

RELANÇONS

L'ASCENSEUR

SOCIAL

**Livre blanc remis à Monsieur François Hollande,
Président de la République**

 **NOS QUARTIERS
ONT DES TALENTS**

Réalisé par : *Ensemble, relançons l'ascenseur social*

RELANÇONS

L'ASCENSEUR

SOCIAL

**Livre blanc remis à Monsieur François Hollande,
Président de la République**

[PRÉFACE]

En 2004, l'Institut Montaigne publiait « Les oubliés de l'égalité des chances » et lançait la « Charte de la Diversité » immédiatement signée par quarante des plus grandes entreprises françaises.

Des leaders d'opinion, choqués de constater qu'autant de jeunes issus de quartiers prioritaires, de milieux sociaux défavorisés, ne recevaient pas de réponse à leurs offres de service, nous demandèrent d'inciter des entreprises à recevoir des candidats de qualité découragés, ne serait-ce que pour leur redonner le moral.

Les entreprises volontaires découvrirent ainsi qu'il y avait là un réservoir de talents inexploités. Des jeunes furent embauchés et des entreprises de plus en plus nombreuses commencèrent à refléter plus fidèlement la société française du 21ème siècle.

C'est à la même époque, en 2005, que Yazid Chir et Raynald Rimbault lancèrent, en Seine-Saint-Denis, « Nos Quartiers ont des Talents », une expérimentation dont est née une association nationale dès 2006.

On parlait alors beaucoup de la « panne de l'ascenseur social » qui avait permis à tant de jeunes issus de milieux défavorisés de connaître de belles carrières. On dénonçait aussi la discrimination à l'embauche qui était une réalité, de l'origine, au code postal en passant par l'orientation.

La France avait changé. Finies les Trente Glorieuses qui ne connaissaient pas le chômage ! Les emplois devenaient rares et leur nature même avait changé : moins de manœuvres et plus de techniciens. La France rurale était devenue une France citadine. Jadis l'instituteur vivait en symbiose avec les parents des élèves et connaissait les enfants talentueux qu'il pouvait suivre et aider facilement. L'instituteur de ville n'a pas la même proximité avec les parents et la même facilité de suivre les enfants dans le déroulement de leurs études. Il ne peut pas enseigner les codes sociaux à ceux qui en ont besoin, parents ou enfants, avec lesquels il ne peut pas avoir les mêmes contacts de proximité. L'enseignement de masse permet difficilement de faire accompagner la formation scolaire d'une formation sociale.

Très vite, Yazid et Raynald comprennent que les jeunes diplômés qui ont pris l'ascenseur social ont besoin d'une aide pour comprendre comment fonctionne la méthode du travail et que la meilleure façon de donner cette formation complémentaire est certainement de développer le parrainage qui permet de transmettre le savoir-être et le savoir-faire.

Leurs premiers essais furent concluants. Il leur fallait donc mobiliser des entreprises pour trouver à la fois des parrains/marraines, mais aussi des aides financières, former un staff compétent et motivé, agir sur l'inadaptation de certaines formations aux besoins des entreprises.

AU BOUT DE DIX ANS, ON NE PEUT QU'ADMIRER LE TRAVAIL ACCOMPLI. DES MILLIERS DE PARRAINS ET MARRAINES SONT À L'OEUVRE ET DES DIZAINES DE MILLIERS DE JEUNES ONT TROUVÉ DES EMPLOIS CORRESPONDANTS À LEURS COMPÉTENCES ET À LEURS AMBITIONS.

Aussi, en cette année d'anniversaire, les 10 ans de l'expérimentation « Nos Quartiers ont des Talents », Yazid, Raynald et leur équipe ont réaffirmé leur volonté de montrer que la méthodologie de parrainage est une solution d'accompagnement vers l'emploi qui fonctionne ! La récente enquête de TNS Sofres intégrée dans ce Livre blanc sur l'ascenseur social et l'emploi des jeunes, le confirme avec force.

Ils ont aussi lancé le « Nos Quartiers ont des Talents Tour 2015 » qui a eu vocation à présenter la proposition de l'association en faveur de la généralisation du parrainage comme solution à la relance de l'ascenseur social. Ils sont allés dans les territoires où l'association est implantée, pour confronter cette idée avec celles des acteurs locaux et récolter les bonnes pratiques en la matière. Ce Tour a permis d'identifier les freins, leviers et enjeux de la relance de l'ascenseur social, présentés dans ce Livre Blanc.

Aujourd'hui Yazid, Raynald et l'ensemble des leurs administrateurs, sont ambitieux. Dans les dix ans à venir, ils veulent accompagner 100 000 jeunes. Ils veulent promouvoir le modèle « NQT » hors de nos frontières. Ils veulent améliorer la communication entre les enseignants et les entreprises. Ils veulent aussi agir sur les jeunes eux-mêmes, sur le choix de carrière, leur compréhension de ce qu'est l'entreprise. En un mot : PARTAGER.

La première partie du Livre blanc réalisée avec l'aide de chercheurs du CNRS, spécialistes du monde associatif, expose avec la plus grande transparence ce que sont les éléments de leur modèle. La deuxième partie, fruit d'un travail de réflexion commun avec l'ensemble de leurs fidèles administrateurs, va exposer, avec la même sincérité, les grandes lignes de leur ambition.

NQT réussira-t-il ? J'en suis convaincu : leurs résultats à ce jour, leur détermination, la professionnalisation de leur rôle rendent optimistes. Et notre société française en a besoin !

BON VENT NQT !

■ Claude Bébéar



[SOMMAIRE]

Préface	02
[1] NQT: un succès, quel succès ? À la recherche du modèle NQT	10
<i>A - LE MODÈLE: À LA RECHERCHE DE L'ADN DU MODÈLE NQT</i>	11
<i>B - IL ÉTAIT UNE FOIS: UN SUCCÈS ET LE RÉCIT DE SON HISTOIRE</i>	17
→ Les prémices d'un projet ambitieux	
→ La découverte d'un modèle de croissance	
→ Le déploiement d'un réseau	
→ Quelques défis à venir	
<i>C - L'ANALYSE: AUX SOURCES DE LA PERFORMANCE DU MODÈLE</i>	22
→ La transmission des énergies entre les différents acteurs du dispositif	
→ Un développement fondé sur la capacité à entraîner les acteurs et à les impliquer durablement	
→ Gérer au quotidien la rencontre entre des mondes différents	
→ « Gérer la singularité à grande échelle » : un véritable défi pour NQT	
[2] Paroles de parrains / marraines	48
<i>A - RESSORTS DE L'ENGAGEMENT ET PRATIQUES DE PARRAINAGE</i>	48
→ Ce qui déclenche l'engagement: une volonté d'aider les jeunes, mais aussi de lutter contre les injustices sociales et les discriminations	
→ Retour sur investissements: ce qui est découvert durant le parrainage	
→ La diversité des pratiques du parrainage: « chaque jeune est différent »	
→ Ce que les parrains apportent, vu par les parrains	
<i>B - DEUX PORTRAITS DE PARRAINS D'EXCEPTION</i>	65
[3] Paroles de Jeunes Diplômés	78
<i>A - LES MOMENTS, LES FORMES ET LES FIGURES DE LA RENCONTRE AVEC NQT</i>	78
→ Etape 1 – Le premier contact	
→ Etape 2 – Un moment clé: l'attribution du parrain	
<i>B - CE QU'APPORTE NQT, VU PAR LES JEUNES</i>	85
→ Un premier exemple: l'expérience NQT vue par une jeune diplômée	
→ Apprendre à dépasser le formalisme « instrumenté » de la sélection à l'embauche	
→ La confiance: acquérir, retrouver ou réviser la confiance en soi	
<i>C - QUELQUES RÉCITS</i>	93



⋮

8

⋮

7

6

5

4

3

2

1




[4]	Ambition NQT 2015-2025 - Être à la hauteur des défis!	102
	<i>A - <u>NAISSANCE D'UNE NOUVELLE AMBITION</u></i>	<i>102</i>
	<i>B - <u>UNE OUVERTURE SUR LA CONNAISSANCE</u></i>	<i>106</i>
	<i>C - <u>UN DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DU MODÈLE NQT – OPEN SOURCE</u></i>	<i>107</i>
	<i>D - <u>UN DÉVELOPPEMENT AUPRÈS DES PME</u></i>	<i>108</i>
	<i>E - <u>UNE OUVERTURE THÉMATIQUE ET UN DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ASSOCIATIFS</u></i>	<i>108</i>
[5]	Enquête sur l'ascenseur social et l'emploi des jeunes en France	112
	TNS Sofres	
[6]	Les acteurs de l'ascenseur social prennent la parole	150
	<i>A - <u>UN CONSTAT MITIGÉ SUR L'ASCENSEUR SOCIAL</u></i>	<i>151</i>
	→ Les jeunes et les entreprises continuent de croire en l'ascenseur social mais sous certaines conditions	
	→ Mais ils constatent des dysfonctionnements de plus en plus prégnants	
	→ Des dysfonctionnements qui poussent certains acteurs au pessimisme et découragent certains jeunes	
	<i>B - <u>LES OBSTACLES AU FONCTIONNEMENT DE L'ASCENSEUR SOCIAL</u></i>	<i>156</i>
	→ Un système de formation qui n'est plus adapté aux besoins des entreprises	
	→ Des jeunes trop éloignés du monde de l'entreprise?	
	→ Des propositions pour relancer l'ascenseur social	
	→ Des mesures pour rapprocher les jeunes de l'entreprise	
	→ Des mesures pour rendre accessible à tous les parcours de réussite	
[7]	5 propositions pour relancer l'ascenseur social	182
[8]	Manifeste	186
	Signatures	190

2

[1]





NQT : UN SUCCÈS, QUEL SUCCÈS ? À LA RECHERCHE DU MODÈLE NQT



Rapport de recherche – Contribution au Livre blanc NQT – « Le modèle NQT »



École polytechnique
CNRS umr9217

Nathalie RAULET-CROSET | Anni BORZEIX | Damien COLLARD | Jean-Baptiste SUQUET

NQT : UN SUCCÈS, QUEL SUCCÈS ? A LA RECHERCHE DU MODÈLE NQT

L'association NQT a une histoire, un développement, et un mode de fonctionnement qui suscitent souvent l'admiration, l'étonnement, l'émotion, mais aussi la curiosité et l'intérêt. Quelles ont été les circonstances de sa création il y a dix ans ? Comment a-t-elle pu franchir les différentes étapes de sa croissance ? Comment concilie-t-elle aujourd'hui encore les exigences de ses partenaires privés avec celles de ses partenaires publics ? Comment a-t-elle réussi, enfin, à conserver son identité et sa vocation originelles ? Autant de questions qui appellent des réflexions sur ses compétences, ses pratiques clés et sur les fondements de son modèle de développement.

Son activité s'appuie ainsi sur un modèle qui conjugue une vocation sociétale et une militance fortes, une croissance soutenue et la recherche d'une efficacité et d'une indépen-

dance vis-à-vis de ses différents partenaires. Son président, Yazid Chir, évoque fréquemment la spécificité du « *business model* » de l'association qui sait combiner fonds publics et privés et dans lequel « *chacun, entreprises et jeunes diplômés, est gagnant* » ¹. Pour reprendre une expression de Raynald Rimbault, cofondateur de l'association, la dynamique de développement de l'association est ainsi ancrée dans un « *cercle vertueux* » qui comprend les entreprises, les jeunes diplômés, les collectivités territoriales, l'Etat, les universités mais aussi les partenaires sociaux et notamment, depuis 2015, les structures cadres des syndicats salariés.

C'est à la recherche de ce « *cercle vertueux* » que nous souhaitons emmener le lecteur de ce Livre blanc, profitant de l'occasion qui nous a été donnée de vivre quelques moments de la vie de cette association pour aller à la rencontre de ses salariés et de nombre de ses mécènes. L'objectif qui nous était fixé, en tant que chercheurs en gestion, extérieurs à l'association, était « *d'expliquer nos pratiques*

¹ Extrait d'un entretien au journal La Croix, 18 mai 2015.

² Habitué à collaborer grâce à un passé de recherche commun au sein du Centre de recherche en gestion de l'Ecole Polytechnique, un des laboratoires de l'Institut Interdisciplinaire de l'Innovation, une Unité Mixte de Recherche du CNRS.

La Méthodologie de l'étude :

Pour répondre à la demande qui nous était faite, nous avons fonctionné en équipe. Nous étions quatre chercheurs (gestionnaires et sociologue) ² qui avons mis du temps à disposition pour mener une enquête qualitative. Vingt-cinq entretiens, d'une demi-heure à trois heures, ont été réalisés entre mai et août 2015 auprès de salariés de l'association, de mécènes, de parrains et de jeunes bénéficiaires et, bien entendu, des fondateurs. Ces entretiens ont été complétés par une analyse documentaire : rapports d'activité, fiches actions, processus internes, presse, multi medias. Enfin, nous avons mené, sur dix demi-journées et soirées, des observations in situ centrées sur le fonctionnement « ordinaire » de l'association : observation d'événements liés au parrainage, d'ateliers jeunes chez NQT et en entreprise, de Clubs Jeunes Diplômés organisés par des collectivités, observation de l'usage de l'outil de gestion de la relation client, accompagnement de l'équipe sur une étape de son Tour de France des régions, observation d'une journée de travail stratégique du conseil d'administration, participation à un événement de signature d'une convention avec une ville... C'est à partir de ce matériau empirique que nous avons pu examiner de plus près les pratiques clés de l'association, leur histoire et leur évolution pour faire émerger les fondements du modèle NQT, ses choix stratégiques, organisationnels et managériaux et dégager ainsi les principales composantes du « *cercle vertueux* ».

clés, analyser notre action, donner à voir notre histoire, pour pouvoir la partager avec les futurs lecteurs du Livre blanc». Pour répondre à cette attente nous nous sommes penchés sur ces pratiques clés, leur origine, leur développement ainsi que leurs points de fragilité.

A. LE MODÈLE À LA RECHERCHE DE L'ADN DU MODÈLE NQT

On parle rarement de « *business model* » pour décrire le fonctionnement d'une association. Ce terme est né pour qualifier le positionnement stratégique et les dynamiques d'innovation des entreprises privées du secteur lucratif. Celles-ci recherchent – tout comme NQT – la création de valeur grâce à des combinaisons de ressources et de partenariats originaux, dans l'objectif de répondre – à la différence d'une association comme NQT – aux objectifs de leurs propriétaires et actionnaires. Il nous semble donc intéressant d'emprunter ce terme, né dans un contexte différent, et de voir jusqu'où il peut nous servir pour caractériser la dynamique qui fonde le développement de l'association NQT.

