

Comment les Voisins Malins changent la vie collective

par

■ **Anne Charpy** ■

Fondatrice et directrice de VoisinMalin

En bref

Vous habitez Grigny, Villeurbanne, Clichy-sous-Bois ou Saint-Denis, dans ces quartiers que l'on dit difficiles. Vous parlez un peu le français mais, seul(e) face à la complexité administrative, vous ne pouvez guère faire valoir vos droits et vous subissez sans rien dire factures incompréhensibles, conditions de vie dégradées et tracasseries multiples. Quant à l'école où vont vos enfants, aux lieux culturels, et même au centre social, ce sont pour vous des univers hostiles et vous vous isolez toujours plus. Jusqu'à ce qu'un soir, une personne du quartier sonne à votre porte. La première méfiance surmontée, vous découvrez qu'elle parle la langue de votre pays, qu'elle a des réponses simples aux questions qui vous hantent et qu'elle vous ouvre, à son tour, les portes de ce monde que vous désespérez de comprendre. Vous vous dites alors qu'elle fait un beau métier et qu'un jour, peut-être, vous aussi, vous pourrez participer à la mission de VoisinMalin.

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 et le RAMEAU, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mai 2018) :

Algoé¹ • Caisse des dépôts et consignations • Carewan¹ • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma² • IdVectoR² • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios¹

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

De Santiago du Chili à Grigny 2

L'idée de VoisinMalin m'est venue fin 2008, à la suite d'un constat que j'avais fait au Chili, au début des années 1990. Mon diplôme d'école de commerce en poche, j'y avais rejoint un projet de microcrédit, assez novateur à l'époque, inspiré de la démarche de la Grameen Bank. Ce microcrédit donnait, à des micro-entrepreneurs des quartiers populaires de Santiago du Chili, la possibilité d'acheter leur outil de production. De nombreuses femmes accédaient ainsi à des activités de couture ou d'artisanat, contribuant à améliorer la vie de leur famille et l'avenir de leurs enfants. Pour elles, avoir pu acheter une machine à coudre avait été à ce point inespéré qu'elles n'avaient ensuite cessé que d'autres puissent en profiter. La force de conviction dont ces femmes faisaient preuve, lors de réunions d'appartement, m'avait alors fortement impressionnée.

Ma seconde expérience chilienne, durant les trois années que j'ai passées dans ce pays, a été de voir qu'une fois ce microcrédit obtenu, ces entrepreneurs ont commencé, de façon spontanée, à se réunir pour mettre en place des actions de solidarité et de secours mutuel, en l'absence de tout système d'assurance institué pour ces activités informelles. J'ai ainsi accompagné la mise en place d'un syndicat professionnel de micro-entrepreneurs, initiative qui a marqué leur prise de conscience de la contribution majeure qu'ils apportaient à la vie de leur quartier. Ils ont ensuite sollicité le maire afin d'obtenir des locaux adaptés, en contrepartie de leur apport aux ressources communales. Désireux de faire connaître leurs produits, ils souhaitaient également que la mairie organise une foire de quartier et communique sur leurs activités afin d'attirer les clients potentiels. Pouvoir organiser, à partir de ces énergies individuelles, une démarche collective qui ait des retombées sur l'environnement de vie de ces personnes m'a fait réaliser qu'il existait un potentiel de changement énorme, quoiqu'ignoré, chez ces personnes et qu'il était sans doute possible de s'en inspirer dans d'autres pays que le Chili.

Revenue en France, je me suis formée à l'urbanisme à Sciences Po et, pendant quinze ans, j'ai travaillé dans des organismes en lien avec les quartiers populaires. Le premier fut une association de réhabilitation de l'habitat privé à caractère social dans l'Est lyonnais. Après cela, j'ai intégré l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat¹, afin de développer les interventions dans les copropriétés en difficulté, avant d'être choisie par La Caisse des Dépôts et le ministère de la Ville pour développer un grand projet en Essonne, dans la zone Évry-Corbeil. J'y ai dirigé un groupement d'intérêt public (GIP) dont le conseil d'administration regroupait des personnalités aussi diverses que Serge Dassault ou Manuel Valls. Je me suis ensuite consacrée, pendant six ans, à l'agglomération de Grigny, ville de presque trente mille habitants, comme directrice du GIP de Grigny-Viry-Châtillon. J'y ai piloté la mise en place et l'organisation de solutions plus efficaces pour les populations en matière de santé, d'accès à l'emploi ou d'éducation. Enfin, j'ai pris la direction de grands projets de rénovation urbaine sur les quartiers de la Grande Borne ou de Grigny 2, copropriété de cinq mille logements en grande difficulté.

