, citoyens!, issu quant à lui du monde de l’insertion par l’activité économique, n’avaient pas de raisons particulières de se rencontrer. Leur appartenance commune au réseau GNIAC leur en a fourni l’opportunité. Nous multiplions les chances que de telles rencontres, entre profils très différents, puissent se produire avec, de plus, la possibilité d’orienter chacun vers l’interlocuteur idoine.

Organiser la rencontre

Int. : *La rencontre, ça s’organise. Avez-vous des locaux, des salariés, des lieux de rencontre dédiés?*

A.-C. R.-D. : *Le fil conducteur, c’est l’assemblée plénière qui se réunit tous les deux mois et qui sert de repère temporel. Chaque participant sait qu’il y rencontrera de nouvelles personnes qui présenteront chacune succinctement*

leur initiative. Des réunions de travail thématiques viennent ensuite compléter ce temps de rencontre. L'assemblée se tient dans un restaurant d'insertion, Le Relais, à Pantin, qui réunit tous les suffrages. En dehors de cela, nous n'avons pas de bureaux et un seul salarié gère le quotidien car nous savons parfaitement faire de la mise en réseau virtuelle. Pour prendre mon exemple, j'ai une activité professionnelle par ailleurs et, à ce titre, accès à des locaux où je peux accueillir des membres du GNIAC si le besoin se présente. Dans le cas où une entreprise nous sollicite, c'est nous qui nous déplaçons dans ses locaux.

À un moment donné, nous avons été appelés par des demandeurs d'emploi qui cherchaient non pas des offres, mais plutôt un moyen de structurer leur temps et proposaient de nous aider. Par ailleurs, nous étions également en contact avec des chefs d'entreprises qui recrutent régulièrement et se posent des questions sur les profils disponibles. Quelques semaines avant qu'il ne lance un recrutement, nous avons organisé, dans mes locaux, une réunion entre l'un d'entre eux et trois de ces demandeurs d'emploi, qui n'avaient cependant absolument pas le profil pour le poste à pourvoir. Cependant, le chef d'entreprise a exprimé la façon dont il souhaitait rédiger son offre et ses interlocuteurs ont pu lui faire part de la façon dont ils la percevaient et ce qu'ils imaginaient de la réalité du poste. Cet échange a permis au chef d'entreprise de mieux formuler ses attentes et aux demandeurs d'emploi de comprendre les coulisses d'un processus de recrutement. Dans ce contexte inhabituel, ces personnes ont pu avoir des échanges fructueux et enrichissants pour chacune d'entre elles. Sur mon lieu de travail, mes collègues ont été intrigués par cette réunion peu banale où un chef d'entreprise a réfléchi avec des chômeurs à ses offres d'emploi sans être dans une situation de recrutement.

T. du B. : Nous n'avons pas besoin de beaucoup de moyens pour fonctionner parce que nous utilisons à fond l'effet réseau. Selon les opportunités, on met en place des *task forces* à géométrie variable et, dans une réunion de quatre cents personnes, il y en a toujours qui ont un peu de temps disponible et qui, entre deux postes, sont prêts à s'engager sur telle ou telle action.

Int. : Comment le "gniacqueur" isolé en province fait-il pour participer aux actions du groupe ?

T. du B. : C'est une difficulté, et ils s'en plaignent car l'essentiel de nos membres est basé en Île-de-France. Alors, je leur suggère de trouver quelques membres potentiels sur place et de constituer un GNIAC local. Idéalement et à moyen terme, j'aimerais qu'il y ait, dans chaque département, un petit groupe d'une quinzaine de personnes, en veille active et citoyenne sur ce qui se passe dans leur environnement et qui soit là pour donner cette souplesse et ce décloisonnement qui permettent de saisir les opportunités nouvelles. Mais c'est nettement plus difficile à réaliser dans un territoire donné qu'au plan national, parce que les acteurs y sont déjà implantés et que certains risquent de voir d'un mauvais œil en arriver un de plus, susceptible de détourner des subventions.

Int. : Sachant que les bonnes nouvelles n'intéressent pas les médias, comment faites-vous connaître ce que vous faites ?