Le modèle de NQT n'est ni le *business model* de l'entreprise privée, ni le modèle dit « *social business* » de l'entreprise à vocation sociale qui fonctionne uniquement sur la base des revenus qu'elle génère. NQT est bien un acteur associatif, qui n'a pas d'actionnaires-propriétaires, et qui fonctionne sur la base d'une recherche de fonds. Si une partie des ressources provient d'adhésions (d'acteurs privés et publics), une autre partie relève de subventions publiques, ainsi que du bénévolat ou du don. Par ailleurs, du fait qu'elle entretient des liens à la fois avec les jeunes (bénéficiaires), mais aussi avec les entreprises et les acteurs publics impliqués dans le dispositif, l'association crée ainsi un écosystème composé de partenaires multiples et ancrés dans des mondes et cultures différents, mobilise des ressources financières hybrides (environ pour les deux

³ Warnier Vanessa, Demil Benoît et Lecoq Xavier (2012), « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur », *Entreprendre & Innover*, Vol. 1 n° 13, pp. 27-37. Demil Benoît et Lecoq Xavier (2014), "The Rise and Fall of an Open Business Model", *Revue d'économie industrielle*, n°146, pp. 85-113. Verstraete Thierry, Kremer Florence, Jouison-Laffitte Estèle (2012), « Le Business Model: une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, Vol. 1 n° 13, pp. 7-26. Yunus Muhammad, Moingeon Bertrand et Lehamann-Ortega Laurence (2010), "Building Social Business Models: lessons from the Grameen Experience", *Long Range Planning*, n°43, pp. 308-325.

Les chercheurs en management et le concept de business model ³

Sur le plan de la recherche académique en sciences de gestion, la notion de business model s'est particulièrement développée ces dernières années pour analyser des systèmes complexes, qui conjuguent des modalités originales de développement d'une offre de produit ou service et la génération de revenu qui lui est liée. Il s'agit d'en comprendre la dynamique et le caractère innovant (Warnier et al., 2012), parfois dans un contexte dit ouvert, caractérisé par une division du processus d'innovation et l'organisation du partage de connaissance avec des parties prenantes (Demil & Lecoq, 2014). Il n'est parfois pas simple d'identifier l'articulation vertueuse entre la construction d'une offre fondée sur des ressources spécifiques et parfois originales, les revenus qu'elle génère, et le partage de la valeur entre des parties prenantes multiples (Verstraete et al., 2012). La recherche en management sur les *business model* s'est également enrichie d'analyses du fonctionnement d'organisations à vocation sociale, et le terme « *social business* » caractérise aujourd'hui des organisations dont la vocation est essentiellement une mission à caractère social, mais qui atteignent un équilibre économique à partir des revenus générés par leur propre activité, sans recherche de fonds complémentaires. Il est alors question de « *business model* » sociaux (Yunus et al, 2010) qui combinent la recherche d'un équilibre économique auto-généré et le développement d'un projet à caractère social.

tiers d'origine privées, et pour un tiers publiques) et des ressources intangibles, telles les compétences, en grande partie bénévoles (en particulier celles des nombreux parrains, dont l'action est considérée comme le « moteur » de l'association, son cœur de métier).

Nous inspirant de différentes analyses produites par des chercheurs sur différents business models, nous proposons ici de considérer le modèle de NQT en identifiant trois ensembles, des composantes qui interagissent entre elles et peuvent créer une dynamique vertueuse (voir la figure 1). Une première composante explique la création de l'**offre**, en analysant l'articulation entre les ressources et compétences, et la génération de valeur qui s'ensuit. Une deuxième composante met en lumière l'importance du **fonctionnement**, tout à la fois interne à l'association (son organisation, ses outils) et son inscription dans un écosystème partenarial fournissant les ressources nécessaires. Enfin, c'est à partir de ces ressources et de ce fonctionnement que vont être générés les **résultats**, qui sont au fondement de l'équilibre économique de l'organisation étudiée.

Le modèle doit se comprendre en boucle, en dynamique. La réflexion sur le modèle de NQT que nous proposons ici met ainsi en lumière l'articulation entre le projet social et l'offre de services qui lui est liée, l'intervention de différents partenaires dans la chaîne de la valeur créée, la répartition de cette valeur entre ces partenaires, et l'équilibre du modèle économique.

Revenons sur les différentes composantes qui forment le modèle (voir figure 1), et soulignons quelques-uns de ses points clés, qui constituent toute l'originalité du positionnement de NQT.

En premier lieu, décryptons la première composante du modèle, qui constitue l'offre de NQT. Cette dernière articule des ressources et compétences fondamentales d'une part, et une double génération de valeur d'autre part. Sur le volet ressources et compétences, ce qui apparaît en premier tient dans la capacité à mettre en relation des jeunes rencontrant des difficultés d'insertion sur le marché du travail et des professionnels expérimentés susceptibles de les aider. Il s'agit de deux « mondes »,



Figure 1 – Les dynamiques du modèle de NQT

sélectifs tous deux, qui se croisent rarement : des jeunes diplômés socialement défavorisés et des professionnels qui témoignent, eux, d'une réussite sociale évidente et d'une expertise de haut niveau. La force de NQT, c'est la capacité à fabriquer cette rencontre, c'est-à-dire à organiser du parrainage.

Ainsi, l'offre de NQT dépasse en réalité celle du parrainage. Autour du moteur qu'est ce dernier se crée une offre périphérique enrichie à destination des jeunes diplômés d'une part (ateliers CV, *coaching*, formations à l'anglais, à l'usage des réseaux sociaux proposées par des partenaires,...), qui accroît la valeur que peuvent retirer les jeunes de leur intégration au sein du dispositif de l'association. Par ailleurs, dans ce modèle gagnant-gagnant, si le parrainage est conçu comme une action *pour* les jeunes, n'oublions pas pour autant la valeur qu'en retirent les parrains pour eux-mêmes : sentiment d'aider, d'être utile

à des jeunes qui en ont besoin. Ce sentiment personnel éprouvé par les parrains se double d'un autre niveau de l'offre de NQT, plus sociétal cette fois, à l'échelle de l'entreprise. Il lui est en effet proposé, par le biais de son action auprès des jeunes diplômés, une autre vision de son rôle dans la société, celui d'une contribution décisive à l'ascenseur social et à la création d'emplois (*voir Encadré 3*).

En second lieu, la mise en musique de ces éléments de base s'appuie sur l'organisation interne de l'association, sur la mobilisation de ses différents partenaires, et sur un modèle économique qui permet un équilibre raisonné. Ces différents éléments constituent la seconde composante du modèle.

⁴ <http://www.tedxparis.com/yazid-chir-nos-banlieues-un-tresor-de-talents/>

Au-delà du parrainage, le rêve d'un nouveau modèle social

Le moteur du dispositif, c'est le parrainage, et la communication de l'association comme les qualificatifs entendus sur ce dispositif (« turboréacteur », « centre nerveux », ...) ne laissent planer aucun doute sur ce point. C'est au niveau du parrainage aussi, en tant que rencontre entre deux individus, que la création de valeur semble la plus immédiatement perceptible, repérable, voire mesurable parce que relativement concrète : la considération reçue et la confiance retrouvée par les jeunes, les « clés » de la recherche d'emploi qui leur sont transmises, et surtout l'évolution objective de leur situation en termes de recul du chômage.

Il faut pourtant distinguer un second niveau de création de la valeur. Il est moins évident, moins tangible. Il s'agit de l'espoir investi par l'association dans un modèle social plus vertueux, et de la place qu'elle veut donner à l'entreprise dans ce modèle social. NQT « incarne » cette responsabilité.

Le fait d'être ou d'avoir été en relation avec nombre d'acteurs de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans les grandes entreprises, ou avec les acteurs de l'égalité des chances, à l'échelle de l'action publique, explique en partie la perspective sociétale qui habite le projet fondateur de NQT et l'attraction qu'exerce l'association. Le *story telling*, autour des *success stories* est récurrent et en est une bonne illustration. Ainsi à l'occasion d'une conférence ⁴ faite pour expliquer la démarche de NQT, les spectateurs voient apparaître en vidéo le visage en gros plan de Jean-Luc Willybiro, figure de proue de la réussite du dispositif, premier recruté de l'histoire de la démarche : la jonction entre le cas individuel de Jean-Luc et la problématique sociétale de « nos banlieues », comme s'intitule l'intervention, y est clairement faite.

Derrière le cas d'un individu, c'est la question des « modèles de réussite », comme le dit lui-même Jean-Luc, mais aussi celles de l'ascenseur social, du vivre-ensemble et de la lutte contre l'exclusion, de la contribution des entreprises à l'élaboration d'un nouveau et meilleur modèle social, etc., qui sont convoquées. La valeur créée, difficilement tangible, réside dans cet espoir affiché et largement diffusé, dans cette croyance dans la possibilité de changer la donne – et ce, au niveau d'un territoire et, au-delà, de la nation. NQT incarne aussi cet espoir.

Encadré 2 – Les recherches en management sur le business model

Au sein de l'organisation interne, on trouve d'abord une organisation du travail souple, réactive et une collaboration mise au service des processus d'accompagnement des bénéficiaires. Un système d'informations (de type *Customer Relationship Management*) permet l'échange des informations entre collaborateurs, et donc une très grande réactivité, d'autant plus importante que le développement et l'utilisation d'un réseau comme celui constitué par NQT reposent sur des opportunités à saisir et la capacité à jouer sur des registres différents pour intéresser dans la durée des membres actuels et futurs.

Concernant ensuite l'écosystème créé par l'association, les relations entretenues entre NQT et ses partenaires, jeunes et entreprises, sont mutuellement profitables – on l'a déjà vu. Ce qui caractérise aussi ces relations, ce sont des logiques de don / contre-don. Au-delà des liens financiers et contractuels qui cadrent les rapports entre partenaires, les relations inter-organisationnelles en tant que telles sont valorisées. Les acteurs de NQT n'ont de cesse de mettre en avant les partenaires historiques, ceux qui ont le plus contribué, et de répondre à leurs attentes. En retour, on voit aussi un certain attachement des partenaires vis-à-vis

La constellation des partenaires

Le choix d'une certaine stabilité des ressources, et d'un lien fort entre activité et ressources financières, est au cœur du modèle NQT. Les dirigeants ont fait le choix de demander aux entreprises, au-delà du parrainage, de participer financièrement à travers une adhésion. Qu'il s'agisse de la ressource financière, ou de la ressource bénévole qu'est le parrainage, les entreprises sont donc au cœur du modèle.

« En créant de l'activité, et en ayant nous-mêmes nos propres fonds, on a décidé que notre business model c'était d'avoir des entreprises qui nous rejoignent et paient une adhésion. On a besoin de deux choses pour être vivants : la ressource financière, que l'on va chercher dans les entreprises auxquelles on demande une adhésion, et on leur demande également de nous fournir des parrains bénévoles. Alors on leur demande beaucoup de choses. » Yazid Chir, président cofondateur.

« Il fallait financer le projet. C'est là qu'on a développé, en 2006, l'idée du parrainage collégial, qui est devenu un outil. On a signé des accords avec les DRH, au niveau de l'entreprise. » Raynald Rimbault, 1^{er} Vice-président.

Un autre exemple de ressource, plus récemment mise en avant et qui provient surtout des acteurs publics locaux, est celle de l'aide au « *sourcing* » des jeunes. De fait, le principal bénéficiaire de NQT, le « jeune diplômé », n'est pas facilement accessible, et il peut très bien ne jamais avoir entendu parler de l'association NQT. La compétence de « *sourcing* », qui existe en interne chez NQT, est alors relayée par différents acteurs publics. Qu'il s'agisse de Pôle emploi, qui a un contact direct avec les jeunes diplômés en recherche d'emploi, mais également des collectivités, ou encore des universités, qui ont par nature un accès aux jeunes que n'a pas NQT.

« Quand une entreprise rejoint l'association, elle devient membre, par adhésion, ce qui représente de nouveaux moyens financiers. Mais aussi de nouveaux parrains, et de nouvelles actions au côté des entreprises. Quand une commune rejoint l'association, elle nous apporte une aide au sourcing, à l'identification des jeunes diplômés. Elle peut nous aider à nous faire connaître, via la distribution de flyers, mettre l'information dans un bulletin municipal, créer un événement autour de nous. Elle peut aussi adhérer (financièrement) et signer avec nous une convention. » Entretien Pôle développement.

Les multiples ressources dont bénéficie NQT sont en effet mises à disposition dans le cadre de conventions qui cadrent la relation entre l'association et le partenaire, et donnent une place à ce dernier parmi un réseau de partenaires qui se caractérise autant par sa taille que par sa diversité.

de l'action de NQT, et leur insistance parfois pour inciter NQT à se déployer sur tel ou tel territoire, proposant alors des ressources (un local par exemple) pour rendre possible le projet.

Enfin, le fonctionnement se caractérise aussi par un modèle économique original, qui fonctionne pour les deux tiers sur des ressources privées, sur la base des adhésions d'entreprises et de fédérations, ainsi que du soutien financier de fondations d'entreprises, le reste étant fourni par des ressources d'origine publique, d'une part des subventions obtenues dans le cadre de conventions avec des conseils régionaux et départementaux, ou encore à travers la réponse à des appels d'offre publics (ministériels, européens), ou encore les adhésions de collectivités locales (communes, intercommunalités). Actuellement on compte 780 partenaires et mécènes ⁵. Les équilibres financiers pourraient sembler fragiles, tant le mouvement et la croissance quasi-permanente caractérisent l'association et l'on peut se demander si les ressources nécessaires pour croître seront suffisantes. En fait, il s'avère qu'au-delà de l'équilibre, ce qui caractérise les finances de l'association, c'est la flexibilité permise par les dons de ressources (y compris non financières, comme un local, ou encore des moyens de communication, etc.) par les partenaires, et l'absence qui en résulte de coûts fixes engageants lors d'une expérimentation sur un territoire donné. Ainsi, l'activité normale de l'association est financièrement sécurisée,

et elle ne prend que peu de risques financiers pour son développement dans un nouveau territoire.

Enfin, la troisième composante qui caractérise le modèle de NQT porte sur les résultats visés qui relèvent de deux dynamiques : une première dynamique de croissance, tout à la fois quantitative pour ce qui est des ressources (nombre d'entreprises, de parrains, de jeunes suivis), et géographique avec l'ouverture de nouveaux territoires ; et une autre dynamique, celle de l'innovation incrémentale soutenue.

