Troisième table ronde : Innovation sociale et enjeux sectoriels

Avec Igor Giusti, dirigeant de la Fédération corse pour la coordination et l'innovation en santé ; Joseph Colombani, président de la FDSEA de Haute-Corse ; César Filippi, président du groupement des hôtelleries et restaurations Corsica ; Bernard Giudicelli, représentant de l'UMIH.

Intervention de Jean-Guy Talamoni, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

Nous entrons dans la 3e table ronde, avec des représentants de différents secteurs d'activité, notamment le tourisme, l'agriculture et la santé…

Intervention d'Igor Giusti, dirigeant de la Fédération corse pour la coordination et l'innovation en santé

Je n'entends pas parler au nom de tout le secteur, mais au nom de son association, qui fédère l'ensemble des maisons de santé pluriprofessionnelles de Corse. Notre champ d'action concerne donc principalement les soins de premier recours.

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

Vous structurez les innovations en santé. C'est un domaine dont on dit qu'il est très difficile d'innover. Pourtant, votre structure porte plusieurs avancées notamment en matière d'accès aux soins.

Intervention d'Igor Giusti, directeur de la Fédération corse pour la coordination et l'innovation en santé

Paradoxalement, les fortes contraintes du territoire insulaire obligent à inventer des solutions nouvelles. En matière de santé, la Corse est confrontée à des difficultés d'accès aux soins qui rendent l'innovation non seulement possible, mais nécessaire.

L'innovation n'a de sens que si elle répond à des problèmes concrets et permet une amélioration réelle des situations. Prenons un exemple : celui de la réadaptation cardiaque. Des professionnels de santé constataient que certains patients, vivant éloignés de Bastia ou d'Ajaccio, ne pouvaient pas suivre ce type de soins, car cela impliquait quatorze allers-retours, avec toute la fatigue et les contraintes que cela suppose. Résultat : beaucoup abandonnaient leurs soins.

Face à ce constat, une question s'est posée : pourquoi ne pas permettre l'organisation de cette prise en charge ailleurs, dans les territoires ? Le secteur de la santé étant extrêmement réglementé, notamment en ce qui concerne la planification des services, il a donc fallu

imaginer un dispositif innovant, rendu possible grâce à une évolution législative, l'article 51 de la loi de financement de la Sécurité sociale de 2018.

Ce cadre réglementaire a ouvert de nouvelles marges de manœuvre et permis de faire émerger des innovations à partir des territoires eux-mêmes, à partir de besoins sociaux identifiés localement. C'est dans ce contexte qu'a été conçu le projet « Eva Corse », qui permet à des maisons de santé d'assurer de la réadaptation cardiaque en lien avec les établissements hospitaliers, notamment le centre hospitalier de Bastia et la clinique du Finosello d'Ajaccio.

Ce dispositif est inédit à l'échelle nationale. Il répond à des problèmes d'accès aux soins particulièrement marqués en Corse, mais que l'on retrouve aussi dans d'autres territoires. Il illustre bien le fait qu'un cadre national adapté peut permettre de repenser les organisations existantes et de créer de nouvelles coopérations entre les maisons de santé et les établissements hospitaliers.

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

Joseph Colombani, quels sont les grands défis qui se posent à vous en matière d'agriculture ?

Intervention de Joseph Colombani, président de la FDSEA de Haute-Corse

L'innovation sociale trouve aussi ses racines dans l'agriculture. Historiquement, le premier grand défi lancé à l'humanité a été de nourrir tout le monde. Cela supposait déjà une organisation collective capable de répondre à ce besoin fondamental. En Corse, l'organisation sociale s'est historiquement construite autour des *paesi*, c'est-à-dire autour des communautés villageoises. Le paysan, c'est celui qui cultive la terre ; *u paesanu*, c'est à la fois l'homme d'un village et l'homme qui travaille la terre. Toute une organisation collective s'est donc développée à partir de cette réalité.

Je viens pour ma part du Fium'Orbu, une terre marquée par les biens communs et par la *Casa Cumuna*, qui allaient de pair pour organiser le territoire : décider où planter les châtaigniers, déterminer qui pouvait les utiliser, répartir les droits d'usage. J'ai vu ma grand-mère, à 80 ans, descendre presque à quatre pattes un escalier pour aller récupérer sa part de récolte dans un châtaignier dont j'ignorais moi-même l'existence, simplement parce que notre famille avait le droit de récolter une année sur deux et qu'il ne fallait pas laisser passer cette année-là. Pourtant, ce châtaignier ne nous a jamais appartenu.

On était donc face à une organisation extrêmement complexe, mais aussi extraordinairement efficace, car personne ne mourait de faim et tout le monde mangeait. Nous pouvons être fiers de ce système. Il faut aussi rappeler qu'il a disparu avec la conquête française. En devenant français, nous avons perdu une partie de notre capacité à nous auto-organiser.

Si l'on veut aujourd'hui faire de l'innovation sociale, il faut commencer par se demander qui décide réellement, qui a intérêt à ce que la Corse puisse s'émanciper, se développer, créer de la richesse et offrir un avenir à ses enfants. Dans l'agriculture, en tout cas, ce que j'observe montre bien les limites du cadre actuel. Prenons l'exemple de la PAC, la politique agricole

commune. Lorsque l'on ose demander, au ministère de l'Agriculture, un programme spécifique pour la Corse, comme il en existe pour d'autres territoires insulaires ou ultramarins européens, on se heurte à une fin de non-recevoir. Pourtant, nous sommes bien un territoire spécifique, et cette spécificité devrait appeler des réponses spécifiques.

Nous accusons des retards sur le foncier, sur les marchés, sur le financement, sur la recherche, sur la reconnaissance de nos pratiques. Il existe ailleurs des systèmes de contre-garantie bancaire ; nous n'en disposons pas ici. Même des réalités agricoles ancestrales, comme le fait que bovins, ovins et caprins se nourrissent de glands et de châtaignes depuis toujours, ne sont pas reconnues. On pourrait multiplier les exemples.

Derrière cela, il faut bien poser la question de la volonté politique : qui ne veut pas que l'on innove en Corse ? Qui a intérêt à maintenir l'île dans une dépendance structurelle, qui sert sans doute certains intérêts politiques à travers un système clientéliste, claniste, et plus largement une organisation encore très présente aujourd'hui ? Le résultat, c'est qu'on empêche la Corse de se doter des outils nécessaires.