En 2005, lors des émeutes qui ont frappé ces quartiers, j'ai été très marquée par le courage et la grande mobilisation des élus locaux, des associations et des agents communaux, ainsi que par la manière dont la population, souvent très déconsidérée dans l'opinion publique, s'est mobilisée pour passer des nuits à protéger les équipements menacés par les incendiaires et "tenir la place". Puis, en 2008, le quartier de la Grande Borne a commencé à changer avec la reconstruction d'une école, des travaux dans les immeubles, etc. Cependant, aux élections municipales, le maire très impliqué de cette ville de presque trente mille habitants n'a été réélu qu'avec moins de deux mille voix! Une telle abstention m'a profondément marquée de part le peu d'intérêt porté par la population à la vie de sa commune. Pour les décideurs dont je faisais partie, il n'était, de fait, pas évident de donner une place à des gens apparemment aussi peu outillés pour ces projets complexes. Les laisser peser sur les aspects techniques, opérationnels, juridiques ou financiers, aurait ralenti une mise en œuvre déjà hasardeuse.

1. Ancien nom de l'Agence nationale de l'habitat.

Dans mes fonctions au sein de ce groupement, très marqué par les enjeux politiques, j'avais surtout un double rôle de médiation entre les différents acteurs et d'ingénierie sur des projets urbains dont le financement global s'élevait à près de 500 millions d'euros sur dix ans. Mais cela ne me suffisait pas, il me fallait inventer quelque chose pour casser ce désintérêt et mobiliser les envies de faire et les intelligences des habitants. Bien qu'étant les premiers concernés par ce qui se passait sur leur quartier, ils n'avaient plus confiance dans des institutions décrédibilisées, très peu présentes sur le terrain. Ainsi, dans le quartier, le bureau de poste était fermé depuis longtemps, au collège, un professeur de mathématiques de 3^{ème} n'avait pas été remplacé de toute l'année, les urgentistes ne venaient plus, etc. Le sentiment d'abandon était donc bel et bien fondé. Néanmoins, des choses se passaient, bien que les gens puissent penser que ce n'était pas pour eux. Il s'agissait alors de faire en sorte que les services soucieux d'améliorer la situation et les habitants puissent se rencontrer.

Les institutions n'étant plus le lieu adéquat, les associations étant, pour certaines, à bout de souffle et leurs militants les plus courageux, présents dès l'origine de ces quartiers, cherchant une relève, il fallait inventer quelque chose qui parte des habitants et leur permette de prendre leur place dans l'évolution de leur ville. Il fallait également s'affranchir des grands programmes nationaux, trop dépendants de la sensibilité du ministre en place, dans lesquels les acteurs locaux avaient, de ce fait, du mal à inscrire leur action dans la durée. Il était donc nécessaire de trouver un modèle économique différent pour arriver à remobiliser les habitants.

Naissance de VoisinMalin

Alors que j'étais directrice du GIP de Grigny-Viry-Châtillon, nous avons trouvé une dizaine d'habitants, parlant les langues des différents pays représentés dans ces villes, qui avaient accepté de servir de traducteurs, par exemple entre un instituteur et une famille, afin que celle-ci comprenne au mieux les propositions faites par l'école, notamment en matière de réussite éducative de leurs enfants. Nous avons développé ce projet en dépit de réticences institutionnelles, la préfecture craignant qu'une telle initiative ne détourne les gens de l'apprentissage du français, car nous étions convaincus que la majorité d'entre eux n'avait qu'une envie, celle de s'intégrer pour que leurs enfants réussissent. Parvenir à les orienter, grâce à quelqu'un de proche, vers un cours d'alphabétisation ou vers telle ou telle aide institutionnelle qu'ils ne connaissaient pas, répondait donc à des attentes réelles. En un an, nous avons ainsi remis une centaine de familles en contact avec les écoles.

Puis les traducteurs, soucieux d'aider les autres, ont commencé à développer entre eux d'autres idées. Les soirées contes, qui se tenaient au centre social, ont ainsi été traduites dans les langues d'origine. Des personnes qui ne pouvaient auparavant les comprendre ont pu y participer et y amener leurs enfants. Nous avons alors réalisé le potentiel énorme de ces passeurs et cherché à leur donner un vrai rôle en organisant leur action afin qu'ils puissent toucher le plus grand nombre d'habitants possible et qu'eux-mêmes en retirent un bénéfice. À partir de ce moment-là, j'ai pris conscience qu'il fallait créer ce métier de passeur en lui donnant un véritable statut professionnel correspondant à une activité complémentaire, à durée indéterminée et à temps partiel. En gardant ainsi une vie proche de ce que vivent leurs concitoyens, ces passeurs seraient davantage représentatifs de la diversité des quartiers qu'en étant enfermés dans un statut de salarié à temps plein, rattaché à une quelconque institution. Tous d'âges, de métiers ou de cultures très divers, ils devinrent les premiers Voisins Malins.