La croissance du nombre de jeunes parrainés, et son corollaire l'expansion territoriale, sont rendus possibles par la mobilisation des partenaires et la flexibilité de l'organisation interne. C'est un aspect essentiel de la dynamique du modèle de NQT, d'autant plus marquant qu'il est l'un des objectifs principaux de l'association, sur lequel ses dirigeants communiquent systématiquement. En parallèle à cette spirale de la croissance, la dynamique du modèle repose aussi sur un flux continu d'innovations qui enrichissent l'offre de parrainage, se déclinent sur les différents types de territoires et développent la palette des actions proposées aux entreprises.

⁵ Dont 290 entreprises, 48 collectivités, 24 établissements d'enseignement supérieur, 30 médias et 6 partenaires institutionnels (source Rapport d'activité 2014).

La croissance et l'innovation, au cœur de la dynamique : des équilibres à recréer en permanence

Qui regarde les dix ans d'histoire de NQT ne peut que se demander si le dynamisme fort s'explique par un effet de perspective – une organisation jeune qui se cherche – ou s'il a affaire à un trait caractéristique de l'association : la réinvention permanente. Nous pensons que cette obsession d'un développement fait partie intégrante du modèle NQT.

D'un côté, l'association cherche bien sûr à assurer une stabilité financière, un équilibre qui lui garantit son indépendance. « C'est ainsi que, année après année, on ouvre de nouvelles régions, on se fixe de nouveaux objectifs, on met en place des collaborateurs qui ont un objectif de jeunes à identifier, et d'adhésions à générer pour arriver à un équilibre économique de l'activité de l'association. » (Entretien Pôle développement). Cela entraîne une croissance dans les relations avec les entreprises, qui soutient une croissance dans les territoires investis : « Notre carburant, c'est nos entreprises et celles avec qui on a travaillé en Ile de France, celles qui sont capillairement installées sur toute la France. Le meilleur moyen pour nous « dupliquer » sur le territoire national, c'est de le faire avec nos entreprises. » (Yazid Chir, cofondateur).

Cette croissance en volume et sur le plan territorial s'analyse quantitativement, mais sur un plan qualitatif, elle amène aussi de nouvelles idées, de nouvelles opportunités, qui sont à même de venir enrichir l'offre de NQT. Et lorsqu'un partenaire, nouveau ou ancien, propose une nouvelle action ou une nouvelle façon de faire, la réaction des dirigeants de l'association est de la valoriser et de l'utiliser en la diffusant : « *On s'est quand même beaucoup appuyé sur des opérations dont on voyait qu'elles réussissaient. Parce qu'on se disait, si elle réussit dans un contexte, pourquoi ça ne réussirait pas dans les autres contextes ?* » (Raynald Rimbault, cofondateur). Sur la durée, le rythme de l'innovation n'est pas démenti, entre la mise en contact avec les universités, les ateliers cv, l'introduction des cours d'anglais en ligne, la mise en place des rencontres nationales, etc.

Encadré 5 – Les dynamiques du modèle

La combinaison de la croissance (quantitative) et de l'innovation (qualitative) fait apparaître une dynamique vertueuse du modèle : qui dit croissance et innovation dit obtention de nouvelles ressources, pour une part des ressources classiques telles celle des parrains bénévoles, qui est le moteur fondateur de l'association, mais également de nouvelles ressources, parfois différentes, qui vont permettre d'innover : un nouveau partenaire permet la création d'un nouvel événement, une nouvelle compétence permet l'organisation d'un nouvel atelier pour les jeunes. Autant d'éléments qui entretiennent une dynamique collective, aussi bien sur le plan de la croissance que sur celui de la fabrique et du partage de l'émotion.

Ainsi, à travers l'innovation et la croissance, NQT tire profit des opportunités, incorpore de nouvelles ressources, enrichit et consolide son offre, et tisse une « toile », utilisant les ressources émergeant de l'activité pour reconcevoir son offre générique et augmenter la valeur créée pour ses partenaires. Sur le plan de la valeur créée, cela donne en particulier une autre dimension à ce qui aurait pu sinon paraître comme un « simple » dispositif de parrainage, efficace mais fabriquant de la relation en série. Au lieu de cela, le cercle vertueux du modèle a ceci de frappant qu'il permet à NQT de franchir des paliers progressivement, et en même temps qu'il crée plus de services pour les jeunes, tout en créant également de la valeur pour les territoires, les entreprises, la société et ses acteurs.

Croissance et innovation permanentes, deux dimensions clés qui caractérisent la dynamique développée par NQT, permettent à l'association de réaliser du parrainage, toujours plus, encore mieux. Mais, en changeant d'échelle,

elle fait plus que du parrainage : interlocuteurs prestigieux, déploiement national, rencontres régionales et nationales, forums de l'emploi, etc. La valeur créée par une simple relation est non seulement mise en perspective mais démultipliée : cette extension qualitative lui confère une portée et un sens très différents, contribuant ainsi à renforcer l'autre valeur incarnée par l'association : celle qui conjugue confiance, espoir, audace et responsabilité sociale.

Nous avons ainsi exploré l'ADN du modèle NQT et l'articulation vertueuse de ses différentes composantes. Toutefois, pour rester vertueuse, une telle articulation se doit d'être pensée et entretenue en permanence, car elle comporte des tensions et des incertitudes. Nous adoptons dans la partie suivante un mode narratif, pour explorer la construction dans le temps de ce modèle NQT à travers le récit de son histoire. Puis, dans une dernière partie, nous analyserons certains de ses fondements et nous nous interrogerons sur certaines des fragilités inhérentes au modèle.

B. IL ÉTAIT UNE FOIS : UN SUCCÈS ET LE RÉCIT DE SON HISTOIRE

LES PRÉMICES D'UN PROJET AMBITIEUX

À l'origine, un contexte social troublé fait d'ignorance réciproque entre deux mondes : celui des « jeunes » habitants du quartier et les cadres des entreprises qui viennent de s'implanter en Seine-Saint-Denis à la faveur du changement d'image dû à la construction du Stade de France et à la Coupe du Monde de Football. La violence est exacerbée. Les collaborateurs de ces grosses entreprises sont régulièrement agressés (un employé sur dix pour PSA, soit 140 agressions sur l'année) et des navettes les ramènent au RER pour les protéger de cette insécurité endémique.

A l'origine toujours, la présence d'un homme, sur ce territoire troublé, Raynald Rimbault. Depuis 2001, ce futur fondateur de NQT, s'efforce de faire du groupement patronal local une structure plus dynamique et surtout plus en prise sur les réalités et les besoins des entreprises. Plusieurs initiatives vont ainsi voir le jour. Avec les élus locaux il va créer l'un des premiers PLIE (Plan local d'insertion pour l'emploi) entre un groupement patronal et la ville de Saint-Ouen. Pour créer du liant entre les entreprises et les quartiers il organisera des matches de foot « mixtes » (cadres et jeunes du quartier), et enfin va suggérer au STIF (Syndicat des transports Ile-de-France) de créer des lignes de bus mutualisées, divisant ainsi le budget des navettes (que payent les grosses entreprises implantées sur place) par dix.

Sont ainsi déjà esquissés plusieurs traits caractéristiques de ce qui sera la démarche de NQT.

Le tandem des fondateurs de l'association se constitue en 2005 lorsque Yazid Chir, jeune chef d'entreprise, entre au Medef et en prend la présidence, en accord avec Raynald Rimbault. Tirant profit des liens déjà tissés aussi bien avec les entreprises qu'avec les élus locaux, le duo va pouvoir

se lancer dans une politique d'insertion plus offensive et mieux ciblée. Leur action portera sur les jeunes diplômés, suite à l'interpellation du député de Seine Saint Denis de l'époque, Bruno Leroux, qui soulèvera l'importance de cette question.

Une étude faite par l'Observatoire des discriminations sort en 2005. Elle confirme, s'il en était besoin, l'injustice subie par les hauts diplômés en Seine-Saint-Denis. Elle montre que ces derniers ont cinq fois moins de chances de décrocher un entretien d'embauche que les autres. Les futurs fondateurs tiennent désormais l'objectif qui ne les quittera plus : rétablir l'ascenseur social défaillant, promouvoir l'égalité des chances en commençant par « leur » territoire, « sauver » les jeunes qui galèrent, diplômés en poche. Et pour cela créer un dispositif d'insertion « pro » sur mesure. Décidés à inverser le cours des choses, ils seront désormais les porte-paroles de ce « collectif » (qui s'ignore), cette masse de jeunes diplômés du 93 qui partage un atout de taille : des talents, reconnus par un diplôme, Bac+4 minimum. Un premier « pilote » expérimental concernera 200 jeunes pour qui des rencontres avec des cadres d'entreprise devront être organisées. Mais par qui, comment, avec quelles ressources, quelle méthode ?

Seront successivement enrôlés dans cette aventure une série d'acteurs de poids, qui ont contribué au décollage du projet imaginé par les fondateurs, sur fond de préoccupations communes. Le Préfet (qui vient d'arriver de Guyane d'où l'un des fondateurs arrive lui aussi), le député (socialiste) de la Seine-Saint-Denis, la responsable locale de l'ANPE et la toute nouvelle présidente nationale du MEDEF, Laurence Parisot. Le premier, emballé par l'idée, deviendra le « *business angel* » de l'association. Le second aidera à trouver son nom : « Nos Quartiers ont des Talents », aujourd'hui « NQT ». La troisième saura choisir les candidats dans ses fichiers. La quatrième deviendra la marraine, en 2005, de l'association au nom de la lutte contre les discriminations dont elle vient de faire une priorité et contribuera à mobiliser à une échelle nationale le cinquième type d'acteur clé – les entreprises – invitées à débuser, en leur sein, les futurs parrains, ces véritables « moteurs » du dispositif.

Ce couplage réussi du public et du privé est donc inscrit sur les fonts baptismaux de l'association qui a su gagner dès le départ les faveurs complémentaires du patronat et des pouvoirs publics. Et dès cette première année, deux de ces « bonnes fées » vont monter la barre plus haut : l'ambition du projet doit être nationale, pour Laurence Parisot ; pour le Préfet Jean-François Cordet, elle doit viser cinq fois plus de jeunes – 1 000 et non plus 200 – dès la seconde année, au vu des premiers résultats encoura-

geants obtenus : 60% des jeunes accompagnés vont en effet trouver un emploi à hauteur de leur qualification.

Tout est donc prêt pour le lancement de l'opération (prévu dans des locaux de Cardin) en novembre 2005 quand éclate, en octobre, le « soulèvement des banlieues ». Coïncidence heureuse... Le projet bénéficiera grâce à cette actualité politique imprévue de l'audience renforcée d'une presse internationale présente sur place pour l'occasion.

Document 1 – Extrait d'un témoignage de Jean-François CORDET

Préfet de la Seine-Saint-Denis – Sept 2006 (e-mail)

Quelques jours après mon arrivée en Seine-Saint-Denis, je rencontrai Raynald Rimbault, ancien de Guyane et délégué général du MEDEF 93 Ouest. Nous sympathisons en évoquant les beautés et les défis de la France équinoxiale. Singulièrement, sans transition, la conversation nous conduisit à la situation de la Seine-Saint-Denis. Dire que les réalités nous apparaissaient comparables est sans nul doute exagéré. Mais les difficultés de la jeunesse, celles de l'emploi, celles de l'appartenance à une nation commune, celles de l'égalité des chances nous semblaient les vrais enjeux.

Aussi lorsque Raynald Rimbault me présenta Yazid CHIR, Président du MEDEF 93 Ouest et jeune chef d'entreprise, notre contact fut immédiatement amical, nos constats rapides et partagés et nos souhaits facilement compatibles ! L'idée qu'il portait, de mettre le pied à l'étrier des jeunes de ce département, dont les diplômes et les qualités devaient permettre l'ascension sociale par l'emploi nous paraissait si naturelle qu'il fallait trouver le moyen de la mettre en œuvre. La Seine Saint-Denis est bourrée de talents ! Comment le dire aux autres ? Et comment le prouver aux employeurs potentiels ?

Ce débat, je l'ai très vite rencontré dans tout le département, quelle que soit la nature ou l'origine de mes interlocuteurs. Il était naturel, il reposait sur un constat réel et conduisait trop souvent à l'échec et au découragement de nombreux jeunes. Aussi, lorsque Yazid CHIR me présenta l'idée d'accompagner les jeunes diplômés vers l'emploi, j'y adhérerai spontanément, en osmose totale avec la politique du Gouvernement de favoriser l'égalité des chances.

Le pari était risqué (décevoir les jeunes sélectionnés), l'enjeu était fort (satisfaire des chefs d'entreprises exigeants et peu convaincus de prime abord). Il fallait y « mettre le paquet » aux côtés de ceux qui s'étaient engagés avec Yazid CHIR, chefs d'entreprises du département, représentants d'entreprises ou de groupes nationaux, convaincus de trouver des « pépites » chez les jeunes français issus de l'immigration ou simplement de la banlieue et de ses communes aux noms injustement connotés.

(...) Le succès de cette première opération limitée à 200 jeunes dans le département a été au rendez-vous. Beaucoup ont trouvé un emploi à leur mesure. C'est le premier. Le retour des chefs d'entreprises est lui-même à la hauteur, le plus souvent satisfaits de leur audace.

Il nous faut maintenant changer de braquet. L'opération devient francilienne, et le Gouvernement l'accompagne y compris financièrement. L'engagement s'étend, l'enjeu se gonfle et l'enthousiasme s'accroît. 1 000 jeunes ! Nous devons tous réussir, alors retrouvons nos manches et avançons ! La jeunesse de notre pays n'attend que cela et elle y répondra avec ses aptitudes et son talent.

Jean François Cordet, Préfet de la Seine Sant Denis

Document 2 – Lettre de Laurence PARISOT

Présidente du MEDEF, suite à l'événement « pilote » des 200 jeunes, novembre 2005



La Présidente

Paris, le 23 novembre 2005

GROUPEMENT INTERENTREPRISES
DE SAINT-OUEN
Monsieur Yazid CHIR
10, rue Ampère
93400 – SAINT-OUEN

Cher Yazid,

Bravo pour votre engagement dans notre mouvement et au sein du MEDEF Nord Francilien.

Bravo pour votre engagement dans ce projet « nos quartiers ont des talents » que vous avez imaginé et monté en dehors de toute pression médiatique.