Je prendrai un exemple concret : le projet de MIN, un marché d'intérêt national. Cela fait des années que nous essayons d'avancer sur ce sujet. Nous en avions parlé avec Stéphane Layani, président du marché de Rungis. Face au dirigeant de Lerclerc en Corse, qui expliquait qu'il n'arrivait pas à faire baisser les prix en Corse malgré tous ses efforts, Stéphane Layani lui avait répondu très clairement : si vous n'y arrivez pas, c'est parce que vous êtes dans un système de type colonial. Vous êtes une société de consommation, pas une société de production. Vous n'êtes pas organisés pour produire, créer de l'emploi et de la richesse ; vous êtes organisés pour consommer ce qui arrive par bateau, avec en plus les transferts de solidarité nationale qui permettent de payer cette consommation importée.

On retrouve cette logique dans l'agriculture, à travers la politique agricole commune. Celle-ci apporte avant tout une aide au revenu, et non une aide à la production. Or, produire semble presque être devenu un gros mot. C'est précisément à partir de ce constat qu'a été pensée l'idée du MIN, le marché d'intérêt national.

Le problème, en Corse, est que nous ne disposons ni d'un véritable marché organisé, ni d'un système foncier cohérent, ni d'un système bancaire adapté, ni d'une véritable ingénierie financière. Le MIN avait pour objectif de mettre en contact le produit et le consommateur, à un prix acceptable. Car aujourd'hui, beaucoup de Corses ne peuvent même plus se payer certains produits locaux. Moi-même, je n'arrive pas à acheter de la charcuterie corse ou de l'AOP à 140 euros le kilo. Beaucoup de Corses sont dans cette situation.

L'enjeu était donc de construire un système réellement efficace, capable de produire davantage, de sortir de cette dépendance alimentaire, tout en garantissant un revenu digne à l'agriculteur. Mais il fallait aussi produire pour toutes les bourses, dans le respect de l'environnement, sur l'ensemble du territoire corse et soutenir des exploitations de type familial. Ce sont là les cinq principes que nous défendons pour tendre vers l'autonomie

alimentaire, tout en maintenant des filières d'exportation capables de préserver l'équilibre de la balance commerciale.

Parmi les outils permettant d'aller dans ce sens, il y avait justement ce projet de MIN, conçu de manière innovante. Il ne s'agissait pas seulement d'un simple carreau physique. Le carreau, traditionnellement, c'est un espace d'échange entre le producteur et le professionnel qui va distribuer le produit. C'est aussi un lieu de mise en concurrence entre producteurs, puisque tout le monde se retrouve au même endroit, au même moment, pour présenter sa production. On peut prendre l'exemple de la tomate : le producteur et le distributeur discutent directement du prix, de la qualité, des volumes. C'est un système vivant, qui tire à la fois les prix et la qualité vers le haut grâce à une vision globale et immédiate de l'offre. C'est le modèle classique que l'on retrouve sur les marchés de gros.

Mais le projet allait plus loin, avec un deuxième niveau : celui d'un carreau virtuel. L'idée était de gérer la logistique de manière intelligente. Si un producteur se trouve à Porto-Vecchio et que l'acheteur est à Bonifacio, il est absurde de faire monter les deux à un point central comme Vescovato simplement pour organiser l'échange. Mieux vaut gérer cela virtuellement, avec un système sécurisé de paiement et une logistique adaptée pour assurer ensuite la livraison. C'est ainsi qu'avait été imaginé ce système de carreau virtuel.

Le troisième niveau était celui du marché d'anticipation. Aujourd'hui, un producteur peut planter, par exemple, dix hectares de tomates en espérant n'en vendre que cinq ou six, tout en restant prêt à répondre aux fluctuations du marché : une promotion dans une centrale d'achat, un déficit de production sur le continent, une opportunité ponctuelle. Mais cette logique est extrêmement fragile. On l'a bien vu récemment avec le melon : une année, cela fonctionne très bien, l'année suivante les producteurs refont le pari, puis se retrouvent en surproduction, avec à la clé une catastrophe économique.

Le marché d'anticipation consiste à faire l'inverse : organiser l'offre à partir de la demande. Tous les distributeurs et toutes les grandes surfaces de Corse se disaient prêts à favoriser la production locale, à condition que celle-ci soit organisée. Car derrière le local, il y a des attentes en matière de traçabilité, de fraîcheur, mais aussi de prix. Si l'on produit sur dix hectares pour n'en écouler que cinq ou six, les coûts inutiles sont fatalement répercutés sur le consommateur.

L'idée était donc simple : si l'on sait qu'il y a un besoin correspondant à dix hectares, on demande de planter dix hectares. Derrière, on organise tout l'environnement de production. Les chambres d'agriculture vérifient que la production est bien engagée et qu'elle se déroule dans de bonnes conditions. La SAFER aide à trouver le foncier adapté. L'ODARC oriente ses aides à l'investissement non pas au hasard, mais vers les productions effectivement attendues, celles qui permettront de répondre à la demande tout en faisant baisser les coûts pour le consommateur. Ce système présentait ainsi un véritable caractère vertueux. Il s'accompagnait en outre d'une estampille commune, une marque du type « fait en Corse, produit en Corse », permettant au consommateur d'identifier clairement que son achat soutient l'économie locale et participe à la création de richesse sur le territoire.

Enfin, le quatrième niveau du projet concernait le marché d'exportation. Il s'agissait d'optimiser la logistique pour des productions parfois modestes, auxquelles on ne pense pas toujours immédiatement, comme la scarole ou la blette. Pourtant, la Corse dispose d'un vrai potentiel, notamment en hiver, période durant laquelle elle peut produire à des prix très compétitifs. Encore faut-il être capable d'organiser ces productions et de les expédier efficacement. Sans même parler des clémentines, dont tout le monde connaît déjà le potentiel.

Produire l'hiver pour l'exportation présente un autre avantage majeur : en cette saison, la consommation intérieure corse diminue fortement. Développer des débouchés extérieurs permet donc aux exploitations de travailler toute l'année, et pas seulement sur quelques mois. Cela signifie aussi qu'elles peuvent salarier durablement leurs équipes, au lieu de recruter au coup par coup des saisonniers peu formés et parfois mal traités. À l'inverse, une activité annualisée permet de stabiliser les emplois, de former de véritables chefs de culture, d'améliorer les pratiques, d'augmenter la qualité, la productivité et, à terme, de réduire les coûts de production comme les prix payés par le consommateur. C'est, là encore, une logique gagnant-gagnant.

Il faut insister sur un point : la Corse est riche. Riche en potentiel, riche en productivité, riche en eau, en terres, en espaces stratégiques agricoles. On sait d'ailleurs que 70 % de ces espaces stratégiques agricoles sont aujourd'hui en friche. Pourtant, la commission compétente, la commission territoriale de préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers (CTPENAF), pourtant sollicitée depuis des années, ne met toujours pas en place la cartographie des territoires en friche, alors même qu'il s'agit d'une obligation. Cela dit beaucoup de ce qui dysfonctionne encore : l'État n'assume pas pleinement ses responsabilités, et pas seulement lui.