Le rôle des Voisins Malins est d'aller à la rencontre des habitants d'un immeuble, en portant un message qui leur soit utile, afin d'établir avec eux une relation de confiance. Il s'agit de les informer sur une solution aux problèmes qu'ils rencontrent, une opportunité à saisir, une évolution de leur environnement proche, etc. Ces sujets concrets sont préparés en amont avec un professionnel. L'information sur la prévention du cancer du sein a ainsi été préparée avec l'association de dépistage des cancers de l'Essonne et l'agence régionale de santé. Avant la campagne de porte-à-porte, le responsable de projet s'assure qu'il existe des radiologues à proximité et qu'ils accepteront de prendre en charge, par exemple, les bénéficiaires de la CMU ou de l'aide médicale. Quand une personne, sur des sujets aussi intimes et délicats, se décide à consulter, tout doit, en effet, être organisé au préalable pour que sa démarche soit facilitée et que le message soit suivi de réels effets.

C'est là un exemple de message que l'on peut passer, mais l'association VoisinMalin intervient aussi beaucoup sur les problématiques liées à l'habitat. Nous travaillons notamment avec les régies de l'eau sur les questions

de consommation. Quand le Voisin Malin prévient les locataires du passage d'un plombier, c'est après un travail de sensibilisation sur la potabilité de l'eau du robinet, souvent objet de méfiance, sur les problèmes de surconsommation, du fait de fuites, ou sur la compréhension des charges qui leur sont facturées. Les Voisins Malins sensibilisent les gens qui découvrent, grâce à eux, des choses souvent essentielles quoique méconnues.

Dans notre quartier à Ris-Orangis, sont implantés un cinéma de quartier et une salle culturelle, Le Plan. Ce lieu de concerts mythique, fréquenté par toute l'Île-de-France, ne l'était pourtant pas par les habitants du quartier. À l'occasion de sa rénovation, la municipalité a souhaité que la programmation soit remodelée en prenant en compte les attentes de ces derniers. Les Voisins Malins ont alors entamé une campagne de porte-à-porte pour connaître les pratiques culturelles des gens, ce qu'ils regardaient à la télévision, s'ils en parlaient à leurs enfants, etc. De fil en aiguille, la question du cinéma a été abordée. Les habitants ont alors découvert qu'il existait, à côté de chez eux, une salle de cinéma proposant des séances très peu chères destinées aux familles, et ils ont commencé à y emmener leurs enfants.

Sur les questions d'éducation, à Courcouronnes, en partenariat avec le service Petite enfance de la ville et l'Agence nouvelle des solidarités actives, nous avons récemment mené une mission pour sensibiliser les parents à l'importance de la lecture, dès le plus jeune âge, et pour leur faire connaître ce qui existait, à cette fin, dans leur ville. Toutes les études montrent en effet que, pour les jeunes enfants, le fait d'intégrer précocement une collectivité éducative aura un impact majeur sur leur développement et leur vie future. Or, la plupart de ces parents ignoraient l'existence de haltes garderies, qui accueillent les enfants avec des horaires très souples, tout comme celle de la médiathèque, qui a une offre adaptée aux plus jeunes, ou le fait que l'école maternelle pouvait recevoir les enfants de moins de 3 ans.

Tous ces sujets, nous les préparons avec des opérateurs qui nous forment et avec lesquels nous réfléchissons à l'objectif que nous souhaitons atteindre, à ce qui intéresse les gens, etc. Cela permet également aux institutions partenaires, très intéressées de savoir pourquoi ce public potentiel ignore ce qu'elles peuvent lui offrir, de comprendre la réalité de ses contraintes et d'apporter les modifications souhaitables, par exemple en matière d'accueil ou d'horaires. Ces institutions nous rémunèrent pour ces différents porte-à-porte. Cela se fait parfois dans le cadre de demandes de subventions, comme c'est le cas avec l'Agence régionale de santé, mais toujours avec un objectif défini. Nous construisons alors le message, puis l'opération fait l'objet d'un bilan et d'une restitution.

Notre objectif est toujours d'aborder les gens chez eux, en ayant confiance dans leur capacité à chaque jour mieux vivre, et de les amener, in fine, à sortir de chez eux. Le succès de notre démarche se voit à ce qu'ils découvrent l'amicale des locataires, viennent aux réunions sur la vie de leur immeuble, rencontrent le professeur principal de leur enfant, prennent la parole en public, etc.

Savoir être un Voisin Malin

Quand nous nous implantons quelque part, nous choisissons de gros quartiers en transformation afin de démarrer avec au moins cinq Voisins Malins et de bénéficier d'une dynamique collective forte et durable. Dans ces quartiers, le taux de pauvreté dépasse souvent les 50 % et plus de la moitié de la population ne parle pas français à la maison. Aujourd'hui, les Voisins malins sont une centaine, parlent, à eux tous, trente-six langues et dialectes, et font du porte-à-porte dans treize villes.

