

Le pari fou du plein emploi par le tourisme... aux Mureaux

par

■ **Jean-Marc Sémoulin** ■

Fondateur de Vivre Les Mureaux

En bref

Les Mureaux, destination touristique? La suggestion fait rire; l'image négative de l'endroit est bien enracinée. Mais le sérieux qui l'entoure finit par avoir raison des rires. Les idées reçues sont mises de côté, des propositions émergent, une autre réalité se révèle. C'est ce combat qu'a entrepris Jean-Marc Sémoulin pour s'opposer au déclin inéluctable de sa ville, convaincu qu'il pouvait en changer l'image comme il le fait avec des personnes ayant fait vingt ans de prison. Les idées reçues mises au placard, des patrons passent des moments improbables avec des jeunes de toutes origines ou à la table de leurs mamans, des baptêmes de l'air proposent de survoler éléphants et girafes, des sherpas tibétains conduisent des escalades, des chameliers s'établissent. C'est une ville-monde au potentiel extraordinaire qui se révèle. Le changement de perspective génère une dynamique nouvelle qui dessine un avenir réenchanté, dans lequel le pari du plein emploi par le tourisme ne fait plus rire.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

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 grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} octobre 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 • GRTgaz • 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 • Thales • UIMM • Ylios¹

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

Envisageriez-vous de prendre quelques jours de vacances aux Mureaux ? Il y a fort à parier que la question vous paraisse incongrue, tant cette ville des Yvelines est associée à des images de révolte urbaine plutôt qu'à des escapades bucoliques.

Une solidarité internationale et de proximité

Pourquoi me suis-je pris à rêver que Les Mureaux deviennent une destination touristique ?

Transformer la violence

Tout a commencé durant la guerre en ex-Yougoslavie, qui m'a d'autant plus frappé qu'elle se jouait à nos portes. J'avais été particulièrement marqué par les images d'un Sarajévien dont la fille venait d'être touchée par un sniper. Prenant son enfant dans les bras, il criait au tireur : « *Viens boire un café à la maison et dis-moi pourquoi tu as fait cela. Je veux comprendre.* » Je me suis décidé à partir pour la Bosnie avec un camion d'aide humanitaire. Cette action a peu à peu pris de l'ampleur, au point d'être aujourd'hui orchestrée par une association de dix salariés. Nous envoyons toutes les trois semaines un semi-remorque vers des populations dans le besoin.

À nos débuts, notre camion a été incendié. Nous étions implantés dans un quartier difficile de Poissy, à La Coudraie. Repensant à cet habitant de Sarajevo qui m'avait tant marqué, j'ai publié dans le journal une lettre interpellant l'incendiaire : « *Qu'as-tu voulu dire en t'attaquant à ce camion d'aide humanitaire ? Viens boire un café à la maison pour me l'expliquer. Je t'emmènerai à Sarajevo et te montrerai à quoi il servait.* »

Le lendemain, une association de Chanteloup-les-Vignes m'a contacté. Elle était prête à m'envoyer des jeunes dont l'un des passe-temps était de brûler des voitures. Plus précisément, elle proposait à des jeunes étant sous le coup d'amendes de les acquitter, en échange de quoi ils travaillaient une semaine dans une association. Nous avons accueilli quatre garçons dans ce cadre. La presse locale a publié leur photo, posant fièrement devant notre camion. Cette reconnaissance les a bouleversés : « *Je ne savais pas que l'on pouvait passer dans le journal en faisant le bien !* » m'a dit l'un d'eux, plus habitué à voir les journalistes relater les délits des bandes locales. Ce fut un déclic : moi qui peinais à trouver des aides pour préparer les convois humanitaires, j'avais trouvé un vivier. Nous avons transformé notre structure en un chantier d'insertion, appelé La Gerbe. Il accueille aujourd'hui 25 salariés en retour vers l'emploi et 10 permanents, pour un budget de 1,4 million d'euros.

Au cours de nos collectes de marchandises, il nous arrivait de trouver des pièces de collection qui n'avaient pas leur place dans des convois humanitaires. Nous avons décidé de les revendre. Ainsi avons-nous ouvert une ressourcerie, nouvelle occasion d'employer du personnel en insertion.

Reconstruire les hommes et les parcours

Parmi les personnes que nous suivons, certaines sortent de vingt ans de prison avec une image dégradée d'elles-mêmes, sans diplôme ni réseau, voire sans logement. D'autres viennent d'obtenir le statut de réfugié et ont tout à construire. Si nous commençons par traiter leurs difficultés matérielles, nous serions d'emblée paralysés par une montagne de problèmes. C'est pourquoi notre clé d'entrée consiste à valoriser leurs compétences : comment capitaliser sur ce qui a fonctionné dans leur vie ? Un ancien chef de bande aura des qualités de manager, un voleur de voitures sera un as de la mécanique... Ainsi reconstruisent-ils leur propre estime. Nous nous attachons à les intégrer dans un réseau, tandis qu'une assistante sociale les aide à résoudre leurs questions matérielles. Chaque petit pas est une réussite que nous célébrons. Cette méthode fonctionne pour la plupart d'entre eux. Sinon, à nous d'inventer d'autres solutions.