Même les distributeurs locaux étaient particulièrement intéressés par ce quatrième niveau du projet, c'est-à-dire par l'optimisation logistique liée à l'exportation. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, dans leur modèle économique, ils supportent le coût de l'importation d'un produit en intégrant à la fois l'aller et le retour du camion. Autrement dit, sur un produit comme la tomate, ils amortissent deux fois le coût du transport. Dans un système logistique optimisé, avec un camion qui part plein et revient utilement chargé ou réutilisé dans une chaîne mieux organisée, toute l'économie du transport peut être repensée.

Ce n'est pas simplement un discours de tribune ou une déclaration de circonstances. Derrière tout cela, il y a des années d'études : des études d'opportunité, de faisabilité, des études juridiques, financières, avec aussi un partenaire pour la mise en œuvre du projet. Évidemment, ce partenaire n'intervient pas bénévolement - rien n'est gratuit dans ce domaine - mais il apporte une expertise précieuse. Avec l'appui de Rungis, notamment, on avait là un projet véritablement innovant, d'autant plus que ce système à quatre niveaux n'existe nulle part ailleurs. Aujourd'hui, je peux vous le dire très clairement : ce projet est mort.

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

On voit bien, à travers cet exemple, à quel point les formes d'innovation peuvent être diverses dans un secteur qui fonctionne parfois plus ou moins difficilement. Mais on voit aussi qu'il existe des leviers favorables. Cela montre surtout l'importance de l'expertise développée autour de ces projets. Il ne suffit pas d'avoir une idée : il faut aussi savoir l'élaborer, la structurer, la chiffrer. C'est un travail considérable.

Intervention d'Igor Giusti, dirigeant de la Fédération corse pour la coordination et l'innovation en santé

Il est vrai qu'on a parfois tendance à ramener cela à une forme d'évidence, alors qu'en réalité il y a un vrai enjeu d'expertise, et d'abord une bonne connaissance du territoire. Dans le domaine de la santé, par exemple, les professionnels connaissent très bien les limites auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Mais il y a aussi un autre enjeu : la santé est un système fortement régulé par les professionnels eux-mêmes. Vous savez que ce sont souvent les sociétés savantes et les médecins qui définissent ce que peut faire un service de pédiatrie dans un hôpital, ce que peut faire un médecin généraliste, un cardiologue, etc. Tout cela est régi par des sociétés savantes, puis repris par les autorités de santé. L'expertise, mais aussi l'ingénierie du projet, sont donc absolument essentielles.

Par rapport aux exemples évoqués, ce que j'ai voulu montrer, c'est justement que cet enjeu d'expertise est majeur. Il y a aussi une question de visibilité de l'innovation. Elle ne se joue pas seulement à l'échelle locale, surtout dans le domaine de la santé, qui reste un système très centralisé dans son fonctionnement. Cela pose directement la question du véhicule législatif dont on dispose pour mettre en place ces innovations.

Evidemment, tout n'est pas parfait. Aujourd'hui, nous avons même un peu le sentiment d'être arrivés à la limite de l'exercice. La vraie difficulté, désormais, c'est le passage à l'échelle. L'expérimentation a démontré beaucoup de choses : on parvient à faire autrement sans perte de qualité de prise en charge, sans perte de sécurité. Les patients sont pris en charge de la même manière qu'en établissement. On ne perd ni en qualité, ni en sécurité. En revanche, on gagne en accès aux soins. Des publics auparavant sous-représentés, notamment les femmes, accèdent davantage à la réadaptation cardiaque. Bref, tous les indicateurs sont au vert. En plus, cela coûte moins cher. Il n'y a donc, en théorie, aucun argument pour refuser cette solution. Pourtant, au niveau national, ça bloque. Très clairement, la question qui se pose, c'est celle des financements. Nous avons franchi toutes les étapes : l'ingénierie, l'expertise, le véhicule législatif, l'évaluation, la preuve de concept. Mais au moment du passage à l'échelle, cela coince. On cherche des fonds, on se demande comment faire, et pour l'instant, on sent bien que ça n'avance pas. Nous n'avons pas de réponse officielle. Nous sommes toujours dans une phase expérimentale, qui doit se terminer en 2026, mais on sent bien que le blocage se situe désormais dans la généralisation.

Cela montre aussi qu'un projet peut fonctionner, prouver son intérêt, et malgré tout se heurter à un plafond. J'aimerais pouvoir vous dire, dans quelques mois, que nous sommes allés jusqu'au bout. Mais pour l'instant, on ne sait pas.

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

Dans le domaine de la santé, il y a aussi l'article 51, qui permet justement de faire émerger ce type d'innovation, ce qui n'est pas forcément possible dans tous les secteurs. Que permet cet article ?

Intervention d'Igor Giusti, dirigeant de la Fédération corse pour la coordination et l'innovation en santé

Cet article est, à mon sens, particulièrement intéressant. D'ailleurs, par rapport à d'autres secteurs, la santé dispose en Corse d'un cadre spécifique. Chaque année, il y a une loi de financement ou d'organisation de la santé, et la Corse y bénéficie souvent d'un volet particulier, parce que beaucoup de parcours de soins y sont objectivement plus compliqués. Nous ne sommes pas aussi éloignés que La Réunion ou la Guadeloupe, mais nous le sommes bien davantage que les territoires ruraux continentaux.

Concrètement, l'article 51 est un dispositif législatif qui permet à des acteurs de terrain de proposer des innovations. Si ces innovations dérogent aux règles habituelles de financement ou d'organisation du système de santé, elles peuvent être soutenues par un fonds national spécifique, qui sert à tester le concept. L'idée, ensuite - et je dis bien l'idée, car ce n'est pas encore totalement entré dans les pratiques -, c'est que cela puisse déboucher sur une généralisation dans les territoires où ces dispositifs sont pertinents.

C'est donc un outil intéressant, parce qu'il est plus léger, en termes d'ingénierie, qu'un projet de recherche classique. Surtout, il permet une forme d'innovation ascendante : on part du terrain, des besoins réels, plutôt que d'une décision descendante imposée par un gouvernement qui, forcément, n'aurait qu'une vision partielle de la réalité des territoires.

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

César Filippi, cette question de l'identification des besoins dans les territoires, du développement de solutions et d'expertises, mais aussi des blocages, vous la connaissez bien, notamment sur le statut des saisonniers, sujet sur lequel vous vous êtes battu pendant des années et sur lequel vous continuez certainement à vous battre.

Intervention de César Filippi, président du groupement des hôtelleries et restaurations Corsica

Si vous me le permettez, je voudrais d'abord revenir sur ce qui a été dit tout à l'heure par les représentants des salariés et sur la question du dialogue social. C'est tout de même un vrai sujet. J'ai eu l'honneur, un jour, d'être reçu à Paris, à Bercy, par le ministre des Finances Bruno Le Maire. Lorsqu'il m'a dit, après mon exposé : « Vous me parlez de dysfonctionnements que je ne connais pas », je lui ai répondu très simplement que, malheureusement, nous n'avons pas la possibilité de les exprimer publiquement comme nous le devrions.