Nous avons démarré à Courcouronnes, dans l'Essonne, avec quatre missions. Pour la première, en 2011, nous nous sommes installés dans le bureau de poste afin d'aider les gens à utiliser les machines à affranchir et les automates bancaires. Puis ont suivi une opération de réhabilitation, menée par un bailleur social, un programme éducatif, visant à rétablir le contact entre le collègue et des parents qui ne se déplaçaient pas, et, enfin, une information sur la Tarification Solidarité Transports, accordant aux plus modestes des tarifs réduits, voire la gratuité, pour utiliser les transports en Île-de-France, mais qui n'était connue que de 30 % des ayants droit.

En moyenne, sept à huit portes sur dix s'ouvrent devant les Voisins Malins. Cela impressionne les maires qui, dans une campagne électorale, ont une performance généralement trois fois moindre ! Pour cela, nous repassons

systématiquement trois fois devant chaque appartement, à des créneaux horaires différents. Nous prévenons de notre venue par un avis de passage affiché dans le hall des immeubles visités. Le manager de projet, qui connaît tous les gens du quartier et, plus particulièrement, tous les gardiens d'immeubles, possède l'ensemble des badges d'entrée. Ils sont relativement simple à obtenir quand nous travaillons avec un bailleur social, mais le sont beaucoup moins quand il s'agit de copropriétés dégradées. Dans ce cas, les conseils syndicaux refusent généralement tout type de démarchage et ont souvent un regard fort négatif sur leurs résidents. Ils vivent régulièrement des choses déplaisantes qu'ils reprochent à leurs voisins – propreté des parties communes, tri sélectif négligé ou encombrement des paliers, par exemple – et sont très pessimistes quant à la capacité de nos porte-à-porte à faire évoluer les mentalités qu'ils dénoncent.

Notre expérience montre qu'au contraire, dès lors que les gens comprennent pourquoi ils doivent faire telle ou telle chose et qu'ils ne seront pas les seuls à le faire, ils se disent que cela vaut peut-être la peine d'essayer. Il s'agit d'établir une coresponsabilité entre les habitants et le gestionnaire, qui requiert que chacune des parties fasse des efforts. Par exemple, si le bailleur ne met pas à disposition les containers nécessaires, si le gardien ne les sort pas à temps ou s'ils ne sont pas collectés régulièrement, il ne servira à rien de sensibiliser les habitants au tri des déchets. En revanche, si chacun joue le jeu, les rapports de voisinage seront pacifiés et les résultats seront au rendez-vous.

Les Voisins Malins sont tous employés en CDI, avec des temps partiels d'une vingtaine d'heures par mois, pour des salaires mensuels de 150 à 200 euros net. C'est la Convention collective nationale des acteurs du lien social et familial qui nous permet de conclure ce type de contrats. Il s'agit donc de compléments de revenus et nous ne prétendons pas régler ainsi le problème de l'emploi. Cependant, ce revenu professionnel nous permet de toucher des profils très variés, allant d'étudiants issus du quartier et soucieux de rendre à leur entourage quelque chose qu'eux-mêmes ont reçu, jusqu'à des mères de famille, résidant là depuis longtemps mais n'étant presque jamais sorties de chez elles. En obtenant ce statut professionnel et cette fiche de paye qui leur confèrent des droits sociaux, et en ramenant ces 200 euros bienvenus à la maison, ils sont valorisés de façon extraordinaire, tant à leurs propres yeux que dans leur rôle de pilier de famille. En outre, pour beaucoup, cela constitue un tremplin vers une première vie professionnelle ou vers une stabilisation alors qu'ils n'étaient cantonnés qu'à des emplois précaires. En effet, c'est l'occasion de développer une confiance en eux qui leur était inaccessible dans l'insécurité qui était la leur jusque-là, et des capacités nouvelles d'apprentissage et de réflexion, en particulier sur tous les sujets qu'ils sont amenés à présenter.

Faire vivre VoisinMalin

L'action des Voisins Malins repose sur une organisation très structurée, centrée sur l'activité d'un manager de quartier. Le manager doit à la fois trouver sa place dans le tissu local d'intervenants, parfois forts nombreux, en comprendre le fonctionnement et identifier les personnes ressources, celles-ci pouvant être le médecin du quartier, qui connaît toutes les familles, l'épicier en bas de l'immeuble, la bibliothécaire ou le conseiller d'éducation du collègue. Il lui faut ensuite tisser un réseau d'acteurs en leur faisant connaître VoisinMalin, de sorte que ces personnes ressources en parlent autour d'elles et, en retour, nous recommandent des candidats potentiels. Afin de pouvoir travailler avec des gens de confiance, nous passons alors par un processus de cooptation avant de signer les contrats.

Il s'agit de faire en sorte que VoisinMalin n'écrase personne. Quand une association fait du porte-à-porte, ce qui ne dure en général pas très longtemps, nous lui cédon la priorité et réorientons temporairement notre activité. Le manager a pour principal rôle de comprendre les besoins et les ressources du quartier où nous intervenons, afin de construire notre légitimité.