Bravo pour votre opération de jeudi dernier, véritable réussite qui s'inscrit parfaitement dans l'évolution de l'action et de l'image du MEDEF que je souhaite promouvoir.

Un MEDEF de dialogue en prise directe avec la réalité de notre société, dans toutes ses composantes.

Je voulais vous le dire rapidement. Merci encore, j'espère que votre exemple sera suivi par beaucoup d'autres. Remerciez de ma part toute votre équipe pour le travail formidable qu'ils ont fait à vos côtés.

Veillez croire, cher Yazid, à l'assurance de ma considération distinguée.

Avec toute mon amitié et mon admiration

Laurence

Laurence Parisot

Document 3 – Avril 2006 : Une rencontre décisive entre Raynald

RIMBAULT et le Préfet Jean-François CORDET

On a vu les choses évoluer, un engagement à la hauteur de notre opération. Et un matin, je me retrouve dans le bureau de Jean-François CorDET, il m'avait invité à prendre un café. « Écoutez Raynald, votre truc, c'est vraiment bien. Il faudrait que l'on s'occupe d'un nombre encore plus grand de jeunes diplômés en Seine-Saint-Denis. » Il parlait de son département, puisqu'il y était Préfet, et qu'on était basés en Seine-Saint-Denis. Je lui ai dit, « écoutez, pourquoi pas, mais je ne sais pas combien il y en a. » Il me dit : « il y en a bien 2 à 3 000 ». Je lui dis, « on pourrait viser 1 000 jeunes ! » Et il a retenu ce chiffre-là. Mais je lui ai dit : « monsieur le Préfet, aujourd'hui je ne peux pas gérer 1 000 jeunes, il me faut des financements, il faut que je monte une structure. » Eh bien, il m'a aidé, il a trouvé les financements, on a monté le dossier. Et on a dit, on part sur 1 000...

Entretien Raynald Rimbault, cofondateur et directeur général

Ces événements auront pour effet de dégrader encore un peu l'image des populations de ce territoire, et en particulier celle des jeunes, auprès des entreprises et du grand public. Mais cela donnera d'emblée au projet un sens et une portée politique dépassant largement ceux d'une simple opération d'insertion/placement sur le marché du travail. Les événements de 2005 serviront donc de catalyseur à l'enthousiasme public, et feront de la perspective sociétale qu'incarne le projet fondateur de NQT, autre chose qu'un buzz. Les fondateurs avaient « allumé un sacré feu », comme le dit Raynald Rimbault, il ne fallait pas qu'il retombe !

LA DÉCOUVERTE D'UN MODÈLE DE CROISSANCE

L'association naîtra l'année suivante, en 2006. Très tôt, le choix d'un développement à grande échelle est présent dans l'esprit des fondateurs. Et se pose d'emblée la question de l'extension du modèle au niveau national. Claude Bébéar deviendra président d'honneur assurant une légitimité et une visibilité accrues de l'association du côté des entreprises. Les premiers fonds – ils seront publics – nécessaires au recrutement arriveront dans la foulée et le Préfet mettra un point d'honneur à suivre lui-même le bon déroulement de l'expérience.

Quant à la logique de cette extension, elle sera au départ

entrepreneuriale : Laurence Parisot propose de dupliquer le dispositif par le biais des différents Medef territoriaux, le fond d'amorçage initial (public) devant être relayé par des capitaux privés. Mais dès la deuxième année, ce modèle par clonage s'avèrera épuisant et les Medef territoriaux trop exigeants.

Il sera abandonné au profit d'une logique mieux contrôlée fondée, d'un côté, sur quelques grosses entreprises adhérentes (Orange, BNP Paribas, Société Générale, Crédit agricole, Banque Populaire...), qui deviendront les partenaires privilégiés de l'association, et de l'autre, la mise en place d'une organisation à vocation nationale gardant ainsi la main sur le parrainage via un ERP et un pôle « Parrainage / animations RH » centralisé.

L'équilibre est trouvé, et le champ est alors libre pour un déploiement exponentiel de l'association, grâce à une idée venue d'un parrain de chez Oracle, Karim Moknachi. Celui-ci suggère de placer la contribution des entreprises en ressort principal du dispositif : ce ne seront pas les parrains mais les entreprises qui s'engageront vis-à-vis de NQT via une convention, et un référent de l'entreprise sera chargé de relayer le message et de s'occuper du recrutement des parrains en interne. Cette idée simple fonctionne encore comme un levier décisif et rend possible une efficacité démultipliée.

Jusqu'alors le développement demandait beaucoup d'énergie de la part des acteurs de l'association. Sa

croissance relevait de la motivation à toute épreuve de quelques personnes clés, comme Marie-Christine Rim-bault, qui partait à la conquête des entreprises sans le moindre outil ni plaquette ou service interne dédié. Dès lors que des contributions financières et en compétences sont fournies de façon croissante par les entreprises, les ressources nécessaires au développement, tant RH que financières, deviennent bien moins problématiques.

La hausse rapide du nombre de parrains et l'enthousiasme des acteurs du côté entreprises serviront d'aiguillons pour l'association. Nombre d'interlocuteurs en entreprise sont liés d'une façon ou d'une autre à la RSE, et cherchent de ce fait à promouvoir le développement de NQT dont les valeurs et les objectifs répondent tout à fait à leurs attentes. C'est notamment le cas des entreprises de réseau, comme BNP Paribas ou Carrefour par exemple, qui suggèrent avec insistance à la direction de l'association l'implantation sur de nouveaux territoires, pour pouvoir étendre eux aussi le dispositif en interne.

Il revient aujourd'hui au pôle « Développement » d'accompagner la croissance en cherchant à conclure des conventions, et au pôle Parrainage / animations RH de prendre le relais en gérant la relation avec les parties prenantes : jeunes, parrains, référents. Cette organisation interne s'est appuyée sur un travail d'analyse et de certification, mené en partenariat avec l'AFNOR. Elle répond à un business model « social » favorisant la croissance en mobilisant l'énergie, les ressources et compétences des grandes entreprises tout en préservant une indépendance politique et financière vis-à-vis à la fois du Medef et de l'Etat.

LE DÉPLOIEMENT D'UN RÉSEAU

En 2010, on en est déjà à 6 000 jeunes accompagnés, en effectifs cumulés. NQT est capable de produire du parrainage en volume. Un nouveau type de questionnement surgit. Car le nombre est trompeur : derrière cet agrégat se cache une pluralité de situations, individuelles bien entendu, mais également institutionnelles. Et s'il est facile d'additionner des jeunes parrainés, il est moins aisé de trouver un cadre intégrateur à la variété des situations qui accompagne nécessairement la croissance.

Premier enjeu : tout d'abord savoir tenir compte de la diversité des territoires. Ainsi, alors qu'en Île-de-France, le nombre de parrains tend à excéder largement celui des jeunes à accompagner, lorsqu'on se déplace vers Marseille, c'est l'inverse. De la même façon, c'est un élu de la Mayenne, Jean Arthuis, qui a sensibilisé un des dirigeants de l'association à la nécessité de décliner le dispositif de parrainage selon les types de territoires. Ainsi naîtra le triptyque quartiers / territoires / outre-mer : NQT couvrira avec autant de pertinence toutes les parties du territoire national et différenciera grâce à ses trois marques son action selon les territoires.

Deuxième enjeu : c'est celui du rôle même de NQT qui se déplace vers l'amont. Grâce à l'analyse des données sur les jeunes, disponibles dans son système d'information, l'association sera en mesure d'identifier des filières universitaires qui peinent plus que d'autres à insérer leurs diplômés sur le marché du travail⁶, car elles offrent moins de débouchés, et/ou car elles attirent beaucoup les étudiants : en premier lieu les filières Communication, Marketing, et Ressources Humaines. Ne faut-il pas en tirer les conclusions et remonter en amont pour intervenir sur l'orientation des jeunes, plutôt que d'écooper en aval ? La mise en œuvre d'une telle stratégie suppose néanmoins d'entrer en contact avec les universités, autrement dit de nouer un nouveau type de partenariat dont la logique et les intérêts sont assez différents de ceux des entreprises.

La diversité, qu'elle soit géographique ou institutionnelle, n'est pas problématique en soi, mais elle interroge l'intégration de l'ensemble. A l'échelle qu'est devenue celle de NQT, comment peut-on préserver le sentiment d'une appartenance commune qui ne soit plus celle de l'entre soi du projet naissant ? Comment poursuivre cette montée en puissance sans risquer de perdre en identité ? C'est en 2010, année charnière, que sont organisées pour la première fois les Rencontres Nationales pour l'égalité des chances. Elles se sont tenues annuellement depuis, dans

⁶ En 2014, 4551 jeunes diplômés étaient inscrits à NQT, et voici un extrait de leur provenance par filières (Source Rapport d'activité 2014) : Communication : 552 jeunes diplômés ; Marketing : 494 ; Ressources Humaines : 439 ; Juridique : 420 ; Compta-Gestion-Finance-Assurance : 361 ; R&D : 343 ; Ingénieurs et Techniciens 316.

des cadres prestigieux : Parc Disney, Carroussel du Louvre, Palais des congrès de Paris, Cité du Cinéma... Signe fort de rassemblement de la communauté NQT, elles participent de ces efforts d'intégration. Dans le même but, mais selon une logique et une temporalité très différentes, une communauté *online* des parrains est créée, qui leur permet d'échanger entre eux. La reconnaissance d'intérêt général enfin, obtenue en 2014, marque avant tout les esprits par les déductions fiscales qu'elle permet aux entreprises, et contribue elle aussi, par la reconnaissance politique qu'elle apporte à l'association, à renforcer la représentation symbolique de son existence au niveau national.

Le développement et la diversification progressive de l'écosystème de NQT semblent ainsi poursuivre leur route, sans que le dynamisme de l'association n'en pâtisse. Alors qu'elle s'apprête à fêter ses dix ans, quelques questions fortes se posent.

QUELQUES DÉFIS À VENIR

Du côté de l'offre de parrainage, le foisonnement ne se dément pas non plus : grâce aux dons des partenaires, qui de l'espace publicitaire, qui des cours d'anglais, qui les recettes d'un concert, le service de parrainage s'étoffe et l'offre s'élargit. A l'heure actuelle, un jeune inscrit dans le dispositif NQT bénéficie de nombreuses aides, que ce soit en ligne, ou en interaction avec son parrain, ou collectivement dans le cadre d'ateliers... Mais paradoxalement, ce sont parfois les jeunes qui manquent. Alors que la communication institutionnelle et les relations avec les entreprises et les collectivités territoriales ne connaissent pas de baisse de régime, les acteurs de l'association se demandent aujourd'hui comment connaître et couvrir de façon plus efficace le public qu'ils visent, comment approcher plus de jeunes... Une nouvelle compétence semble ainsi devenir clé au sein de l'association : celle qui porte sur le « *sourcing* » des jeunes.

Autre question au long cours, celle de l'équilibre des ressources financières de l'association. La nouvelle impulsion donnée au développement territorial, associée aux efforts et aux résultats des salariés de l'association chargés justement de rechercher des financements, font que la part du public dans ses ressources pourrait s'éloigner du ratio

un tiers public/deux tiers privé, là où l'équipe dirigeante, forte de son origine entrepreneuriale et échaudée par des exemples malheureux de structures trop dépendantes des fonds publics, souhaite maintenir aux deux-tiers la contribution des entreprises.

Enfin, le développement de l'activité a inmanquablement généré des besoins forts en matière de ressources humaines. La croissance des effectifs de l'association sur ces dernières années est spectaculaire (puisque'elle est passée de quelques personnes seulement à une quarantaine de salariés permanents environ), amenant son chapelet de questionnements : comment maintenir à si grande échelle un investissement et un sens de la mission aussi forts chez tous les collaborateurs ? Comment faire pour structurer sans pour autant standardiser ? Comment éviter le risque de banaliser ce qui reste peut-être une chance unique pour un individu en train de construire sa vie ?

C. ANALYSE : AUX SOURCES DE LA PERFORMANCE DU MODÈLE

Après une analyse globale du modèle NQT, nous proposons dans cette partie quatre zooms, à chaque fois sur des problématiques spécifiques rencontrées par NQT. Le premier concerne la transmission de l'énergie, et met en évidence l'importance de l'engagement de chaque acteur et comment il est maintenu sur la durée. Le second porte sur l'enjeu de captation de nouveaux partenaires, indispensable à la croissance du réseau de NQT. De façon complémentaire, le troisième zoom se concentre sur le maintien d'un équilibre, tant quantitatif que qualitatif, dans la relation aux différents partenaires de l'association, enjeu de pilotage quotidien. Enfin, c'est la tension entre le développement à grande échelle et la capacité à conserver une certaine souplesse qui sont au cœur du dernier zoom, soulignant la difficulté pour NQT de réussir à se structurer de façon « industrielle » sans renoncer à traiter chacun de ses partenaires dans sa singularité.

LA TRANSMISSION DES ÉNERGIES ENTRE LES DIFFÉRENTS ACTEURS DU DISPOSITIF

Trop belle pour être vraie cette histoire ? Expérience fragile, éphémère, difficilement reproductible pensez-vous ? Pas tant que ça à vrai dire. D'une part, parce que la séquence de deux jours que nous venons de décrire a été depuis lors reconduite à l'identique dans le cadre du partenariat qui lie BMS France et NQT (reflétant ainsi l'engagement de BMS France de pérenniser ce type d'actions). D'autre part, parce que d'autres événements de ce type ont été organisés par NQT en partenariat avec d'autres entreprises

(au siège de l'association ou dans les locaux des entreprises concernées). S'il s'agit, certes, d'une action singulière, elle n'en est pas moins représentative d'un ensemble d'initiatives impulsées par NQT en lien avec ses partenaires.

Mais que retenir de cet événement au-delà du partenariat gagnant-gagnant instauré entre NQT et BMS France et quels enseignements plus larges peut-on en tirer ? La

Z Cet événement a été reconduit, dans les mêmes conditions, le lendemain avec d'autres jeunes et d'autres collaborateurs RH de BMS France.

Séance de Team building au cœur de NQT

1^{er} Octobre 2013, Saint-Denis (93), dans les locaux de l'association NQT. Une rencontre quelque peu improbable : d'un côté, une quinzaine de jeunes diplômés à la recherche d'un emploi, ayant pour la plupart peu de contacts avec l'entreprise ; de l'autre, une dizaine de collaborateurs RH expérimentés du siège français du groupe pharmaceutique Bristol Myers Squibb (BMS). A la barre ce jour-là : Yolaine Von Barczy, Vice-présidente RH de BMS France à l'époque. C'est elle qui a préparé cette journée en lien avec Raynald Rimbault, Vice-Président cofondateur de NQT.