Pour ma part, j'ai toujours milité au niveau régional, au niveau syndical. Après quarante ans, j'ai fini par déroger à cette règle en adhérant à un syndicat national, précisément pour pouvoir faire entendre la voix de mon secteur d'activité, c'est-à-dire le tourisme, et celle de ces entrepreneurs qui, trop souvent, n'ont pas la parole parce qu'ils ne sont pas représentés là où il faudrait. C'est essentiel de pouvoir le dire. Pourquoi ? Parce que lorsqu'on compare les coûts d'exploitation, il faut regarder la réalité en face. Aujourd'hui, nous disposons d'un rapport - ce n'est pas une discussion de comptoir -, un rapport de Goodwill Management, fondé sur des chiffres de 2018, qui établit très clairement qu'il existe en Corse un surcoût d'exploitation de 14 %, tous secteurs confondus. Tout à l'heure, on parlait du coût de la vie pour les salariés et pour les citoyens. Mais il faut aussi parler du coût d'exploitation pour les entreprises. Dans le tourisme, ce surcoût ne s'arrête pas à ces 14 %. Il faut y ajouter un autre poste très important : le logement du personnel. Sur le continent, dans la très grande majorité des cas, les entreprises ne logent pas leurs salariés. À part quelques grandes stations ou établissements très haut de gamme, ce n'est pas la norme. En Corse, si : nous devons loger le personnel, et cela représente environ 10 % supplémentaires du chiffre d'affaires.

Si vous additionnez 14 % de surcoût d'exploitation et 10 % liés au logement du personnel, vous arrivez à 24 %. J'aime bien utiliser une image simple pour faire comprendre ce que cela signifie. Nous sommes dans une économie de handicap, au sens des courses hippiques. Vous pouvez prendre le meilleur pur-sang, lui mettre le meilleur jockey : si vous lui ajoutez 24 kilos de plomb sur le dos, vous pouvez toujours le chercher à l'arrivée, il ne gagnera pas.

C'est pour cela que, dans mes plaidoyers, j'associe toujours les entrepreneurs, les salariés et les citoyens. Parce qu'au fond, ce surcoût, aujourd'hui, il n'est pris en compte ni suffisamment, ni sérieusement. Quand on discute des difficultés - je pense que mon collègue ne me contredira pas là-dessus -, notamment avec l'URSSAF, on nous propose surtout des mesures de traitement de la dette. Quand on entre dans certains dispositifs, on nous dit en substance : « vous avez vingt-quatre mois pour éponger vos dettes sociales. » Mais, si ces dettes existent, c'est bien parce qu'il y a des difficultés structurelles. Quand une entreprise est en difficulté, cela se traduit souvent d'abord par des retards à ce niveau-là.

Je vous parlais tout à l'heure des bilans. Quand on regarde nos comptes et qu'on compare la masse salariale, on voit tout de suite l'écart. Je siège au conseil d'administration du GHR France, à Paris, et tous les quinze jours, nous échangeons avec les présidents de région. Quand ils découvrent chez nous une masse salariale qui représente 52 % du chiffre d'affaires, ils tombent des nues. Sur le continent, ils ne connaissent pas ça. Eux dépassent rarement les 40 %. Nous, nous sommes à 52 %.

Madame de Moura n'est pas là aujourd'hui, mais chaque fois que nous avons travaillé au sein de la cellule économique, elle a rappelé l'existence de ces surcoûts, et elle l'a dit là où il fallait le dire, alors même qu'elle est directrice de l'emploi en Corse. Ce constat est donc partagé. Ces surcoûts viennent directement impacter le potentiel des entreprises corses, et aujourd'hui, nous sommes en grande difficulté. On parle souvent des très petites entreprises,

bien sûr, mais il y a aussi beaucoup de PME qui créent de la valeur, qui structurent l'activité, et qui, elles aussi, sont fragilisées.

Nous le disons souvent : en Corse, nous n'avons pas vraiment de clientèle dite « domestique ». Elle n'existe quasiment pas. Pourquoi ? Parce que les salariés n'ont pas le pouvoir d'achat suffisant. Vous l'avez dit tout à l'heure, et nous partageons totalement ce constat. C'est d'ailleurs pour cela que nous voulons continuer à échanger avec vous, je l'espère demain, au Conseil économique et social, afin de faire valoir ces réalités et de réduire les fractures sociales, parce qu'on ne peut pas continuer à les ignorer.

Quand vous nous avez invités, Madame la Présidente, cela nous a permis de le dire, et plusieurs membres ont découvert des problématiques qu'ils ne connaissaient pas. Cela a été exactement la même chose avec Bruno Le Maire, qui me disait : « Mais moi, tout cela ne remonte pas jusqu'à moi. Comment est-ce possible ? Pourtant, les institutions existent. » Oui, les institutions existent. Mais, malheureusement, l'information ne remonte pas, et beaucoup ignorent encore l'ampleur de ce surcoût. Pourquoi ? Parce que nous ne sommes pas là où il faudrait être pour le dire. Nous n'avons pas les bons espaces de représentation. Il est donc temps de restaurer cette représentation. Ce que je vous dis n'a rien de théorique. Nos bilans existent, ils sont publics, ils sont consultables. Chacun peut aller les voir.

Il y a eu aussi une allusion aux banques, et il faut en parler franchement. Pour nous, elles ne jouent pas leur rôle. À chaque réunion de la cellule économique, nous l'avons dit. D'ailleurs, le GHR avait demandé la mise en place de cette cellule économique. Nous l'avons obtenue il y a deux ans. Nous avons tenu vingt-sept heures de réunion. Nous avons produit un document de soixante pages. Tout a été dit. Nous avons échangé là-dessus avec les préfets successifs, avec les services de l'État, et nous continuerons à le faire avec le nouveau préfet. J'ai encore eu une réunion le 11 décembre dernier à Bastia. Mais ensuite ? Aucun retour. Tout est écrit, tout est consigné, mais derrière, il n'y a pas de suite.

S'agissant des banques, j'ai toujours fait la même remarque : depuis vingt ans, alors que dans toutes les régions de France il existe un représentant de l'Association française des banques - parce que c'est tout simplement obligatoire -, en Corse, nous n'en avons pas. Pourquoi ? Parce qu'ici, les banques se comportent essentiellement comme des banques de dépôt. Elles ne sont pas des banques au service de l'économie. Je le dis, je le répète, et je continuerai à le faire, parce que cela finit par poser un vrai problème.