Son autre rôle est de construire les missions avec les opérateurs. Il va chercher à comprendre quelles sont les préoccupations du maire, du bailleur social, de l'agence régionale de santé, d'EDF ou d'ENGIE, et les changements qu'ils envisagent. Pour bâtir la mission, il va ensuite déterminer les sujets, qui doivent être suffisamment importants pour impacter la vie des gens et qui vont nous permettre d'aller les rencontrer. Nous pouvons également établir notre propre diagnostic et être à l'origine de nouveaux projets, mais il nous faut avoir une certaine antériorité

avant de les mettre en œuvre. Dans ce cadre, le manager fait des devis, monte des conventions et des partenariats et gère leur dimension financière.

La troisième mission du manager, qui justifie son nom, est celle de trouver les Voisins Malins, de les salarier, de les former, de les accompagner et de les faire monter en compétences. Il doit également animer l'équipe. Pour cela, il en réunit les membres une fois par mois, le soir, pendant deux heures, afin de relire avec eux les situations rencontrées en porte-à-porte. C'est, pour lui, l'occasion de capter tout ce qui s'est passé lors de ces entretiens, de les aider à restituer ce qu'ils ont ressenti et de leur prodiguer quelques conseils. Il les reçoit également en entretien individuel, une fois par mois. Nous avons désormais quatorze managers de projet, basés dans quatre villes de l'Essonne, cinq de Seine-Saint-Denis, dans le 19^e arrondissement de Paris, ainsi qu'à Villiers-Le-Bel, Lille, Villeurbanne et Marseille.

Ces managers sont tout aussi divers que les Voisins Malins. Trois d'entre eux ont fait Sciences Po, d'autres ont fait des écoles de commerce ou du droit, mais nous avons aussi un travailleur social de 58 ans et un leader associatif issu des quartiers populaires et désormais titulaire d'un master obtenu après une reprise d'études. Nous comptons beaucoup sur cette diversité pour développer notre intelligence collective. Bien qu'ils soient, au regard de leurs formations, moins bien payés que s'ils poursuivaient une carrière dans le secteur privé, leur salaire, à leurs débuts, est tout à fait correct pour le monde associatif et de l'économie sociale et solidaire. Pour eux, les difficultés surviennent, surtout en région parisienne, avec l'âge et les charges de famille.

Depuis sept ans, nous avons rendu visite à près de cinquante mille familles, soit environ cent cinquante mille habitants concernés. Nous voyons les gens une à deux fois par an. Il ne s'agit donc pas d'un accompagnement, nous cherchons juste à provoquer le déclic qui les amènera à se tourner vers telle ou telle structure locale en mesure de répondre à leurs attentes. Néanmoins, certaines personnes plus fragiles, quand elles ont confiance en le Voisin Malin, ont besoin d'être davantage soutenues afin d'être capables de faire ces démarches. Nous les mettons parfois en lien avec un voisin dans l'immeuble. Nous nous efforçons aussi de créer un lien de confiance durable, ce qui prend du temps, en renouvelant plus fréquemment nos visites. Cependant, nous réfléchissons à un moyen plus spécifique pour les accompagner. En partenariat avec l'assureur AG2R-La Mondiale, nous avons lancé un programme d'identification des personnes âgées isolées, qui représentent environ 10% des contacts réalisés lors de nos porte-à-porte. Dans certains cas, par exemple lorsqu'une personne se laisse mourir de faim ou dans les situations de maltraitance d'enfant, le Voisin Malin en parle aussitôt à son manager qui alertera l'intervenant, SAMU ou services de protection de l'enfance, le plus en mesure de faire face à ces urgences.

Des perspectives de développement

Aujourd'hui, nous cherchons en priorité à approfondir notre action dans les quartiers où nous sommes déjà présents en accompagnant les projets existants. Actuellement, nous réfléchissons au rôle que nous pourrions jouer lorsque ceux-ci sont inexistantes. Ainsi, dans le quartier de la Grande Borne, à Grigny, la plupart des gens n'ayant pas toujours une alimentation correcte, nous avons mené une sensibilisation sur cette question. Pour trouver une source d'alimentation de qualité, l'étape suivante serait de transposer un projet existant déjà à Vaux-en-Velin, qui consiste à créer une coopérative gérée par les habitants commercialisant, dans les tours, quelques produits essentiels en provenance des fermes environnantes (légumes, fromage ou beurre). Une telle action, lorsqu'elle fonctionne, peut ensuite déboucher sur d'autres, comme la mise en place d'une micro-assurance, de groupements d'achats, etc.

La confiance que les habitants peuvent avoir en leurs Voisins Malins permet de préciser des besoins grâce aux réponses qu'ils apportent à nos enquêtes. Nous pouvons ensuite identifier les bons acteurs extérieurs, les mettre en lien avec les bonnes personnes dans le quartier (le bailleur social pour trouver un local, par exemple), et faire connaître le projet pendant sa mise en place. Il existe, par ailleurs, des zones d'activité à proximité des quartiers où nous intervenons, mais avec lesquelles aucun contact ne se noue, les gens ne sachant pas comment s'en rapprocher, ou n'osant pas malgré leur envie. À l'heure où les idées de mécénat de compétences ou de bénévolat se développent dans beaucoup d'entreprises, nous espérons pouvoir mobiliser des salariés qui, par exemple durant

leur pause déjeuner, pourraient tenir une permanence avec les habitants, ce qui créerait une occasion de rencontre autour d'un projet utile au quartier.