L'objectif ? Il est double :

D'un côté, mettre sur pied une opération de *team building* pour fédérer l'équipe RH de BMS France autour d'un projet enthousiasmant (Yolaine Von Barczy : « pour mon équipe le message était le suivant : « vous pouvez apporter quelque chose, il y a une vraie émulation qui peut se créer, donnons de l'énergie aux jeunes pour nous redonner de l'énergie en tant qu'équipe ! » ») ;

De l'autre, montrer aux jeunes l'envers du décor - c'est-à-dire comment les choses fonctionnent dans la pratique à partir du moment où leur candidature est envoyée - et, ce faisant, les remotiver (« On avait en face de nous des jeunes qui avaient déjà connu des échecs et qui se posaient des questions depuis quelques mois. Donc il fallait leur redonner du souffle. Je voulais vraiment qu'ils prennent conscience que leur CV passe différemment selon les personnes et les contextes. »).

Au programme de la journée : le matin, des ateliers collectifs animés par les collaborateurs RH de BMS France autour de thématiques précises (« Le bon CV existe-t-il ? », « Comment répondre au téléphone si je suis appelé par une entreprise ? », etc.) ; l'après-midi, des réactions à chaud des collaborateurs RH sur les CV des jeunes (Yolaine Von Barczy : « Ils avaient leur CV et ça permettait aux jeunes d'avoir différentes opinions qui parfois se croisaient, parfois se complétaient, parfois étaient en opposition... Mais ça, justement, c'était le but recherché »).

Le bilan de ces deux journées ? Z

Tout d'abord, sur le plan quantitatif, trente-trois jeunes diplômés coachés par dix-neuf RH dans les locaux de l'association NQT.

Ensuite, le sentiment pour l'équipe RH de BMS France d'avoir accompli quelque chose de concret ensemble et d'avoir retrouvé un second souffle (Yolaine Von Barczy : « Vraiment quand l'équipe est rentrée ils étaient reboostés et ils avaient une énergie considérable. (...). Cette expérience a été plus enrichissante pour les collaborateurs présents qu'une session de « saut à l'élastique en team-building » ! »).

Enfin, un haut niveau de satisfaction pour les jeunes diplômés qui ont participé à cette opération (Yolaine Von Barczy: « Raynald [Rimbault, cofondateur de NQT] m'a dit, concernant les jeunes, qu'ils sont vraiment repartis avec des étoiles dans les yeux. Voilà, donc, c'était vraiment de l'oxygénation réussie ! »).

Le mot de la fin pour clore cette belle histoire, il est de Yazid Chir: « Yolaine fait partie de ce que nous appelons chez NQT, nos « Super Parrains/Marraines » qui ont la particularité d'avoir contribué de façon exemplaire en mettant en place ou en expérimentant des actions innovantes à forte valeur ajoutée pour NQT. L'une des actions innovantes mise en œuvre par Yolaine chez Bristol Myers Squibb: « Team building au cœur de NQT ». Quand le team building génère de la cohésion sociale, c'est juste génial ! »

véritable valeur ajoutée de cet événement semble résider dans l'oxygénation réciproque et dans les **échanges d'énergie** entre les deux groupes d'acteurs. Elle est certes impalpable, difficile à objectiver (car invisible...) mais est néanmoins bien réelle. Elle relève du ressenti, du vécu – au sens où il s'agit avant tout d'une expérience vécue –, de la fabrique de l'émotion et de la construction d'un sens partagé. Le volet émotionnel (la rencontre vecteur d'émotions) se double donc d'un volet cognitif (la construction d'un sens partagé). Là est la valeur ajoutée de ce type d'événement. Cependant, ne pourrait-on pas en dire tout autant de l'ensemble des actions engagées par NQT, en particulier du parrainage qui est le cœur de métier de l'association? Pour répondre à cette question, envisageons le parrainage comme un processus qui se déploie dans le temps et examinons successivement trois moments-clés de ce processus, à savoir (1) le *sourcing* des jeunes, (2) l'intégration des jeunes diplômés nouvellement inscrits chez NQT, et (3) la relation de parrainage.

Comme l'explique un membre du pôle *sourcing*: « *Ma mission principale c'est de sensibiliser les jeunes diplômés, qu'ils prennent connaissance de l'existence de NQT. (...) Je dis toujours: NQT a un combat: c'est d'aider les jeunes diplômés à trouver un emploi. Le deuxième, c'est d'aider, de sensibiliser les étudiants pendant leurs études sur le monde de l'entreprise, sur ce qui les attend et sur leur recherche d'emploi* ». La majeure partie du travail de *sourcing* s'effectue en *front office*, dans la mesure où le rôle des différents collaborateurs consiste à entrer en contact avec les jeunes lors d'événements organisés avec les partenaires institutionnels de NQT (collectivités locales, maisons de l'emploi, agences de Pôle emploi, etc.). Les collaborateurs sont systématiquement amenés, lors de ces événements, à présenter l'association et les services

qu'elle propose aux jeunes. Pour que le message atteigne sa cible et que l'intervention retienne l'attention des diplômés, les membres du pôle *sourcing* doivent, avant d'« entrer en scène », se mettre en condition et se mobiliser psychologiquement, un peu comme le ferait un acteur de théâtre juste avant de monter sur les planches... Il s'agit de déployer de l'enthousiasme et une force de conviction parfois hors normes, décisives pour capter ce public si volatile. L'enjeu? Communiquer sur NQT bien sûr, mais surtout se mobiliser pour que les jeunes se mobilisent à leur tour, transmettre une énergie et leur donner envie d'intégrer l'association. Capter les jeunes et les enrôler dans le dispositif suppose alors d'**incarner l'association et ses valeurs** et presque de donner une part de soi-même.

Une fois inscrits dans le dispositif, l'enjeu, pour NQT, est de favoriser l'intégration des jeunes dans l'association. C'est d'autant plus important que les premiers contacts lors de l'inscription s'effectuent à distance, par le biais d'une interface informatique. Pour ce faire, des réunions d'intégration sont organisées dans les locaux de l'association. Sont conviés à ces réunions les jeunes diplômés dont le dossier a été validé par le pôle parrainage / animations RH de NQT. Ces réunions sont systématiquement organisées en deux temps: le premier est un temps d'information, le second un temps d'échange. Les informations sur l'association, son histoire, le mode de fonctionnement du parrainage, les droits et les devoirs de chacun... sont dispensés par les membres du pôle parrainage / animations RH. Des conseils pratiques en vue de préparer la rencontre avec le parrain/marraine sont également donnés.

La réussite de l'opération passe là beaucoup par l'art du *story-telling* et par la capacité de l'intervenant à responsabiliser les jeunes et retenir l'attention de son public (« vous êtes les ambassadeurs de NQT ! » dit ainsi un membre

du pôle parrainage / animations RH aux jeunes diplômés présents lors de la réunion du 4 juin). Pour que la mayonnaise prenne et que la demi-journée d'intégration soit une réussite, il faut donc, une fois de plus, que l'intervenant se mobilise et **transmette son énergie** aux jeunes.

Vient enfin le moment tant attendu par les jeunes diplômés : la rencontre avec leur parrain ou leur marraine. Moment fort et marquant tant pour les parrains/marraines que pour les filleul(e)s accompagné(e)s. La relation de

parrainage participe d'emblée d'un processus de **reprise de confiance**, phénomène évoqué tant par les jeunes que par les parrains.

Observation d'une demi-journée d'intégration, du 4 juin 2015

Un responsable du pôle parrainage / animations RH, s'adressant à la quinzaine de jeunes diplômés présents ce jour-là dans la salle :

« Certains jeunes veulent un parrain de telle entreprise, etc., et voient dans leur parrain un employeur potentiel. Quand cela peut se faire c'est très bien, mais ce n'est pas toujours intéressant pour vous, pourquoi ? Parce que le parrain ou la marraine c'est la personne qui va voir tous vos défauts, à qui vous allez – comment dire ? – tout sortir et c'est important. Bien sûr vous allez vous montrer sous votre meilleur jour mais vous allez aussi travailler sur vos lacunes, vos faiblesses, etc. Donc pour qu'il y ait une relation cool, tranquille entre guillemets, il ne faut peut-être pas voir son parrain ou sa marraine comme recruteur potentiel. Donc n'ayez pas ce schéma en tête parce que ça fonctionne mieux quand on se positionne autrement et qu'on ose dire les choses à son parrain : « ben voilà j'ai une baisse de moral en ce moment, parce que j'ai eu plusieurs échecs, entretiens ou expériences professionnelles. Voilà je peux peut-être vous en parler et vous pourrez me donner quelques conseils ». Vous pouvez aussi postuler beaucoup et ne jamais être appelé. Donc là ça peut aussi être le CV à retravailler parce que vous ne passez pas le filtre du CV. Le problème c'est peut-être aussi les postes sur lesquels vous postulez. Donc ça c'est peut-être à retravailler ensemble. Le problème peut être l'entretien aussi. Donc demander à son parrain ou à sa marraine de faire une simulation d'entretien cela peut être bien aussi. Vous pouvez arriver avec l'offre d'emploi sur laquelle vous avez postulé et pour laquelle ça s'était mal passé et faire une simulation d'entretien. Certains parrains et marraines vont dire : « là je te connais trop, donc je ne suis plus objective. Donc je vais demander à un collègue de te recevoir en entretien. Elle ne te connaît pas et vous ferez une simulation d'entretien ». (...) Donc c'est important pour le premier rendez-vous de faire un état des lieux de là où vous en êtes. Des fois ça arrive que le parrainage s'essouffle un peu, donc là c'est à vous aussi de relancer le parrainage, ne serait-ce qu'en envoyant un mail à votre parrain pour lui demander de ses nouvelles et pour lui dire que vous avez postulé à tant d'offres depuis la dernière rencontre et que ça n'a rien donné. Donc là vous lui dites que vous êtes un peu découragé et que vous aimeriez bien le rencontrer à nouveau... pour faire une simulation d'entretien par exemple. Ça relance. En fait nous les parrains, souvent, on les a au téléphone et ils ne savent pas toujours comment faire parce que c'est délicat aussi de dire à quelqu'un qu'il va falloir travailler tel ou tel point. Alors il y en a qui vont être cash et puis d'autres qui ne vont pas oser, parce que ce n'est pas leur personnalité... Ils vont attendre d'avoir une relation de confiance. Donc c'est à vous aussi d'aller vers eux et de demander. C'est comme toute relation humaine, plus on garde des liens, plus on tient au courant les personnes et on prend de leurs nouvelles, mieux ça marche, plus le parrain est impliqué et plus il a envie de vous aider. C'est un cercle vertueux. »

« LA CONFIANCE RETROUVÉE

Côté jeunes :

Cela permet de relativiser et du coup de reprendre un peu confiance en soi. Après j'étais relativement autonome sur ma recherche d'emploi. Je trouve que le point vraiment positif du parrainage c'est la reprise de confiance en soi.

Albert de toute façon c'est quelqu'un qui met facilement les gens en confiance, même dans la relation avec les clients... Donc je pense que j'ai eu de la chance de tomber sur lui. Donc voilà quand on tombe sur quelqu'un comme ça alors que l'on a une baisse de régime... même si je n'étais quand même pas à zéro au niveau de la confiance en soi. Quand on est dans une recherche d'emploi, même active, c'est normal (...). Donc vraiment il m'a aidé véritablement à reprendre confiance en moi.

Côté parrains :

Au travers du feedback de mes filleuls, j'ai le sentiment que ces échanges actifs, sur un mode professionnel, les aident

à conserver leur optimisme et surtout à développer, à retrouver le sens de leur propre valeur.

Tout d'abord, je rassure, je réconforte, je redonne le moral à ces jeunes gens qui sont très souvent désœuvrés lorsqu'ils rentrent dans mon bureau pour la première fois. (...) Il faut que le/la filleul(e) sente bien un tutorat, un parrainage de proximité pour qu'il déclenche en eux la motivation qu'ils ont perdue. Leur redonner confiance en eux, c'est leur apporter des éléments pour qu'ils puissent se reconstruire, se remettre en question et monter en compétences dans leur recherche d'emploi.

La reprise de confiance en soi apparaît parfois possible dans un délai relativement court. C'est alors souvent parce que le parrain ou la marraine réussit, et ce dès les premiers entretiens, à transmettre son énergie à son/sa filleul(e). C'est d'autant plus important quand les jeunes traversent une phase de découragement. Jean Khiat, un parrain très expérimenté, en fait même une des pierres angulaires de la relation de parrainage ⁸.

⁸ Dans la mesure où Jean Khiat s'est efforcé de modéliser la relation de parrainage, nous reviendrons plus longuement sur sa conception du parrainage dans la partie du Livre blanc intitulée « Paroles de parrains ».

L'IMAGE DU RELAIS

L'image que j'utilise (...) c'est l'image du relais où en fait le parrain porte le premier relais, puis il donne au filleul... C'est-à-dire qu'il y a au démarrage un investissement fort du parrain pour porter une compréhension, porter un message, etc. Donc l'énergie elle doit aussi être transmise par le parrain. (...). Donc le filleul au moment où on le rencontre il n'est pas forcément capable de se battre pour lui-même. Autrement dit, au départ d'un 400 mètres, le fait qu'il ne peut pas se battre pour lui-même – par rapport à son estime de soi, par rapport à tout un tas de choses, son degré de confiance, etc. – tout cela fait que quel que soit son potentiel il ne va pas être médaille d'or aux 400 mètres. En revanche, le fait de concourir dans un relais avec son parrain fait qu'il y a des choses qu'il va déclencher d'abord pour son parrain, puis pour lui-même, parce qu'au départ il n'a pas l'état d'esprit et le degré de confiance qui lui permettraient de faire les choses pour lui-même. Donc il faut créer cette relation de confiance, mais il faut être quand même une épaule solide

sur laquelle il peut s'appuyer tout de suite.