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

Plusieurs sujets n'ont été qu'effleurés, mais ils sont essentiels. L'accès au financement bancaire, le logement des saisonniers, le poids de la masse salariale dans le fonctionnement des établissements, et puis aussi la dépendance aux grandes plateformes de réservation en ligne, qui est aujourd'hui une réalité largement partagée.

Intervention de Bernard Giudicelli, représentant de l'UMIH

Des dépendances, il y en a beaucoup. Mais j'aimerais revenir un instant au thème lui-même, parce que Jean-Guy Talamoni a commencé en parlant d'un sujet central : l'innovation, et plus précisément l'innovation sociale. Je dois dire que, quand j'ai vu ce titre, j'ai été à la fois circonspect et enthousiaste. Circonspect, parce que, pour moi, le « social » renvoie souvent - cela a été dit tout à l'heure, y compris par les représentants des salariés - à une certaine inertie administrative. Enthousiaste, parce que, pour nous, chefs d'entreprise, l'innovation, c'est l'ADN même de notre activité. Quand la société évolue, nous évoluons avec elle. Nous innovons parce que nous n'avons pas le choix. Il y a donc une forme de dichotomie entre, d'un côté, une administration souvent marquée par l'inertie - cela a déjà été évoqué - et, de l'autre, la capacité d'adaptation qu'a la société, y compris dans le dialogue avec les salariés. C'est cette tension-là que je ressens. Nous sommes dans un secteur où les évolutions sociales et sociétales nous obligent à bouger très vite. On a parlé des OTA (Online Travel Agency), de la saisonnalité, des difficultés de recrutement. Car derrière tout cela, il y a quand même une vraie crise du recrutement, et cela appelle nécessairement des formes d'innovation nouvelles.

Jean Brignole le disait tout à l'heure : parfois, avoir raison trop tôt, c'est une manière d'avoir tort. Je crois qu'on en a fait l'expérience. Car dès 2005-2006, avec l'UMIH et les représentants des salariés, à une époque où nous étions accompagnés par la Direccte, nous avons été pionniers. Nous avons mis en place une instance régionale, un comité paritaire régional dédié à l'hôtellerie-restauration. Nous avions même réussi à y associer nos collègues de l'hôtellerie de plein air, donc les campings.

Dans ce cadre, nous avions voulu travailler non seulement sur un mieux-disant social - avec, notamment, l'idée d'un minimum de rémunération plus élevé dans l'hôtellerie-restauration -, mais aussi sur un contrat de travail innovant. L'objectif était simple : répondre à la fois au besoin légitime de stabilité et d'émancipation des salariés, tout en donnant aux entreprises la souplesse nécessaire pour s'adapter à la fluctuation de l'activité au rythme des saisons.

C'était, me semble-t-il, une vraie piste d'innovation sociale. Mais le dialogue social demande du temps. Il faut du temps pour construire, pour faire converger les points de vue, pour aboutir. Or les services qui finançaient cette instance ont décidé, au bout d'un certain temps, d'arrêter. Ils ont fermé les vannes. À mon sens, c'était une erreur, parce que c'était précisément au moment où ce travail commençait à produire ses effets.

Aujourd'hui, la démonstration est pourtant claire : plus que jamais, il faut innover dans ces dispositifs-là. Il faut trouver davantage de souplesse, mieux répondre aux aspirations des salariés, tout en donnant aux entreprises les moyens de fonctionner dans une société qui change très vite. Donc oui, nous avons des charges très lourdes. Oui, nous subissons un contexte dominé par les grandes plateformes de réservation. Oui, nous avons des surcoûts structurels. Mais oui aussi, nous avons cette capacité, par le dialogue, à construire des solutions. Innover, s'adapter, c'est l'ADN même du chef d'entreprise. C'est encore plus vrai quand les entreprises sont petites : elles développent une vraie capacité de résilience. La crise du Covid l'a d'ailleurs montré. Sur notre territoire, nous avons été parmi les plus résilients, précisément parce que notre tissu entrepreneurial nous permet de l'être. Donc oui, cette

capacité existe. Et je pense aussi que, sur l'innovation sociale, nous en sommes pleinement acteurs. J'ai d'ailleurs été très agréablement surpris par ce qui a été dit tout à l'heure sur le revenu universel. Je n'avais pas forcément cette lecture-là au départ, mais les propos tenus et l'éclairage apporté sur ce dispositif ont bien montré qu'il y avait derrière une vraie souplesse, une vraie capacité d'innovation. Certes, on peut parler d'innovation fiscale, puisque c'est aussi sous cet angle qu'on l'aborde, mais cela ouvre surtout des marges de flexibilité. Je pense notamment à la question de l'embauche. Cette souplesse permet d'amortir les périodes creuses, d'absorber socialement les phases les plus basses de l'activité. Alors bien sûr, nous sommes encore loin d'un dispositif parfaitement abouti, je l'ai bien compris. Mais malgré tout, dans le dialogue, dans l'adaptation, et avec du temps, je pense qu'on pourra en tirer quelque chose de positif.

Intervention de César Filippi, président du groupement des hôtelleries et restaurations Corsica

Je l'ai déjà dit, mais je le redis : pour nous, l'innovation est évidemment la bienvenue. Sur ce sujet, nous avions même anticipé les choses. Il y a vingt-cinq ans déjà, nous réfléchissions à ce CDI, improprement appelé « CDI saisonnier », alors qu'il ne s'agissait pas du tout de payer les saisonniers. Au contraire : l'idée, c'était de transformer le CDD saisonnier en CDI.

Bien sûr, pour cela, nous avions besoin d'un accompagnement. À l'époque, je reviens ici à une autre organisation, celle du Cercle des grandes maisons, qui regroupait vingt-deux établissements, dont une quinzaine étaient ouverts à l'année. Pourtant, nous avons dû renoncer à l'exploitation annuelle pour revenir à la saison, simplement parce qu'en continuant ainsi, nous allions perdre nos exploitations. C'est dans ce contexte qu'on avait imaginé ce qu'on appelait le « CDI des quatre saisons ».