Notre deuxième axe de développement concerne notre expansion géographique. Nous sommes très sollicités et, en conséquence, nous souhaitons atteindre une taille critique qui nous permette de peser dans les politiques nationales. Aujourd'hui, il existe deux cents quartiers en rénovation urbaine en France, programme national qui touche environ deux millions d'habitants. Nous estimons que nous atteindrons cette taille critique quand nous serons en mesure de toucher 20% de ces habitants, d'ici trois ans. Pour cela, nous ouvrons trois nouveaux quartiers par an dans les plus grosses zones urbaines concernées. Nous élargissons notre implantation dans la métropole lilloise, avec une ouverture à Roubaix. Autour de Villeurbanne, nous allons nous implanter à Vénissieux et à Vaulx-en-Velin. Nous avons également des projets en développement à Marseille, où trois managers se répartiront la tâche, ainsi qu'à Nantes, Bordeaux, Nancy et Metz. Cela représentera, à terme, un total d'environ deux cents Voisins Malins. Après quoi, nous arrêterons là notre expansion car je n'ai nullement l'intention de me trouver à la tête de trois mille salariés!

En revanche, nous observons que beaucoup d'autres acteurs seraient désireux de reproduire ailleurs ce que nous faisons. Nous avons ainsi commencé à tester des formations, à La Courneuve, auprès d'amicales de locataires qui ne savaient pas sur quoi se positionner, comment se légitimer auprès des habitants et comment utiliser les ressources locales. Nous avons réalisé quatre séances de formation qui les ont énormément intéressés. À Villeurbanne, VoisinMalin s'est associé avec une entreprise à but d'emploi qui développe l'initiative Territoires zéro chômeur de longue durée² dans le quartier de Saint-Jean en recrutant des chômeurs à temps plein pour mettre en place des activités non concurrentielles dans leur quartier. Cette structure a souhaité que certains de ces employés émergents deviennent des Voisins Malins sur la base du volontariat, tandis que leur manager serait l'un de nos salariés. Quinze heures par mois de leur temps de travail sont ainsi dévolues à leur activité de Voisin Malin. Ils ne travaillent cependant pas après 18 heures et le week-end, alors que ce sont dans ces créneaux que le porte-à-porte est le plus efficace. C'est néanmoins une démarche très intéressante qui nous permet de prendre du recul.

Il y a deux ans, à Barcelone, les membres d'une grande association de voisins, créée sous le franquisme pour lui résister dans les quartiers, étaient en recherche d'un nouveau souffle. Ils nous ont contactés afin de développer VoisinMalin chez eux et de trouver ainsi une nouvelle légitimité. J'ai eu immédiatement une grande confiance en eux. Nous les avons aidés à trouver leurs premiers managers et à monter leurs premiers partenariats, en partageant nos savoir-faire et nos expériences. Depuis un an, ils ont débuté des porte-à-porte sur la question de la précarité énergétique, dans des quartiers très semblables aux nôtres. Cependant, les habitants, sans titre de logement suite à la crise immobilière, sont souvent très circonspects à l'idée d'ouvrir leur porte à un inconnu, qui pourrait être un huissier. Nous avons signé une charte commune sur les valeurs que nous partageons et les fondamentaux du projet, et nous avons également établi avec eux une convention de partenariat opérationnel, par laquelle nous apportons du conseil en valorisant nos outils.

La diversité des Voisins Malins permet non seulement de multiples rencontres par le biais de leur mission, mais, au sein même des équipes, elle crée une solidarité et un esprit de famille très fort entre de jeunes étudiants, voire des lycéens, des retraités, des mères de famille qui ne sortaient guère de chez elles, des ex-syndicalistes, etc. Cela leur permet de créer un sens et une identité communs au sein de cette diversité, ce qui rejoint l'idéal que s'est fixé VoisinMalin.

2. Patrick Valentin et Michel de Virville, « [L'opération Territoires zéro chômeur de longue durée](#) », séance du séminaire Économie et sens de l'École de Paris du management du 11 janvier 2017.