Jean Khiat

Mais, pour pouvoir transmettre son énergie à son/sa filleul(e), encore faut-il en avoir « en réserve » ! Qu'est-ce qui anime un parrain comme Jean Khiat ? D'où tire-t-il sa motivation ? Quels sont les ressorts de son engagement ? Selon lui, la rencontre avec Yazid Chir a été décisive : « A la base, la motivation initiale c'est l'envie d'apporter une contribution, de rendre un peu ce que la vie a pu nous apporter j'allais dire... Et puis forcément vis-à-vis de NQT je me suis un peu projeté de par mes origines sociales et ethniques. (...). Donc c'était un des déclencheurs mais l'autre déclencheur ça a été d'assister à la présentation de Yazid. Yazid il est en fait habité par ce qu'il fait. Il y a une forme de congruence totale entre l'association qu'il défend et lui-même qui d'une certaine façon fait mouche. C'est-à-dire que quand on écoute son discours c'est une évidence. Donc ça a été pour moi une évidence aussi que je devais m'engager ». A l'origine, c'est donc finalement Yazid, un des fondateurs, qui a transmis son énergie à Jean, qui lui-même souhaite la transmettre aux jeunes diplômés qu'il accompagne.

CONCLUSION

C'est donc à une sorte de « chaîne de transmission de l'énergie »² que nous avons finalement affaire. Les fondateurs et les différents dirigeants de NQT impulsent ainsi une énergie, relayée par différents acteurs et partenaires du dispositif (les collaborateurs des pôles, les référents en entreprises, les partenaires publics, les parrains-marraines,...), dont la finalité est qu'elle se transmette in fine aux jeunes diplômés.

² La représentation de cette chaîne ci-dessous est évidemment très simplifiée puisque nous nous sommes contentés de positionner les acteurs dont nous venons de parler.

Yazid et Raynald (fondateurs de NQT)

Un duo / tandem / attelage « gagnant »

Origine : l'histoire du Medef 93 Ouest

Deux « missionnaires » qui partent à l'aventure

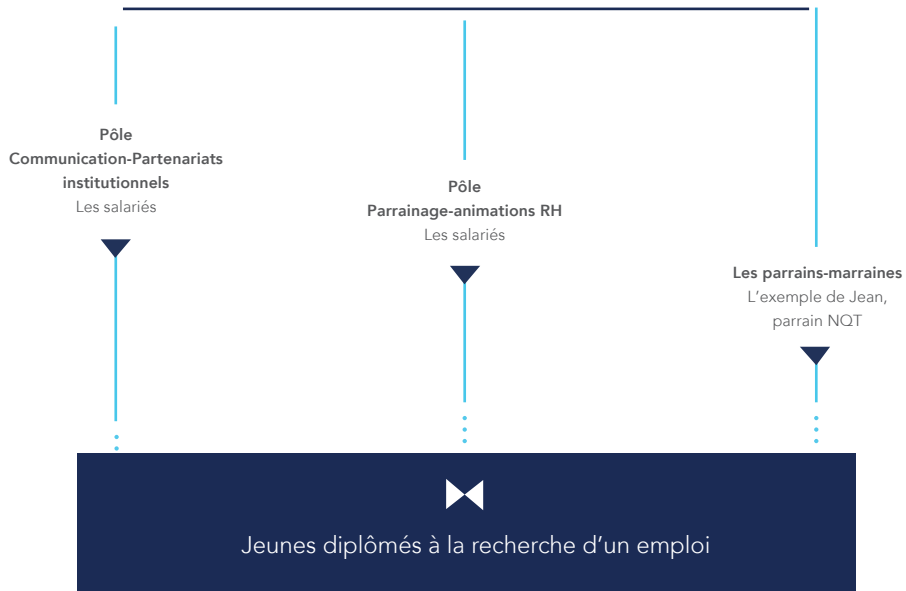


Des transmetteurs d'énergie
La fabrique de l'émotion



Leur mission : vendre l'idée du parrainage, défendre une cause

Leur travail : sensibiliser / enrôler / intéresser / fédérer /
« convertir » un maximum de personnes / susciter des vocations...



▼ Des transmetteurs d'énergie

⊠ Les bénéficiaires

UN DÉVELOPPEMENT FONDÉ SUR LA CAPACITÉ À ENTRAÎNER LES PARTENAIRES ET À LES IMPLIQUER DURABLEMENT

NQT est entraîné dans une dynamique de croissance qui semble presque sans fin, tant le nombre de jeunes qui pourraient bénéficier de son action apparaît incommen-

10 Jean-François Cordet était alors Préfet de Seine-Saint-Denis. Son rôle dans la naissance de l'association fut décisif (cf. partie 2 Un succès et le récit de son histoire).

11 Une convention a été signée au niveau national par NQT avec Pôle emploi. Elle est déclinée ensuite au niveau régional. Pour mémoire, on sait que, au niveau national, 56% des jeunes qui arrivent dans le dispositif sont envoyés par Pôle emploi (chiffre 2014).

Observation du 22 juin 2015, Nos Quartiers ont du Talents Tour 2015 fait étape à Lille

La région Nord-Pas-de-Calais a été « ouverte » par NQT en 2012, et c'est le chargé de développement régional qui accueille les participants, dans les locaux de la préfecture, au salon d'honneur ouvert pour l'occasion. C'est donc l'Etat, en la personne du Préfet qui reçoit. Ce dernier, qui se trouve avoir été également présent à la naissance de NQT **10**, dira dans son discours de clôture de l'événement à Lille ce jour-là : « Il y a beaucoup de jeunes diplômés du supérieur dans nos quartiers. Il faut leur tendre la main pour qu'ils puissent réussir, dans le monde de l'entreprise, aussi dans l'administration. (...) C'est la volonté de NQT, mais aussi de l'Etat, des collectivités publiques. Il faut que l'on puisse répondre à une exigence, celle de l'intégration des jeunes dans le marché du travail. » (Jean-François Cordet, Préfet du Nord).

Cette étape du Tour de France est l'occasion de réunir les différents partenaires de NQT dans la région. Le pôle Communication qui organise ces différentes étapes, est aux manettes. L'objectif : « accroître la notoriété de NQT comme association experte du parrainage, augmenter sa visibilité dans le territoire et éventuellement communiquer auprès de médias locaux, et enfin fédérer la communauté NQT au sein du territoire. » (Entretien Pôle communication et Partenariats institutionnels)

Chaque partenaire local a été contacté.

La séance démarre avec une présentation réalisée par Pôle emploi. Les chiffres sont accablants et presque désespérants... Le Nord Pas-de-Calais est en effet la deuxième région métropolitaine la plus touchée par le chômage. On compte, en avril 2015, 72 840 demandeurs d'emploi de moins de 25 ans, ce qui représente 19% de la demande d'emploi sur la région. Les jeunes diplômés ayant au moins le bac sont près de 36 000 à rechercher un emploi sur la région **11**.

Aux chiffres de Pôle emploi répondent des chiffres de NQT, plus positifs, encourageants... L'association a pu accompagner depuis deux ans 315 jeunes diplômés, grâce à 125 parrains et marraines. Dans le Nord Pas-de-Calais, le dispositif NQT est ouvert aux diplômés d'un Bac+3/4. Au total, 86 d'entre eux ont pu trouver pour l'instant un emploi à hauteur de leur qualification.

Malgré tout, le chantier est énorme, et les divers engagements résonnent à sa mesure, chaque partenaire expliquant les raisons de sa présence aux côtés de NQT. Le vice-président du Conseil départemental du Nord (également maire adjoint de Roubaix) explique ainsi : « un des principes de notre République est la réussite par le mérite, mais elle n'aboutit pas toujours, ce qui rend une association comme NQT indispensable. ». Pour un des représentants d'un réseau d'entreprises : « L'origine de tout

cela, c'est une signature de l'Accord interprofessionnel avec les partenaires sociaux, qui met en avant l'aide aux salariés, la mobilité, et les jeunes. Suite à cet accord, nous avons signé une convention avec NQT. Personnellement, j'accompagne actuellement Armelle, une jeune diplômée en master en sécurité industrielle. » Pour les grands groupes, c'est la rencontre entre les enjeux de la Responsabilité Sociale des Entreprises et l'engagement proposé par l'association qui est au cœur des témoignages: « *La ville, le territoire est un écosystème dans lequel on existe. S'occuper d'un jeune à NQT, c'est une formidable expérience de management. Les high potential dans notre entreprise, on leur propose rapidement des expériences de parrainage chez NQT.* » (Luc Derache, DRH et Responsable coordination Diversité, Bayer)

Plusieurs jeunes diplômés font également part de leur expérience, où l'on oscille entre réalités du marché du travail et espoir vis-à-vis des actions promises: « *On est à l'écart, le dispositif nous permet de mettre un pied dans l'entreprise, on insiste beaucoup sur la confiance en soi, sur les conseils, c'est juste génial. C'est dommage d'avoir favorisé l'accès à nos études, de les financer, et de ne pas utiliser maintenant nos compétences.* » (Maryem, jeune diplômée, Master Qualité et sécurité de l'environnement)

surable. Cette dynamique de croissance, nous l'avons montré, est un des fondements de son modèle et repose sur le développement de partenariats.

Mais quelles sont fondamentalement les raisons de l'engagement de ces partenaires? Et surtout comment expliquer leur pérennité? Qu'est-ce qui fait que certaines entreprises, ou certains acteurs publics, présents à la naissance de l'association, sont toujours à ses côtés et contribuent à sa croissance?

Essentiellement parce que NQT est capable d'« intéresser » les autres acteurs, ses partenaires, et de s'adapter à leurs propres enjeux et à leurs spécificités. Il s'agit, en reprenant un terme utilisé en sociologie des sciences ¹², de « traduire », c'est-à-dire formuler un problème ou un enjeu de façon à ce qu'il rencontre l'intérêt de l'autre acteur. Si les « traductions » sont bien construites, chacun y trouve un intérêt, et la coopération apparaît « win-win », comme par magie.

→ Les ingrédients d'une connexion durable

S'adapter aux valeurs et contraintes des entreprises

Pour ce qui est des entreprises, la connaissance réciproque est sans doute facilitée par la proximité culturelle des deux fondateurs, dès l'origine, avec le monde de l'entreprise. Depuis quelques années, cette proximité a été

renforcée par l'obligation faite en particulier aux grandes entreprises de mener des actions de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

Toutefois, la compréhension des attentes de l'entreprise va au-delà de la simple opportunité liée aux exigences provenant de la RSE. Il existe manifestement quelque chose de plus, le petit supplément d'âme qui va faire que l'on reste, que l'on accompagne, que l'on se sent partie prenante et sur « le même bateau », et que l'on choisira NQT plutôt qu'une autre association pour voyager. Participer à NQT, c'est s'inscrire dans une aventure, faite d'émotions, d'idéaux, d'enthousiasme. Mais c'est aussi trouver dans le parrainage des valeurs qui correspondent peu ou prou à celles de l'entreprise : celles de l'excellence et des talents, du travail bien fait, de la performance et de la réussite, de la justice sociale, et parfois même de la promotion

¹² En sociologie des sciences, Michel Callon et Bruno Latour ont travaillé sur les innovations, montrant qu'une innovation se développe aussi au travers d'un maillage d'acteurs, d'outils, d'objets, qui sont enrôlés et viennent soutenir le développement de l'innovation. Pour intéresser ces acteurs, l'un des mécanismes est celui de la traduction, à savoir l'équivalence réalisée entre le problème porté par l'acteur moteur, celui qui est porteur de l'innovation et au centre du réseau, et les problématiques de ceux qui sont amenés à être au service de cette innovation. Le projet de l'acteur moteur est ainsi « traduit » de façon à ce qu'il rencontre l'intérêt des autres acteurs. Voir par exemple l'article de Michel Callon, « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'année sociologique*, 1996.

à restaurer, grâce à la réparation de l'ascenseur social à laquelle NQT invite les entreprises, conscientes elles aussi des difficultés d'accès à l'emploi.

Ce partage de valeurs était déjà présent à la création de l'association, quand Raynald Rimbault, Yazid Chir, les fondateurs, ou encore Marie-Christine Rimbault, directrice des relations extérieures aujourd'hui, et qui était chargée de nouer les relations avec les entreprises, cherchaient à persuader leurs collègues entrepreneurs d'embarquer dans l'aventure. Cette conjugaison entre valeurs et compétences professionnelles se retrouve également au cœur même du fonctionnement actuel de NQT, ce qui accroît la connexion entre les intérêts des deux partenaires. Ne peuvent fondamentalement être recrutés en tant que salariés chez NQT, et s'y sentir bien, que ceux qui fonctionnent sur ce double registre. Pour tout salarié, ce n'est pas seulement l'atteinte des objectifs quantitatifs qui compte, mais aussi et sans doute tout autant le fait de faire preuve d'une forme de militantisme ou de vocation qui va guider l'action. La « cause », la volonté de « sauver des jeunes » selon l'expression de Yazid Chir, doit permettre de consolider le socle fondateur de l'action : celui qu'incarnent les salariés de l'association. Ainsi, on y sera principalement recruté en CDI car sinon, comment assurer à un collaborateur sa participation à une telle aventure, à un projet au si long cours ? Et on y sera aussi recruté, au-delà des compétences professionnelles requises, sur le critère d'une forte adhésion à l'utilité sociale de l'association. Cela devra se marquer au « ton » (positif) adopté, à l'énergie (sans limites) déployée, à l'ardeur et l'enthousiasme manifestés... « On est dans quelque chose de positif, sans forcer, ... Aujourd'hui, quand on recrute, on cherche à la fois la personne qui va amener ses compétences, et en même temps qu'elle soit un minimum habitée par ce que l'on fait, pour y donner du sens. » (Entretien Direction générale opérationnelle)

ELLES CROIENT EN NOUS

Aujourd'hui, on peut dire que l'on a un noyau d'entreprises

avec qui on a noué des liens forts... Et ça dépasse la relation commerciale, parce que ces entreprises-là, elles croient en nous, elles sont membres du conseil d'administration. Alors évidemment, à la base, ce sont nos partenaires historiques. (...) Il y a vraiment les entreprises qui ont participé au lancement historique de NQT, qui ont été dans l'aventure dès le départ (...) Et ces gens-là, ils se sont approprié le fait qu'ils sont à l'origine de la création. Donc pour eux aussi, c'est leur association. Quand Marie-Christine qui gérait les contacts avec ces entreprises y allait, elle allait les voir pour participer à une aventure humaine. Elle disait : « voilà ce qu'on essaie de faire, venez avec nous ! Vous allez nous aider à faire quelque chose qui a du sens. » Et de fait, c'est ça qui les a fidélisés.