Malheureusement, le projet a été repris un temps par un président qui en avait fait une promesse, avec à la clé l'annonce de 2 000 CDI en Corse. Mais cela n'a jamais abouti. Il y a eu, semble-t-il, moins d'opposition au niveau régional qu'au niveau national. Au fond, le problème, c'est qu'on avait inventé quelque chose qui n'existait pas et sortait du cadre habituel. Pourtant, le dispositif était borné dans le temps. Il était très clair. Nous, nous assurions sept mois d'activité rentable. Au-delà, cela ne tenait plus. Alors nous avions proposé un effort supplémentaire : intégrer deux mois de RTT et de congés, de façon à arriver à neuf mois pris en charge par l'entreprise. Nous demandions à l'État de mettre trois mois de salaire sur la table. En faisant cela, il y avait trois avantages. D'abord, on socialisait des personnes qui ne l'étaient pas vraiment. Quand on est en CDD saisonnier, on n'a pas la même sécurité, pas les mêmes droits, pas la même projection. Ensuite, on ouvrait davantage le secteur à des candidats de l'île. Parce que s'il n'y a pas de débouchés stables, il n'y a pas de jeunes qui se forment. Au fond, on comprend parfaitement qu'un père de famille n'ait pas envie d'orienter son enfant vers le tourisme si, dans 90 % des cas, cela débouche sur un CDD de quatre mois. Il dira naturellement : « Fais autre chose. » Cette proposition devait donc aussi permettre d'ouvrir le salariat au tourisme, et à l'hôtellerie en particulier.

Puis il y avait un troisième volet, très concret. Là encore, on ne parle pas d'une intuition ou d'une impression : une étude précise avait été réalisée. Elle montrait qu'il y avait une économie d'argent public de 5 000 euros par contrat et par an. Cela avait même été validé à Bercy. Malgré tout ça, nous ne l'avons pas obtenu.

Intervention dans le public

Sur ce CDI qu'on appelait saisonnier, il devait y avoir une expérimentation. Et déjà, il a été très difficile de trouver des entreprises volontaires pour la mener. Finalement, sur toute la Corse, il n'y a eu qu'une cinquantaine d'entreprises candidates. Excusez-moi, mais dès le départ, ça partait mal. Malgré cela, nous avons continué, parce que l'idée était intéressante : permettre à des salariés de bénéficier d'un CDI sur douze mois.

De notre côté, les derniers éléments dont nous disposions, c'est qu'il y avait huit mois qui ne posaient pas de problème, deux mois qui pouvaient être consacrés à la formation, et deux autres mois absorbés par les congés et les RTT. Sur le papier, cela pouvait tenir. Mais qu'est-ce qui s'est passé ? On en a parlé pendant des heures et des heures - et ici, il faut bien le dire, on sait très bien parler. En revanche, pour agir, c'est une autre affaire.

Surtout, il y a eu un désengagement complet du ministère du Travail, qui n'avait finalement pas les financements nécessaires pour lancer l'expérimentation. Franchement, à ce moment-là, on avait envie de demander : mais de qui se moque-t-on ? Parce que c'est un vrai sujet, un sujet de fond, et pour l'instant il n'est pas près d'être réglé. On en reparle régulièrement à chaque début de saison, comme d'un serpent de mer qu'on ressort de temps en temps, mais concrètement, il ne s'est rien passé.

Quand tout à l'heure mes collègues syndicalistes ont parlé du dialogue social - et je les respecte profondément -, je pense qu'on était un peu à côté du vrai sujet. Parce que cela aussi, c'est du dialogue social. Au bout du compte, tout le monde a perdu son temps : vous, nous, et surtout les salariés saisonniers. Or, le vrai problème ici, c'est bien celui de la saisonnalité. Parce que derrière, il n'y a pas d'acquis sociaux solides : on ne peut pas faire de prêt, on ne peut pas se loger correctement, on reste dans une situation extrêmement précaire.

Parce qu'il y a, par exemple, une piste comme le CDI intermittent. On pourrait essayer de travailler là-dessus. Cela fait des mois, des années même, qu'on le dit au ministère du Travail. Je ne sais pas ce qu'il faut faire de plus. Peut-être qu'il faudrait le dire dans plusieurs langues pour qu'ils finissent par comprendre ce qu'on essaie d'expliquer.

Jean Brignole, représentant du STC

Au fond, le dispositif précédent n'était qu'un réchauffé. À la fin, dans la région, il y avait une participation de l'État d'environ 5 000 euros par mois sur l'ensemble du processus. Et, au départ, on avait commencé avec plusieurs centaines d'entreprises intéressées. Puis, au fil du temps, on est tombés à moins de cinquante. Je crois même qu'on a fini avec cinquante salariés seulement, répartis sur sept ou huit entreprises. Forcément, pour une expérimentation censée servir d'exemple, ce n'était pas satisfaisant.

Le problème, c'est qu'on était face à une véritable usine à gaz. On l'avait dit dès le début : ça allait s'effondrer très vite. C'est exactement ce qui s'est passé. On ne peut pas non plus demander l'impossible. Nous avons d'ailleurs été très réservés sur ce CDI saisonnier, parce qu'au fond, on injectait de l'argent public sans garantie réelle. L'exemple des Grandes maisons l'avait déjà montré : il existait des CDI à temps plein, puis on est repassé au CDD. On allait donc reproduire le même effet d'aubaine et, à terme, tout cela se serait écroulé, parce qu'on ne peut pas exiger d'un hôtel qu'il reste ouvert toute l'année, ni même au-delà de sept, huit ou neuf mois, si les conditions économiques ne le permettent pas. Au bout du compte, on se rendait bien compte que c'était l'argent public qui compensait. Mais jusqu'à quand ? Jusqu'au jour où il ne compense plus. Et là, tout s'arrête. Ceux qui avaient cru accéder à une forme de stabilité, avec un CDI, auraient pu se retrouver à nouveau en CDD.

Pour nous, y compris du point de vue syndical, quand on parle d'innovation, la vraie question est la suivante : qu'est-ce qu'on met en face pour faire venir du monde pendant les périodes creuses ? C'est là que se situe le cœur du problème.

On en a eu un bon exemple avec les flux aériens. On en a discuté, y compris au CESEC, et on nous a demandé notre avis sur des vols qui devaient être achetés pour faire venir davantage de monde, avec une mise en œuvre prévue au mois d'octobre de l'année dernière. Mais aujourd'hui, sans l'aval de la direction générale de l'aviation civile et de l'Europe, il faut le dire clairement, cela n'a pas tenu. En outre, on a attribué les marchés à deux compagnies qui assuraient déjà ces lignes. On n'est donc pas allés chercher de potentiel supplémentaire.

Ensuite, on demande à l'industrie hôtelière et à la restauration de suivre, alors même qu'on n'a pas créé les conditions en amont. Quand on a mis en place la CPR, la commission paritaire régionale, en 2007, on avait même édité un livret - le seul du genre en France - destiné aux employeurs comme aux salariés. C'était une sorte de guide de bonne conduite expliquant ce qu'on pouvait faire et ce qu'on ne pouvait pas faire. C'était une vraie innovation. On nous a accompagnés pendant une dizaine d'années, puis un jour on nous a dit : on ferme les robinets.

C'est toujours le même principe avec l'État : on vous aide à lancer quelque chose, puis, à l'arrivée, on demande au monde économique et aux syndicats de gérer seuls la pénurie d'argent public. Or, dans le dispositif du CDI saisonnier, ce qui était prévu, c'est qu'au bout de trois ans, les employeurs prennent le relais. La prime diminuait progressivement, et les employeurs devaient assumer la suite, sans aucune garantie d'avoir en face le chiffre d'affaires nécessaire.