Débat



Un intervenant : *Vous êtes confrontée à un monde extrêmement cruel avec les faibles, impuissants qu'ils sont à composer avec ses lois et ses règles. Avec votre humanité, chaude et attentive, vous créez une relation qui le met pourtant à leur portée et, inversement, vous humanisez ce monde dur en lui donnant un visage. Comment le vivez-vous ?*

Anne Charpy : En tant que chef d'entreprise, je dois gérer plus de cent salariés, avec des contraintes fortes liées à ce statut et une croissance de plus de 50 % par an. Dans le même temps, notre rôle est de développer les personnes. Je suis donc continuellement amenée à faire des choix. Dans mes équipes, il y a ainsi des personnes dont la fonction est de trouver des financements, d'élaborer des méthodes, etc. Certains d'entre eux, qui ont travaillé dans des entreprises, veulent des *process* et du *reporting* pour sécuriser notre action et nous font profiter de leur expérience. À leur côté, se trouvent les managers, présents dans les quartiers, qui peuvent rencontrer sur leur chemin un gardien d'immeuble et passer avec lui une heure de discussion informelle leur permettant de comprendre l'enfer subi par tels ou tels habitants qui vivent depuis une semaine sans chauffage ni eau chaude. Ce temps informel, qui pourrait sembler improductif, est essentiel pour permettre à ce manager d'alerter le maire ou le bailleur social sur cette urgence.

Int. : *Les Voisins Malins sont-ils invités à entrer dans les appartements ?*

A. C. : Cela dépend à la fois des Voisins Malins et des sujets. En faisant du porte-à-porte – et les Voisins Malins sont seuls pour cela –, ils ne savent jamais sur qui ils vont tomber et ils sont parfois confrontés à de l'agressivité de la part des personnes rencontrées. Certaines femmes seules sont aussi souvent très méfiantes et n'ouvrent pas. Certains Voisins Malins sont très à l'aise, d'autres sont plus timides et cela a de l'importance. Nous ne leur demandons donc pas de rentrer dans les appartements, car ce n'est pas un objectif en soi, mais cela se fait petit à petit. Nous souhaitons cependant garder une forme de discrétion afin que chacun se sente à l'aise. Aborder certains sujets, comme le cancer, par exemple, n'est guère envisageable sur le palier et requiert une certaine intimité. Souvent, nous agissons alors par le truchement d'un voisin déjà contacté, qui témoigne de sa satisfaction et favorise l'établissement du climat de confiance.

Int. : *Comment préparez-vous les messages à faire passer ?*

A. C. : Notre action repose sur l'envie d'agir qu'ont les gens afin d'améliorer la situation de leur quartier. C'est là notre ressource. Or, si on leur impose une façon de faire, si l'on formate les messages sans eux, nous risquons leur désinvestissement et la perte de cette ressource. C'est en s'appropriant ces messages que les Voisins Malins peuvent convaincre leurs interlocuteurs. Bien évidemment, une partie de l'argumentaire est standardisée, mais, pour le reste, c'est leur intelligence qui est mobilisée pour coller aux réalités du quartier. Notre défi est de passer à l'échelle sans perdre notre singularité.

Int. : *Les Voisins Malins disposent-ils de supports matériels lors de leurs enquêtes ?*

A. C. : Ils sont désormais tous équipés de tablettes numériques. Ma volonté n'est pas de tout numériser dans l'entreprise, mais il m'est apparu qu'à l'heure où tous les textes et informations juridiques sont sur Internet, il était essentiel de pouvoir répondre rapidement aux questions que les gens vont poser sur leurs droits, lors des visites chez eux, et qui ne sont pas toutes en lien avec le sujet initialement visé. Il a donc fallu que les Voisins Malins, qui pour un tiers d'entre eux n'avaient jamais utilisé Internet et n'avaient pas d'adresse mail, fassent la démarche d'appivoiser ce monde numérique et puisse témoigner, auprès des gens qu'ils rencontrent, tablette à la main, que ce n'est pas un univers inaccessible.

Savoir se faire accepter

Int. : *Dans ces quartiers difficiles, il y a souvent une petite population de dealers ou de délinquants qui fait sa propre police et n'apprécie pas vraiment les interventions extérieures. Comment y faites-vous face ?*

A. C. : Avant de commencer les porte-à-porte, le manager prend beaucoup de temps pour rencontrer tout le monde. Afin d'être identifié, il se montre avec les jeunes du quartier, avec les leaders associatifs, etc. Les plus aguerris vont directement voir les dealers pour leur expliquer que les Voisins Malins ne sont pas là pour les déranger, mais que ce sont des mères de famille ou des anciens du quartier qui font du porte-à-porte pour aider les gens. Étant tous résidents du quartier, ils savent comment se comporter. Quand ils interviennent dans une résidence vraiment difficile, ils y vont à deux et ils s'efforcent de repérer auparavant les appartements dont les occupants ne doivent surtout pas être dérangés. Si un Voisin Malin constate une situation particulièrement problématique, dans laquelle une personne est en souffrance ou en danger, il en réfère à son manager qui prend les mesures adéquates tout en prenant le plus grand soin pour que la source de cette information ne puisse être identifiée. Nous n'avons que rarement été confrontés à ce genre de problème. Dans cet environnement parfois difficile, notre taux de portes ouvertes est donc inespéré et largement supérieur à celui obtenu par d'autres enquêteurs.