Libérer les imaginaires

Lors d'une réunion avec le département des Yvelines, qui nous soutient, celui-ci a pris acte de nos bons indicateurs de résultat – 80 % de remises en emploi réussies – mais nous a lancé une question qui fut un électrochoc : « *Cela ne vous gêne-t-il pas de ne servir à rien ?* » De fait, le chômage ne cessait de croître dans le territoire. J'ai compris que nous parvenions à peine à ralentir un train qui filait droit dans le précipice. Nous ne pouvions pas nous transformer pour autant en "usine à insertion", étant incapables de proposer à 150 personnes l'accompagnement soutenu et individualisé que nous réservions à une trentaine. Comment aller au-delà ?

Cette fois, le déclic est venu d'une conférence. Ce sont nos croyances qui guident nos décisions, y a expliqué l'orateur. Si elles sont fausses, elles nous font faire de mauvais choix. Je me suis appliqué cet argument : que pouvais-je donc croire de faux ? Le conférencier a ensuite parlé d'interculturalité, de l'aura dont jouissait la France pour sa gastronomie, mais également de la réputation déplorable de son accueil, bien qu'elle fût une destination touristique majeure. Selon lui, le Français moyen pense que les touristes se rendent là où lui-même part en vacances, jamais là où il réside. En tant qu'habitant des Mureaux, je me reconnaissais dans ce portrait. Et si j'avais tort ? Si des touristes venaient aux Mureaux, que cela changerait-il ?

À l'issue de cette conférence, j'ai soumis mon idée à la cantonade. Après des éclats de rire, les suggestions ont fusé chez mes interlocuteurs. Leur imaginaire était en route. On m'a appris que le tout premier hydravion avait décollé des Mureaux. Pourquoi ne pas relancer cette activité ? Un document partagé a été créé pour recueillir toutes les idées de ce type. Le conseil d'administration de La Gerbe a accepté que je consacre une part de mon temps à fouiller ce trésor que j'avais le sentiment d'avoir découvert.

Une condition me paraissait essentielle : Les Mureaux ne deviendraient une ville de tourisme que si les quartiers s'engageaient volontairement dans la démarche, indépendamment de la municipalité. C'était la condition pour que nous soyons écoutés. Après dix ans d'activité du chantier d'insertion, qui avait remis en emploi 300 personnes, nous jouissions d'une image favorable auprès des populations. Avec elles, nous avons créé le label Tourisme et coopération. Notre ville multiculturelle compte en effet 89 associations issues de la diaspora et soutenant des projets au pays : rénovation d'une école, forage d'un puits... Les revenus de notre activité touristique alimenteraient un fonds de solidarité internationale en faveur de ces initiatives.

Quel tourisme pouvions-nous donc inventer aux Mureaux ? N'ayant pas de vestiges à valoriser, nous nous sommes inspirés d'une commune dont l'attractivité a été générée de toute pièce par la création du Puy du Fou¹ et qui tire depuis 100 % de sa richesse du tourisme. Sous cet angle, le problème des Mureaux n'était plus que 20 % de ses habitants soient au chômage, mais que 80 % travaillent à une activité non touristique. Le tourisme nous ferait-il atteindre le plein emploi ? Le défi était d'autant plus beau que, si Les Mureaux le remportaient en partant de zéro, n'importe quelle ville pourrait y parvenir. Nous pouvions construire une expérience reproductible ailleurs.

C'est ainsi que nous nous sommes érigés en ville pilote du plein emploi, invitant des acteurs extérieurs à participer, avec nous, à la recherche de solutions profitables à tous. Nous sommes également portés par le réseau des "villes en transition", dans lequel notre commune figure en bonne place grâce à son investissement poussé dans le développement durable : écoquartier, écoparc, bâtiments publics à haute qualité environnementale... Nous réfléchissons en outre à l'opportunité de rejoindre la dynamique Territoires zéro chômeur de longue durée², qui présente l'intérêt d'être conceptualisée et suivie de très près. Enfin, nous avons l'ambition de faire des Mureaux une "ville du bien vivre ensemble", où les communautés se côtoient en harmonie.

1. Laurent Albert, « [La folle aventure du Puy du Fou](#) », séminaire Création de l'École de Paris du management, séance du 21 février 2017.

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