Intervention de César Filippi, président du groupement des hôtelleries et restaurations Corsica

À condition, bien sûr, que tout le reste suive. C'est ce que je disais ce matin : quand on regarde les grandes orientations publiques, celles du PADDUC, quand on les met en regard du schéma de développement touristique, les objectifs sont clairs. On nous parle d'un tourisme

maîtrisé, à forte valeur ajoutée, avec une forte incidence sociale, donc bien sûr d'un tourisme plus étalé dans l'année. Sauf que, dans l'application concrète, on fait exactement l'inverse.

Aujourd'hui, c'est même pire que ça. On parle d'allongement de la saison, mais il n'y a pas d'allongement de la saison. En réalité, on va vers son rétrécissement. Cette année, nous allons fermer deux mois de plus. Autrement dit, au lieu de sept mois, on va revenir à quatre mois de saison. Pourquoi ? Parce qu'aujourd'hui, lorsqu'on recrute un cadre, il exige un contrat de six ou sept mois. Sinon, il ne vient pas travailler en Corse.

Je parle ici de salaires importants, de postes qualifiés. Chez nous, pour certains profils comme les chefs de cuisine, on est sur des rémunérations qui peuvent atteindre 5 000 euros nets, logés, nourris. Mais même avec ça, si vous n'offrez pas six ou sept mois de contrat, les gens ne viennent pas. Donc que fait-on ? Si la rentabilité n'est pas là, on réduit. Je donnais encore cet exemple lors de la dernière réunion de la cellule économique : dans les zones les plus favorisées, y compris dans l'Extrême sud, on en est désormais à ne fonctionner que sur juin, juillet, août, septembre. On a supprimé le mois de mai, on a supprimé octobre. Cette année, les restaurants n'ouvriront pas en mai ni en octobre pour la clientèle extérieure. Ils seront ouverts seulement pour les clients de l'hôtel. Pourquoi ? Parce que, sur ces mois-là, quand la masse salariale représente 70 % du chiffre d'affaires, il n'y a plus de débat possible : on ferme. C'est la seule option. Donc non seulement on ne va pas vers les objectifs affichés dans le PADDUC, non seulement on ne suit pas la trajectoire fixée, mais en plus on recule. Si on continue comme ça, on verra bien où cela nous mène.

La seule solution qu'on nous propose, d'ailleurs, c'est celle qu'avaient avancée les deux dernières ministres en exercice : en gros, pour les PME, il faudrait dire aux entrepreneurs de se tourner vers des groupes plus importants, vers des acteurs majoritaires ou multinationaux. Mais ça, ce n'est pas notre vision. Chez nous, le patrimoine ne se vend pas, il se transmet. Il se lègue. On continuera à travailler dans cet esprit-là, donc la solution qu'on nous préconise ne nous intéresse pas.

Intervention de Bernard Giudicelli, représentant de l'UMIH

J'aimerais juste compléter, parce que ce qu'a dit Jean Brignole est tout à fait juste. C'est un sujet sur lequel nous nous sommes toujours battus : pour qu'il y ait de l'activité, pour qu'il y ait du travail, il faut qu'il y ait une véritable chaîne de valeur économique. Or, dans le tourisme, on agit trop souvent sur un seul maillon, sans traiter l'ensemble de la chaîne. L'exemple des transports est très parlant. On essaie de faire venir du monde sans avoir créé, en parallèle, une dynamique dans l'économie réceptive. Résultat : soit les gens ne viennent pas, soit ils viennent mais il n'y a pas l'offre suffisante, pas d'hôtels, pas assez d'activités, pas de cohérence d'ensemble. Donc cela ne fonctionne pas.

À l'inverse, pour le dispositif du CDI saisonnier, on nous a demandé d'ouvrir davantage, parfois à l'année, sans mettre en place les flux nécessaires. En clair, on nous disait : « Ouvrez », mais sans faire venir personne. Donc vous ouvrez, vous perdez de l'argent, vous vous

cassez les dents, et ensuite on vous dit : « Vous voyez bien, ça ne pouvait pas marcher. » Et l'État en tire argument pour dire qu'il avait raison dès le départ.

C'est exactement ce qui se reproduit aujourd'hui. On laisse un dispositif s'essouffler, alors qu'avec une vraie synergie sur l'ensemble de la chaîne de valeur, il aurait pu être vertueux. Mais si l'on isole chaque maillon, tout le monde finit par se heurter au mur. Et, finalement, on nous explique ensuite que nous avons voulu quelque chose d'irréaliste. Une fois de plus, on ne récupère que des miettes. Donc oui, on parle d'innovation. De notre côté, nous avons toujours été dans cette logique. Nos organisations ont toujours cherché à innover. Les représentants des salariés ont toujours été dans le dialogue, et souvent aussi dans l'innovation avec nous. Mais il faut bien reconnaître une chose - et c'est pour cela que j'étais un peu circonspect en voyant le titre de cette rencontre : là où l'on rencontre le plus d'inertie, là où se trouvent les plus gros freins à l'innovation, c'est dans l'État et dans l'administration. Ce sont eux qui, bien souvent, freinent l'innovation, et on le voit d'ailleurs dans d'autres secteurs, y compris dans la santé.

Heureusement, dans certains domaines, comme dans la santé, il existe un article spécifique. Mais tous les secteurs d'activité n'ont pas cette chance. Nous, par exemple, nous n'avons pas un dispositif qui nous dise : « Vous avez le droit d'identifier vos problèmes, de proposer des solutions, et de réunir tout le monde autour de la table pour chercher ensemble comment faire évoluer un système qui dysfonctionne. »

Parce qu'au fond, ici, tout le monde dresse le même constat : ça ne fonctionne pas correctement. Tout le monde a envie d'avancer, de trouver des solutions, de se rapprocher. Et malgré cela, on nous impose un carcan au milieu. On nous dit : « Oui, essayez de trouver une solution, mais surtout, ne touchez à rien. » Et si, malgré tout, on essaie de modifier quelque chose, on nous répond : « Oui, mais pas comme ça, pas à cet endroit-là », au point que tout finit par être empêché. Ensuite, quand on démontre que ça ne marche pas, on nous dit : « Vous voyez, on avait raison. »

Intervention de Patrice Terramorsi, co-responsable scientifique « Nouvelles lumières et innovation sociale »

Ce qu'on voit bien, à travers les différents secteurs, c'est qu'il existe des points communs. D'abord, l'innovation n'est jamais une fin en soi. Elle naît de l'identification d'un besoin. Ensuite, elle prend la forme d'une réponse ancrée dans le territoire, construite à partir de ce besoin concret. À chaque fois, on voit aussi qu'elle suppose le développement d'une expertise, fondée sur des connaissances qui viennent du terrain. C'est presque là, d'ailleurs, que tout se joue.