Int. : *Quelles sont vos relations avec les municipalités ?*

A. C. : Nous n'intervenons dans un quartier que si le maire est convaincu du bienfondé de notre action et s'il est sûr que nous trouverons, chez les habitants, l'envie de faire et la vitalité nécessaire. Nous avons besoin qu'il nous ouvre certaines portes. En revanche, nous ne lui demandons aucune contrepartie financière, car nous voulons avant tout rester indépendants.

Int. : *Le monde des associations n'est pas toujours très disposé à la coopération. Est-ce là un frein à votre action ?*

A. C. : C'est là notre grande attention pour les trois années à venir. Il nous faut établir des modes de coopération satisfaisants avec les régies de quartier, les centres sociaux, les amicales de locataires, etc. Pour cela, nous prenons contact avec les responsables des associations présentes sur place afin de nous faire connaître et de bien positionner notre métier, qui est de faire exclusivement du porte-à-porte et ne les concurrence donc pas. Tout cela dépend beaucoup des personnes que nous avons en face de nous mais, aujourd'hui, les contacts sur le terrain avancent et leur réceptivité est satisfaisante. Certaines régies de quartier nous ont ainsi demandé d'entrer dans leur conseil d'administration ou, comme à Lille, nous les avons recommandées dans le cadre d'enquêtes que nous avons faites pour le compte d'un bailleur. Nous sommes également en discussion avec les têtes de réseau nationales, qui sont souvent en quête de renouvellement.

Les Voisins Malins n'ont aucun enjeu de pouvoir !

Int. : *Ne courrez-vous pas le risque de vous institutionnaliser vous aussi ?*

A. C. : Pour certains, dans l'équipe, le maître-mot est *capitaliser*, sur l'accès au droit, la santé, ou toute autre thématique. Cela faciliterait en effet notre recherche de fonds auprès des acteurs spécialisés. Je pense cependant que nous ne devons jamais être experts de ces sujets. C'est précisément parce que nous ne le sommes pas que nous parvenons à être à la portée des gens que nous rencontrons. Notre seule expertise est celle de la relation et de la proximité.

Avant tout, ce sont les personnes qui importent pour nous, pas les méthodes. Cet état d'esprit nous semble essentiel pour créer une véritable culture du management. Pourquoi les Voisins Malins réussissent-ils ? Parce qu'ils n'ont aucun enjeu de pouvoir ! Quand ils frappent à une porte, leur seul objectif est d'être utiles dans leur cadre professionnel particulier. C'est aussi la raison pour laquelle nous sommes une association nationale et que nous ne cherchons pas à créer d'associations locales. Nous nous efforçons seulement de nous insérer dans tel ou tel territoire et d'en être partie prenante.

Int. : *Comment envisagez-vous l'avenir? Va-t-il y avoir des antennes de VoisinMalin partout?*

A. C. : Surtout pas! Nous sommes une organisation très horizontale. Aujourd'hui, je suis la seule à avoir une responsabilité hiérarchique sur les vingt permanents. Cela ne pourra plus durer très longtemps. Grâce à AG2R, nous avons été accompagnés par le cabinet CO qui a cherché à identifier, dans notre équipe, ce qu'il y avait d'essentiel à garder. Leur proposition a été de créer des fonctions de direction territoriale. Sur les treize managers, dix sont arrivés ces deux dernières années et je ne suis plus en mesure de les former à la réalité des quartiers, de les accompagner dans la compréhension d'un territoire et la conquête d'une légitimité. Le premier d'entre eux, arrivé à Courcouronnes il y a sept ans et qui a créé le métier, est toujours là et il sera le premier à prendre le rôle de directeur territorial, en étant garant de l'esprit initial de VoisinMalin. Je vois donc la relève arriver, ce qui permettra à des managers, présents depuis longtemps, d'évoluer tout en trouvant un rôle à leur mesure.

■ Présentation de l'oratrice ■

Anne Charpy : après vingt ans d'action dans les quartiers populaires, elle a fondé VoisinMalin pour recréer le lien entre les habitants et leur environnement (vie sociale, services) en prenant appui sur les compétences cachées de leurs voisins ; elle est diplômée de l'ESCP et a suivi le cycle de formation en urbanisme de Sciences Po.



Diffusion mai 2018

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management); J. Boivin (Club Mines-Stratégie); J. Bourgeois; A. Dunoyer de Segonzac (Association L'enfant@l'hôpital, Kolibri); J.-L. Germain (Collège des Bernardins); P. Lefebvre (École de Paris du management); F. Lhomme; G. Marin (EDF); C. Nicole Drancourt (CNRS Centre social coopératif); C. Riveline (MINES ParisTech); H. Rohan-Chabot; L. Rohan-Chabot; B. Roger (Collège des Bernardins); Y. Ulliac (Le Rameau); F. Vermeulen (Collectif Camille Claudel); F. Weill (École de Paris du management).