T. du B. : Ce n'est pas que nous ne soyons pas bon en communication, mais personne ne nous invite ! Personnellement, je ne suis pas une tête d'affiche, je ne suis pas provocateur, je ne tiens pas des discours séduisants et, de plus, je ne suis pas convaincu de l'utilité d'un battage médiatique. Même l'opération La France s'engage, pourtant impulsée par le président de la République, ne touche que les gens déjà concernés par cette question et ce, malgré un grand show à l'Élysée et des remises de prix. On risque de s'épuiser à courir après les médias sans que cela n'aide en rien nos projets. Je crois davantage au réseau, c'est-à-dire à infuser l'information dans différents milieux, ce qui, au final, touche plus de gens et, surtout, plus de gens motivés pour agir. Les décideurs identifient fort bien ceux présents dans le réseau en tant que professionnels et acteurs de terrain et, à ce titre, savent qu'ils peuvent écouter ce qu'ils ont à dire. Toucher le grand public n'est donc pas, pour nous, une fin en soi.

Ceci étant, nous avons des liens avec Philippe Bertrand, qui anime les Carnets de campagne sur France Inter et nous y a invités plusieurs fois déjà. Par ailleurs, avec une radio associative de Bordeaux, O2Radio, nous animons une séquence bimestrielle d'un quart d'heure durant laquelle nous donnons des nouvelles du réseau et où nous présentons des actions dont l'initiateur est ensuite interviewé pendant dix minutes. Nous expérimentons ce format et il serait bien que nous puissions faire de même avec une audience nationale.

Int. : *Pourquoi n'existe-t-il pas une banque de données nationale des bonnes pratiques ?*

T. du B. : Toute la question est de savoir comment s'assurer qu'une bonne pratique est effectivement une bonne pratique. Dès lors que vous la posez, tout se fige. On va, a priori, déterminer une batterie de critères, s'interroger sur le degré de légitimité, etc., et, au bout du compte, rien ne se fait. En tant que GNIAC, nous n'attendons pas que tout soit parfait pour prendre le risque, sans nous disperser dans de telles études préalables. Et si, éventuellement, cela ne marche pas de façon satisfaisante, on reconnaît que l'on s'est trompé. Il est important de laisser une large part d'initiative, tant aux acteurs locaux qu'aux fonctionnaires, pour appliquer les politiques et, bien sûr, contrôler a posteriori pour en tirer les leçons.

Fluidifier des actions communes

Int. : *Quelles sont les différences entre le GNIAC et Bleu Blanc Zèbre de Alexandre Jardin ?*

T. du B. : Je suis avec intérêt son parcours depuis une quinzaine d'années, lorsqu'il a lancé l'Agence des bonnes pratiques. À l'époque, j'avais créé un premier réseau qui fédérait les acteurs de l'emploi et de l'insertion. Nous nous sommes rencontrés, avons sympathisé et je l'ai accompagné quelque temps dans la création de cette agence, soutenue par le Premier ministre de l'époque, Jean-Pierre Raffarin. Fatalement, il s'est ensuite heurté à l'hostilité feutrée des ministères, ce qui l'a conduit à renoncer très vite à ce projet. Il est revenu sur le devant de la scène lors de la création des Zèbres, mouvement fortement marqué anti Front national, au moment où, de mon côté, je créais le GNIAC, début 2014. Étant alors dans le cabinet de François Lamy, ministre de la Ville, il m'était impossible d'être associé à un tel engagement, d'autant que je pensais que les actions concrètes sur le terrain, par des "faiseux", me semblaient une bien meilleure réponse à ces questions. Bien que nous soyons en accord sur le fait que toute action repose sur ces "faiseux", son engagement beaucoup plus politique que le nôtre a fait que nos chemins ont ensuite quelque peu divergé. Nous sommes, davantage que les Zèbres, engagés dans une dynamique de réseau. À travers le PCPE, nous allons également plus loin que lui en regroupant de véritables bouquets de solutions associant, par exemple, emploi, logement, formation, etc.