Raynald Rimbault, cofondateur de NQT

Une autre adaptation de NQT à une exigence de fonctionnement des entreprises tient à la flexibilité de l'engagement. Toute entreprise vit dans l'incertitude quant à son avenir et aucune ne maîtrise l'agenda de ses parrains bénévoles... Le contrat passé est aussi fait de souplesse et de liberté, et libère en premier lieu l'entreprise d'une crainte - celle de devoir embaucher dans des temps difficiles pour l'emploi - puisqu'il est explicitement stipulé que le parrain n'est pas censé embaucher dans son entreprise. Par ailleurs, à titre individuel, un désengagement temporaire est

toujours possible, les éventuels pics de travail sont pris en compte. NQT traduit ainsi sa problématique de recherche de parrains bénévoles en une proposition d'engagement en phase avec les contraintes de l'entreprise : s'engager dans le partage de valeurs communes, d'une recherche de sens, tout en garantissant souplesse et liberté quant aux modalités de la collaboration à long terme. L'association, dans son contact avec les parrains, respecte cette exigence.

« ON EST DANS QUELQUE CHOSE QUI RESTE SOUPLE

Par exemple un parrain, à un moment il s'inscrit, après il est sous l'eau parce qu'il a 33 000 dossiers, il nous en informe en disant, je souhaite être en indisponibilité temporaire, revenez vers moi dans 3-4-6 mois, peu importe, on met une date de fin et on revient vers le collaborateur en question à la date choisie pour lui demander s'il est disponible.

Entretien Direction générale opérationnelle

Ce qui a fait la force, c'est cette liberté, le fait qu'il n'y ait pas de contraintes. C'est cette liberté qui a donné tous ces résultats. (...) L'entreprise y croit, a envie de mettre ça en place au profit de ses collaborateurs et des jeunes, a une responsabilité environnementale vis-à-vis du territoire. Elle demande à ses

collaborateurs « est-ce que cela vous intéresse ?, cela se passe au sein de l'entreprise, pendant vos heures de travail, mais c'est à vous de voir, c'est vous qui décidez à un moment ou un autre de vous inscrire dans cette démarche », et c'est pour cela que ça fonctionne, car la personne qui l'a choisi, elle le fait vraiment avec beaucoup de convictions. Parce que à un moment, dans sa vie, elle se dit moi aussi j'ai eu une main tendue, que ce soit un oncle, un collaborateur etc., j'ai eu beaucoup de chance, et c'est normal que, compte tenu de la chance que j'ai eue, je rende à ma manière.

Entretien Direction générale opérationnelle

Répondre aux exigences des collectivités publiques et territoriales

Côté acteurs publics, on pourrait dire que les valeurs sont partagées par essence, tant l'action de NQT remplit une mission d'intérêt général. Les objectifs se rejoignent (l'accès à l'emploi), et certaines des valeurs fondatrices également. Ainsi, à Lille, le Préfet Jean-François Cordet évoque cette nécessité vitale pour l'Etat de répondre à l'exigence d'intégration des jeunes sur le marché du travail, quand le vice-président du Conseil départemental du Nord évoque la République qui récompense le mérite. Pour l'acteur public, l'intérêt est de remplir sa mission d'intérêt général, celle de l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi. Mais pour faire coïncider les exigences de l'action publique et la sienne propre, NQT doit entrer dans un moule plus contraint. Il lui faut répondre aux règles de l'*accountability* (un terme anglo-saxon traduit aujourd'hui en français par redevabilité) et s'adapter à ces exigences nouvelles des partenaires publics.

« ON REND COMPTE

On s'implante dans un nouveau territoire, on sollicite un rendez-vous et on est reçu par un élu et/ou un agent du Conseil départemental, on lui propose par exemple de pouvoir avoir un accompagnement plus ciblé sur les jeunes bénéficiaires du RSA. S'il y a un intérêt manifesté par la collectivité, on se fixe alors un objectif d'accompagnement, par exemple de 50 jeunes bénéficiaires du RSA. Et ensuite il y a un montage administratif, l'accord d'une subvention à l'association, et de notre côté on effectue notre travail opérationnel, et on rend compte, pour justifier de la bonne utilisation des fonds octroyés et de l'atteinte des objectifs.

Entretien Pôle développement

Prendre en compte les spécificités territoriales

Chaque territoire a ses spécificités, et la capacité d'adaptation de NQT passe par la prise en compte de ces différences. Sur tel territoire, il y a plus de parrains que de jeunes, alors que cela va être l'inverse sur tel autre. Sur tel territoire, on trouve surtout de grosses entreprises alors que dans tel autre, plus rural, les partenariats se feront plutôt avec des PME. Ici on traitera avec Pôle emploi, là avec une association locale. Là où les jeunes diplômés de niveau Bac+4 seront moins nombreux on choisira plutôt le dispositif « Nos Territoires ont des Talents », destiné aux Bac+3. Toutes ces spécificités impliquent pour NQT un ajustement permanent et un réagencement de son offre, grâce à une

connaissance documentée des problématiques locales propres à chaque territoire.

« SUR UNE MÊME RÉGION, ON PEUT AVOIR DEUX TERRITOIRES DIFFÉRENTS

En Nord Pas-de-Calais, on a beaucoup misé au départ sur les entreprises privées pour nous développer. Comme on est en région, on a deux types d'entreprises, celles avec qui on a un partenariat au niveau national, et les entreprises locales, qui ont un siège en région. Cela va de la TPE à la PME. Au coeur, en moyenne, cela fait des entreprises entre 100 et 600 salariés. On a aussi deux territoires différents. Lille, c'est une grosse académie, où on a développé le dispositif pour les Bac+4. Au départ, c'était la même chose pour les deux départements. Mais au regard des chiffres de Pôle emploi, et aiguillés aussi par le Conseil départemental du Pas-de-Calais, on y a développé le dispositif « nos territoires ont des talents », proposé aux Bac+3 également.

Entretien Pôle développement

→ Au final, un engagement à double ressort

Qu'il s'agisse du lien avec l'entreprise ou avec la collectivité publique, l'engagement passe par un lien à l'institution matérialisé par une convention, mais repose aussi sur un lien direct aux personnes (les milliers de parrains bénévoles, les personnes qui agissent au nom des collectivités publiques). L'engagement des partenaires de NQT a ainsi pour particularité d'être à double ressort, à la fois institutionnel et personnalisé. C'est tout à la fois une force et une fragilité.

Les « référents » de NQT – ses représentants en quelque sorte – dans les entreprises sont pour beaucoup des DRH, ou des directeurs de la diversité, de la RSE. Mais ensuite, c'est l'engagement personnel du collaborateur qui va jouer, et s'il peut être parfois incité à devenir parrain, rien ne l'y oblige. Les raisons de l'engagement individuel font d'ailleurs souvent écho à des problématiques personnelles. L'un ne va donc pas sans l'autre : tout parrainage est lié à l'existence d'une convention pré-existante ; mais l'existence de la convention n'impose pas le parrainage. La durabilité du lien passe tout à la fois par son institutionnalisation, doublée du caractère libre, parfois éphémère des engagements personnels.

Ce double ressort existe aussi pour ce qui est des conventions signées avec les collectivités publiques locales, car NQT compte aussi, chaque fois que possible, sur l'engagement individuel des personnes rencontrées, les mieux placées pour entretenir les liens et les développer. Ainsi, tel responsable de Pôle emploi prendra

l'initiative d'un *phoning* (relance par téléphone) sur son département, en plus du simple *mailing* qui est prévu dans la convention nationale ; tel responsable d'un service municipal Jeunesse, ou Emploi, incitera les jeunes rencontrés à contacter l'association, tel élu militera pour qu'une signature avec NQT ait lieu, etc.

Ce double ressort conjugue la permanence (représentée par la convention, l'adhésion, le lien à l'institution) avec la souplesse que permet le lien personnel, mais parfois aussi sa fragilité, son caractère éphémère (le lien aux personnes est par nature plus souple, plus varié, et parfois éphémère).

CONCLUSION

S'adapter, prendre en compte les spécificités de tel ou tel partenaire est au cœur des engagements noués par NQT avec ses partenaires et de leur durabilité. Cela nécessite une connaissance fine des logiques, intérêts et valeurs qui sous-tendent l'action des différentes parties prenantes. Toutefois, cette implication durable nécessite une forte vigilance, les ponts faits entre les problématiques des uns et des autres (les « traductions ») pouvant toujours être remis en question. Par exemple, un parrain pourra être insatisfait de la relation construite avec le jeune (trop peu investi, qui n'appelle pas, etc.) ; ou une entreprise va vouloir développer d'autres actions et ne trouvera pas suffisamment d'échos à ses projets. De telles situations existent, d'autant plus que le

« Tout a démarré sur un coup de cœur »

Un parrain NQT, directeur de site d'une entreprise industrielle, présente son action lors d'un Club Jeunes Diplômés : « C'est parti de la RSE. On a phosporé sur cette idée de RSE depuis 3-4 ans, et à force de réfléchir, on s'est dit qu'on souhaitait démarrer quelque chose dans le domaine du social. Et ensuite, tout a démarré sur un coup de cœur. On a été approchés par quelqu'un de NQT, qui par son dynamisme, nous a convaincus. »

Ce parrain a ensuite profité d'une réunion de direction d'environ 200 personnes pour faire la présentation du projet. Le temps qu'il remonte à son bureau, il avait déjà beaucoup de demandes venant de potentiels parrains-marraines. Ce sont des engagements qui peuvent durer quelques mois. « J'en suis à la quatrième personne que je parraine depuis deux ans. Sur 20 parrains, on a encadré 76 diplômés, et 18 ont trouvé un emploi. »

développement se joue à grande échelle et qu'il n'est pas possible pour NQT de s'adapter à toutes les configurations. Cela demande donc d'entretenir et de réajuster en permanence les différentes « traductions » de l'action NQT dans les mots qui conviennent, dans les attentes perçues et les objectifs énoncés des uns et des autres.

GÉRER AU QUOTIDIEN LA RENCONTRE ENTRE DES MONDES DIFFÉRENTS

Pour NQT, les rencontres sont inhérentes à la nature entrepreneuriale du projet – il faut aller de l'avant pour convaincre, argumenter, intéresser afin de se développer. Mais comme le suggère l'observation précédente, il y a au fondement de l'activité de NQT la rencontre entre plusieurs mondes, et par là une mise en relation de plusieurs types de parties prenantes : des jeunes diplômés,

des entreprises, des parrains, des collectivités. Pour NQT, il est essentiel de réussir à trouver un équilibre au quotidien entre des partenaires si différents. Cela demande alors un savoir spécifique aux salariés de l'association qui développent en particulier des compétences personnelles en matière de communication. Mais cela demande aussi à l'organisation de s'adapter à ces différents « clients » (au sens où ils développent vis-à-vis de NQT des attentes spécifiques), et de développer des compétences « organisationnelles » pour cette mise en relation et pour la gestion des équilibres entre les différentes attentes.

→ Organiser une mise en relation efficace

Plusieurs représentants de l'association, appartenant à différents pôles de cette dernière, participaient au Club Jeunes Diplômés. Rien de si surprenant finalement à cette pluralité de participations, puisque NQT s'est construite comme un espace de mise en relation des jeunes diplômés

Observation d'un Club Jeunes Diplômés, juin 2015

Bien avant 18h45, horaire de ce Club de Jeunes Diplômés, le ballet a commencé. Le pôle Partenariats institutionnels, qui a organisé l'événement, accueille chacun, et présente les élus de la ville et de l'agglomération aux quelques jeunes qui sont venus. Une marraine arrive, accueillie également par les représentants de NQT. NQT ne fait pas salle comble ce soir, loin s'en faut, mais sur un si petit nombre de présents, la diversité des statuts, profils, personnes, est frappante. Représentants des collectivités, des entreprises, jeunes diplômés,... Alors que la séance s'ouvre, ils commencent à parler et se présenter.

Alors qu'élus et parrains d'un côté, font face au public – principalement les jeunes diplômés –, le dialogue n'est pas toujours simple. Les préoccupations ne sont pas les mêmes : pour tel jeune son histoire forcément personnelle et sa recherche d'emploi, pour tel élu le développement et l'image de son territoire, pour tel parrain faire passer ses convictions sur les projets professionnels et choix d'orientation... On parle, certainement, sans que la rencontre ne se fasse toujours – l'élu parle « des jeunes » en général, mais ce faisant il ne parle pas pour autant aux jeunes qui sont en face de lui.

Une représentante de NQT intervient à chaque fois que nécessaire, pour recadrer, reformuler, préciser un point de fonctionnement du dispositif. A qui parle-t-elle ? Ce n'est pas toujours simple de le savoir ; souvent, elle s'adresse aux jeunes et aux élus ensemble, comme si les uns ne pouvaient aller sans les autres.

Après une heure et demie d'échanges, le patchwork improbable a initié une certaine dynamique, faite d'échanges, d'anecdotes, de bons conseils, d'analyses plus ou moins définitives, plus ou moins argumentées sur le marché du travail français. Et alors que peu de solutions ont été proposées aux jeunes présents, alors que les élus pourraient regretter la faible affluence, de façon surprenante, les participants semblent contents de leur réunion – comme si de s'être parlé était finalement ce qui importait le plus.

et des entreprises, et que cette mise en relation s'est faite avec les acteurs publics, qu'il s'agisse de Pôle emploi, ou de représentants des préfectures, en passant par les collectivités territoriales.

Articuler au quotidien les attentes de « mondes » différents

NQT endosse la responsabilité de réaliser la mise en relation de ces nombreux acteurs, aux appartenances institutionnelles très variées, voire parfois sans appartenance à une institution, comme c'est le cas pour les jeunes diplômés. Comment surmonter les frontières, les différences d'objectifs, de logiques, de langage aussi ? Comment veiller à l'équilibre entre des acteurs dont le poids institutionnel n'est pas le même ?

Le développement

de compétences « relationnelles »

Il s'agit pour les différents collaborateurs d'arriver à développer un ensemble de compétences : la capacité à savoir comprendre la demande d'un partenaire, interpréter ses propos et saisir son point de vue de façon empathique d'un côté ; la capacité à trouver les mots justes et à adapter ses formules, de l'autre. Ces compétences, qui pourraient venir à l'appui d'une description du travail d'un conseiller à Pôle emploi lorsqu'il rencontre un demandeur, semblent ici de fait mises en œuvre par les acteurs internes avec chacun de leurs interlocuteurs. Ainsi, les membres du pôle Parrainage / animations RH sont capables de catégoriser leurs partenaires, les référents d'entreprise, selon les motivations qui sont les leurs, et de comprendre leurs enjeux : par exemple lorsque certains semblent avoir besoin de visibilité interne,

Des attentes qui peinent parfois à se connecter

Prenons l'exemple de la connexion, au cœur de l'action de NQT, entre les attentes des parrains/marraines et les attentes des jeunes diplômés. Concernant ces derniers, les attentes sont parfois difficiles à cerner, aussi bien pour NQT que pour certains parrains. Au point qu'une certaine déception apparaisse parfois : « *je me questionne sur les attentes attendues par NQT et par les jeunes diplômés, qui ne sont pas forcément les mêmes* » (une marraine). « *Les jeunes ne comprennent pas toujours ce que nous pouvons leur apporter dans le cadre d'une démarche qui peut être longue. (...) En quête d'immédiateté, d'un job maintenant et tout de suite que nous ne saurions leur offrir, certains filleuls déçus disparaissent sans donner de nouvelles* » (un parrain). Cela se traduit alors par une attente forte des parrains/marraines envers NQT : attente de « vérifier la motivation des jeunes », attente d'un suivi plus fort, questionnement sur ce que l'on peut apporter à un public qui apparaît parfois plus volatile et difficile à saisir.