Il faut aussi de la confiance - une confiance qui n'est pas toujours là spontanément, mais qu'il faut construire. Il faut une volonté politique, à la fois au niveau local et au niveau national, même si ces deux échelles sont parfois difficiles à articuler. Il faut aussi un cadre législatif adapté, ainsi qu'un accès à des financements publics, indispensables à différentes étapes :

d'abord pour expérimenter, puis pour passer de l'expérimentation à la généralisation. C'est précisément à ce moment-là que ça bloque souvent, quand le levier n'arrive plus à jouer.

Cela me permet de conclure en renvoyant à la présentation de Laurent Grandguillaume, ce matin, sur Territoires zéro chômeur. À mes yeux, ils ont eu un véritable atout : ils ont réussi à parler à l'État avec les mots de l'État, avec ses codes, avec ses imaginaires. Ils ont su s'inscrire dans une logique d'expérimentation reconnue, tout en gardant un lien fort avec le terrain. D'une certaine manière, ils ont réussi à forcer le passage - ou plutôt à convaincre avec suffisamment de force - pour dépasser un certain nombre de blocages, qu'ils soient législatifs, ministériels ou administratifs. Donc oui, il existe un chemin possible. Mais c'est un combat considérable. Laurent Grandguillume, comment avez-vous réussi à dépasser tous ces blocages ?

Intervention de Laurent Grandguillaume, président de TZCLD

S'agissant de la manière dont nous avons fait, il faut dire les choses simplement : il a d'abord fallu passer par la loi pour changer la loi. Au départ, nous n'avions pas du tout le soutien des administrations centrales. Au contraire, il y avait plutôt de fortes résistances. Finalement, c'est le Parlement qui s'est saisi du sujet à travers une proposition de loi. Ce sont donc les parlementaires qui ont bousculé l'ordre habituel des choses. Je pense d'ailleurs que si nous avions attendu un projet de loi porté directement par le gouvernement, cela n'aurait jamais vu le jour. Premier point, donc : il a fallu un accord politique fort, suffisamment large pour que la loi soit votée à l'unanimité et donne au projet une véritable assise. Ensuite, il a fallu convaincre les administrations, et cela a pris du temps : une décennie entière. Dix ans pour que le dispositif commence à être normalisé, c'est-à-dire accepté comme un objet légitime, alors même qu'il n'était pas né dans l'administration, mais dans la société civile.

Le troisième élément, c'est ce que j'appellerais une médiation affirmative. Non pas partir d'un consensus mou, mais partir d'un idéal clair et essayer de faire converger progressivement les différents acteurs pour faire avancer le projet. Nous avons effectué ce travail au niveau local, au niveau national et au niveau européen. Puis il y a eu l'expérience elle-même. Pendant toute cette décennie, nous avons capitalisé sur ce que nous apprenions dans les territoires qui expérimentaient. Nous avons appris de nos réussites, mais aussi de nos erreurs, et nous continuons d'ailleurs à en faire. Il y a eu des entreprises créées dans ce cadre qui se sont retrouvées en difficulté, parfois parce que les équipes de direction ou le management ont mal géré les choses. Cela arrive. Car nous ne sommes pas une holding. Ce n'est pas nous qui gérons directement les entreprises dans les territoires. Donc, oui, il peut y avoir des échecs, et en même temps, c'est aussi en faisant qu'on échoue. L'important, ensuite, c'est de comprendre pourquoi on a échoué. Très souvent, ce sont des problèmes de gouvernance. Un président, une présidente, une direction d'entreprise, des rôles mal définis, des conflits de place, l'un qui veut faire à la place de l'autre, celui qui veut être patron alors qu'il y a déjà une direction… Ce type de dysfonctionnement empêche les choses d'avancer.

La question de la gouvernance est donc essentielle, autant au niveau local qu'au niveau national. Au fond, je dirais que tout repose sur une forme d'alchimie entre une volonté

politique, une médiation permanente et un travail de conviction de longue haleine auprès des acteurs concernés. C'est cela qui a permis de faire exister un projet qui paraissait, au départ, totalement impossible. Rien que le fait d'introduire un contrat à durée indéterminée dans le champ de l'insertion, de l'inclusion et de la lutte contre la pauvreté, à l'époque, c'était considéré comme mission impossible. Personne n'en voulait. Quand je dis personne, ce n'est vraiment personne. Quand je présentais cette idée au début, elle ne suscitait aucune adhésion. On me disait que ce n'était pas faisable. Pourtant, nous l'avons fait.

Cela démontre que des idées qui paraissent parfois impossibles ou inatteignables peuvent finir par aboutir. Mais cela suppose une chose : se donner comme objectif de convaincre. Parce qu'on ne construit pas un projet uniquement contre les systèmes. À un moment donné, il faut aussi réussir à embarquer les systèmes et les personnes qui les font vivre. C'est ce qu'il y a de plus difficile, et c'est aussi ce qui prend le plus de temps.

J'ai fait des réunions où je traversais la France en voiture pour présenter le projet, et au bout de la journée il y avait trois personnes dans la salle : celle qui m'avait invité, celle qui nous accueillait, et celle qui fermait la porte à la fin. Il y a parfois beaucoup d'énergie dépensée pour très peu de résultats immédiats. Il faut accepter que ce soit long, difficile, parfois décourageant. On y consacre énormément de temps. Mais, au bout d'un moment, ça finit par marcher. J'y reviendrai plus en détail. J'aborderai aussi ce sujet sous l'angle de la souveraineté, ou plutôt des souverainetés, au pluriel. Parce que le champ de l'expérimentation, le champ de l'action concrète, est aussi porteur de souveraineté. Je pense à la souveraineté alimentaire, à la souveraineté industrielle, à la souveraineté technologique. Tout cela renvoie, au fond, à une même idée : celle d'une réappropriation de l'action. On se redonne collectivement une capacité d'agir, parce qu'on décide de mettre en œuvre, d'essayer, de construire. Je trouve que c'est quelque chose de très puissant.

Par exemple, sur des sujets comme le CDI quatre saisons ou le dialogue social, le simple fait d'expérimenter une idée - celle-là ou une autre - dans un territoire, à travers des modalités concrètes, et avec l'acceptation collective de tenter quelque chose, avec toutes les précautions nécessaires bien sûr, c'est déjà une ouverture. C'est une manière de se donner une chance d'essayer autrement. En tout cas, je trouve que ce sont des pistes intéressantes, dès lors qu'elles sont construites avec les partenaires sociaux, regardées sérieusement, et posées avec des conditions claires.