Int. : *Quel est le rôle des techniciens, présents dans le réseau du fait d'une compétence particulière ? Y a-t-il une réflexion menée autour de techniques qui seraient particulièrement utiles dans votre démarche ?*

T. du B. : Le GNIAC n'est pas un réseau d'innovation technique et nous n'avons pas de spécialiste technologique en tant que tel. En revanche, nous essayons d'identifier les innovations qui ont un réel impact social, comme celles, par exemple, portant sur la transition énergétique. Au sein du GNIAC, nous sommes en lien avec un réseau, l'ICDD (Initiatives citoyennes de développement durable), qui est davantage tourné vers la mise en lumière de ces innovations techniques. C'est là un exemple de connexion inter réseaux, via la personne de son responsable qui est un membre assidu du GNIAC.

Int. : *Question quelque peu provocatrice, comment le GNIAC travaille-t-il avec les COPAREF et autres institutions nouvellement créées par la loi et qui se veulent des réseaux intervenant sur l'insertion professionnelle en faisant collaborer partenaires sociaux, État, régions, etc. ?*

T. du B. : J'ignorais jusqu'à leur existence ! Pour notre part, nous travaillons avec tout le monde mais pas de manière institutionnelle. Nous faisons en sorte que des personnes travaillant dans ces structures participent au GNIAC afin de fluidifier des actions communes. Maintenant, si elles impulsent quelque chose d'intéressant sur un territoire où le GNIAC intervient, il pourra évidemment y avoir entre nous des convergences concrètes sur telle ou telle action. Je suis cependant méfiant vis-à-vis des grosses machineries institutionnelles. Alors, si ces structures s'en distinguent, j'en serais ravi.

Int. : *Toutes ces difficultés sont-elles un problème franco-français ou existe-t-il des paradis sur terre où elles seraient résolues ?*

T. du B. : Certains pays sont un peu en avance sur nous. Podemos, en Espagne, est loin d'être une panacée, mais ce mouvement, au moins, réussit à casser certaines rigidités politiques. Il se passe aussi des choses intéressantes dans des pays comme l'Inde, souvent dans des écosystèmes de proximité. L'Allemagne, avec son système fédéral décentralisé et davantage que le nôtre basé sur la cogestion et la confiance, obtient de meilleurs résultats, en particulier en matière d'apprentissage, malgré ses propres lourdeurs. Pour nous, si l'Administration pêche, en tant qu'institution, par ses rigidités, les fonctionnaires, nationaux ou territoriaux, ont souvent un très grand sens du service public et l'envie de faire évoluer les choses. L'intérêt du GNIAC est aussi d'avoir dans son réseau de tels innovateurs de la fonction publique.

■ Présentation de l'orateur ■

Thierry du Bouëtiez : est conseiller spécial du commissaire général à l'égalité des territoires (CGET) depuis 2014, après avoir été conseiller développement économique du ministre de la Ville, François Lamy (2013-2014) ; il a débuté sa carrière auprès de Bertrand Schwartz, fondateur des missions locales pour les jeunes, avant d'intégrer l'ENA ; il a ensuite rejoint le corps préfectoral où il a exercé dans la Sarthe, le Loiret, la Seine-et-Marne, la Haute-Savoie et la Seine-Saint-Denis ; il a également passé plusieurs années dans des fonctions de direction de services de collectivités territoriales (directeur général adjoint Solidarité au conseil général de Seine-et-Marne, directeur général des services du conseil général de l'Ain, directeur général des services de la ville d'Aulnay-sous-Bois).

Diffusion février 2017

Ont participé: M. Berry (École de Paris du management), J. Boivin (Club Mines Stratégies), B. Bougon (Centre Sèvres), F. Bruggeman (ANTIME), Y. Fallouey, L. Francisco (GNIAC IPCPE), J.-L. Germain (Collège des Bernardins), J.-L. Le Berre (Oiseau Plume), P. Lefebvre (École de Paris du management), F. Lhomme, J.-F. Molle (JFM Conseil), F. Mounier, É. Nowak (BJEP), I. Papaligouras (Leaders Excellence Partners), A.-C. Ribadeau-Dumas (GNIAC IPCPE), C. Riveline (MINES ParisTech), B. Roger (Collège des Bernardins), D. Sabardine (GNIAC), J.-P. Schmitt (Cnam), P. Souplet (Université Paris Ouest Nanterre La Défense), P. Souty, F. Weill (École de Paris du management).