Côté jeunes, les attentes et les attitudes sont aussi multiples, et parfois difficiles à cerner aussi. Mais elles touchent, au final, fondamentalement à l'emploi : trouver un travail. Le parrainage est alors un des outils, souvent parmi d'autres (APEC, ateliers de Pôle emploi,...). La rencontre avec le parrain ou la marraine va parfois couler de source, parfois non. C'est ce qu'exprime une jeune interviewée : « *Globalement, le parrainage m'a beaucoup aidée. Mais quand j'avais fait l'atelier, j'avais discuté avec d'autres personnes, qui me disaient que ça ne se passait pas forcément bien avec leur parrain. Alors je ne sais pas, si c'est le parrain, ou si c'est eux. Mais ce n'est pas le parrain qui va chercher le travail à votre place. Il faut être proactif. Quand j'avais un entretien, c'est moi qui le sollicitais, je n'attendais pas qu'il me donne des nouvelles. Je lui disais : « voilà, là j'ai fait ça, qu'est-ce que tu en penses ? » Si on ne sollicite pas, on ne risque pas d'avoir des conseils en retour. Il faut savoir appréhender le parrainage. Peut-être certains s'attendent-ils à ce que le parrain soit là pour épauler, mais lui il travaille, il n'a pas que ça à faire* » (une jeune diplômée embauchée). Une autre jeune diplômée, parrainée par NQT, évoquera le nécessaire feeling avec le parrain : « *C'est pour ça que je dis que c'est très important d'avoir une bonne relation parce que s'il n'y a pas de relation, on n'en voit pas l'intérêt* ».

Des ajustements en termes d'attente, de temporalités, d'attitude sont alors à faire, et c'est un enjeu au quotidien pour l'association.

via l'organisation d'un événement pour la promotion du parrainage, ils savent en tenir compte dans leur accompagnement. De même, le pôle Communication-Partenariats institutionnels crée des relations personnalisées et de confiance avec les représentants des institutions partenaires, et leur propose des actions adaptées à leurs spécificités locales.

Un travail organisationnel de coordination

Mais plus qu'à un niveau purement individuel, ce qui semble décisif pour la mise en relation, ce n'est pas tant l'interaction avec les interlocuteurs externes que le travail de coordination entre les différents acteurs internes, représentant chacun un type de « client » qui développe des attentes différentes vis-à-vis de NQT : jeunes, parrains, entreprises, collectivités...

Cela passe en premier lieu par la représentation au sein de l'association de chacune des parties prenantes, via un acteur spécialisé, un pôle le plus souvent : pôle Communication / partenariats institutionnels, pour le lien avec les institutions publiques et les entreprises ; pôle Parrainage / animations RH pour les parrains, les jeunes diplômés, les référents dans les entreprises ; pôle Développement pour initier les conventions avec ces différents partenaires. La structuration de l'organisation permet une perméabilité entre ces pôles, dont certaines des activités peuvent à dessein se recouvrir, et qui sont amenés à collaborer au quotidien.

De manière plus fine encore, à l'intérieur d'un pôle, chacun est en charge des liens et des actions auprès d'une partie prenante spécifique. Ainsi, au sein du pôle Parrainage / animations RH, un tel s'occupera prioritairement des parrains, tel autre plutôt des jeunes, et des échanges croisés d'informations auront lieu. Par exemple, le collaborateur NQT qui, plutôt côté jeunes diplômés, gère la validation de leurs dossiers et leur intégration et celui qui, plutôt côté parrains, valide les dossiers de ces derniers, échangent pour savoir s'il faut valider la candidature d'un parrain dont l'expérience est un peu courte, mais dont le référent entreprise insiste pour qu'il soit accepté, du fait de son « beau » poste. D'autres échanges pourront porter sur l'adéquation entre un parrain et un jeune : « tout l'art est d'organiser des mariages ; cela se fait sur une base géographique

en premier lieu, sur une base de compétences ensuite : métier exercé, secteur professionnel, expériences professionnelles et associatives » (entretien pôle Parrainage / animations RH). Ce travail de dialogue et d'ajustement est nécessaire à la rencontre des différentes parties prenantes à l'activité de NQT.

L'organisation interne soutient cette coordination de plusieurs façons. Ainsi, le système d'information mis en place permet à l'impressionnante quantité d'informations de circuler entre les pôles, et à chacun d'y accéder en instantané : combien y a-t-il de parrains dans telle entreprise ? Des actions ont-elles récemment été organisées ? Quel est l'historique des échanges avec tel jeune ? Etc. L'espace de travail lui-même facilite les échanges, puisque l'ensemble des collaborateurs des services centraux partagent le même espace de travail.

Ce travail quotidien ne doit pas être pris à la légère, car c'est à ce niveau que se donne à voir la fabrique de la relation entre les parties prenantes. Alors que dans l'espace public, les débats (et les malentendus) sont nombreux, par exemple à propos des « jeunes d'aujourd'hui », difficiles à comprendre, qui ne voudraient plus de travail, n'aimeraient pas l'entreprise, etc., génération Y oblige, c'est tout le travail d'une organisation comme NQT que de faciliter la rencontre des points de vue et des logiques.

→ Au défi de l'équilibre entre ses « clients »

NQT produit, pourrait-on dire, de la « mise en relation ». C'est un intermédiaire, mais d'un genre inconnu – surtout pas une agence d'intérim, vous dirait-on en interne. Cela rend chacun des « clients » (partenaires, bénéficiaires, ...) indispensables, et pour les collaborateurs de NQT, il faut faire avec cette interdépendance entre ces parties prenantes dont les attentes doivent, au bout du compte, s'emboîter comme les pièces d'un puzzle à (re)construire au quotidien :



« C'est d'ailleurs une dynamique vertueuse qui s'est créée

et contribue à l'intéressement des partenaires». Jeunes, entreprises et parrains sont indissociables : on n'a pas de jeunes, les parrains sont déçus ; on n'a pas de parrains, les jeunes sont déçus.

Entretien Direction générale opérationnelle

L'activité de NQT repose sur des synergies. Que les collaborateurs de l'association voient ces synergies, c'est une chose, mais les différents partenaires eux-mêmes les anticipent et les intègrent à leurs attentes :



Les institutionnels, le côté public, nous suit pour une grande partie parce que on a ce côté entreprise. La première des choses qu'ils nous demandent à chaque fois c'est quand même : « Ah oui, et le soutien de votre réseau d'entreprise ? » (...) et c'est quelque chose qui compte beaucoup. Et on voit aussi inversement, depuis un certain nombre d'années que pour les entreprises, c'est quelque chose d'important pour elles, que le côté public, les institutionnels de manière globale, nous soutiennent aussi, parce que ça donne cette légitimité, cette aura.

Entretien Direction générale opérationnelle

Ainsi, sur la durée, ce qui se joue c'est la mise en place progressive d'un intéressement croisé. Dit autrement, la mise en relation des différents acteurs n'est plus seulement nécessaire au bon fonctionnement opérationnel du parrainage, elle est créatrice de valeur pour les parties prenantes. L'intéressement se construit d'ailleurs parfois maintenant « horizontalement », de partenaire à partenaire, alors que la démarche d'intéressement initiale nécessitait que NQT pilote l'intéressement, se situant au centre du réseau de parties prenantes.

Pour accompagner ces synergies, un équilibre doit être maintenu. Et c'est clairement un des enjeux forts pour l'association. Il est tout d'abord quantitatif, et le maintien d'un équilibre entre le nombre d'entrées de parrains et le nombre d'entrées de jeunes, notamment, est parfois problématique. Dans une situation où les parrains manquent, c'est l'engagement de l'association à fournir un parrain sous deux semaines qui est mis à mal ; inversement, une entreprise ayant signé une convention mais qui voit ses collaborateurs volontaires ne pas être mis en contact avec des jeunes à accompagner, n'est pas satisfaite non plus.

Mais au-delà de l'équilibre quantitatif, il y a la question de la qualité de la relation avec chaque partie prenante. Dit autrement, certaines sont-elles plus privilégiées que d'autres ? Derrière la représentation de NQT comme intermédiaire, la neutralité et l'équité sont-elles si évidentes à maintenir au quotidien ? Faux problème ou réel enjeu ? Depuis la naissance du projet, sa double identité – pour les jeunes et pour les entreprises – est sans doute une des clés de son succès.

CONCLUSION

La difficulté pour un intermédiaire comme NQT, c'est alors de gérer un investissement équilibré entre ces différents interlocuteurs, pour maintenir le sens de la mise en relation entre des acteurs sans se perdre dans une relation trop forte avec l'un d'entre eux. C'est une performance de funambule, en termes de pilotage, car il s'agit de répondre aux demandes de chacune des parties prenantes, tout en maintenant la cohérence globale du dispositif de mise en relation – il faut donc veiller en permanence à ce que les demandes

Une double identité originelle

Dès le lancement du projet, l'ambiguïté était patente. Un projet lancé pour aider les jeunes dans le 93, qui n'accède pas à l'emploi, mais créé dans le cadre d'un regroupement local d'entreprises ; ou bien un projet pour aider les entreprises à mieux s'insérer sur un territoire où leurs collaborateurs rencontraient de l'hostilité ? Les deux sans doute. Un des cofondateurs, Raynald Rimbault, explique la gestion de cette dualité par une spécialisation de la direction, elle-même duale : *« je pense que, concernant notre positionnement à tous les deux, moi j'ai toujours été très entreprises. C'est un peu notre positionnement à Yazid et à moi, même s'il est quand même un peu variable. Je me suis toujours positionné plus côté entreprises, pour faire que le dispositif qu'on créait pour servir les jeunes soit utile aussi effectivement pour l'entreprise. Voilà, donc ça fait partie des choses aussi, c'est peut-être aussi là où on avait cette complémentarité, parce que Yazid se positionne beaucoup jeunes, et moi je me positionne beaucoup entreprises. »* (Raynald Rimbault, cofondateur)

Pour Raynald Rimbault, penser à la fois entreprises et jeunes, c'est un gage de richesse dont il serait dommage de se priver. Cette recherche de pluralité, on la retrouve aussi dans le nom même de l'association. Alors que Bruno le Roux (alors député de Seine Saint-Denis) avait suggéré *« Nos Quartiers ont du Talent »*, les deux fondateurs avaient préféré opter pour le pluriel : *« parce que on s'est dit finalement des talents il en faut plusieurs. Le talent des entreprises, le talent des jeunes, et on s'est dit on va parler de talents multiples. »*

et attentes des uns et des autres soient compatibles et fassent sens par rapport à la mission de l'association. Si au départ c'est une approche pragmatique fondée sur la complémentarité des dirigeants qui a prévalu, celle-ci suffit-elle à l'échelle à laquelle fonctionne désormais NQT ?

GÉRER LA SINGULARITÉ À GRANDE ÉCHELLE : UN VÉRITABLE DÉFI POUR NQT

Nous empruntons l'expression « singularité à grande échelle » à Etienne Minvielle ¹³ qui l'utilise concernant l'organisation des soins à l'hôpital, pour souligner que l'organisation du travail s'avère confrontée au dilemme suivant : concilier la singularité de chaque cas avec le nombre, toujours plus important, de malades à prendre en charge. Ce dilemme suppose de traiter à grande échelle l'ensemble des processus pour assurer leur déroulement dans des délais raisonnables tout en respectant la singularité de chaque cas. Il s'agit alors d'identifier dans l'organisation tout à la fois les éléments standardisés, gages d'efficacité, et les points de souplesse et de flexibilité, sur lesquels reposent les capacités d'adaptation de l'organisation aux situations particulières.

NQT, cette « start-up en surcroissance » (selon la formule d'un des fondateurs) et qui a connu un développement extrêmement rapide et pourtant contrôlé, est confrontée au même défi : elle doit en effet organiser à grande échelle des relations de parrainage tout en prenant en compte la spécificité de chaque relation. Défi d'autant plus redoutable que l'association est passée en dix ans de quelques personnes à une quarantaine de collaborateurs permanents ; les jeunes accompagnés de 200 (en 2005) à 4500 (en 2014) ; les entreprises et collectivités publiques partenaires d'une quinzaine, au départ, à quelques 780, aujourd'hui, implantées dans 13 antennes régionales et 2 départements d'Outre-Mer. Il s'agit donc de concilier la grande échelle (trouver de nouveaux partenaires, se faire connaître des entreprises et des jeunes) et la singularité du service à fabriquer (la rencontre elle-même).

¹³ Minvielle E., *Gérer la singularité à grande échelle*, Thèse de Doctorat en gestion de l'Ecole Polytechnique, 1996. Minvielle E., « Réconcilier standardisation et singularité : les enjeux de l'organisation de la prise en charge des malades », *Ruptures, revue transdisciplinaire en santé*, vol. 7, n°1, pp. 8-22, 2 000.

Comment cet équilibre délicat entre des contraintes très professionnelles – des outils et des dispositifs de structuration à grande échelle – et des adaptations permanentes a-t-il été créé, maintenu et enrichi ?

→ **Entretien le développement à grande échelle tout en favorisant l'apprentissage de l'organisation**

Le développement à grande échelle s'accompagne de procédures, de dispositifs de standardisation qui permettent de capitaliser des expertises et de les reproduire. Des manuels définissent ainsi les processus, et sont à disposition des salariés. La standardisation des pratiques est source de régularité, d'efficacité, de productivité. Elle a fait ses

preuves. Le guide de l'ensemble des *process* suivis par l'association et la structuration en pôles qu'il implique, rédigé par une spécialiste de la qualité, compte ainsi 200 pages. Toutefois, la grande force de NQT n'est pas seulement dans ses outils. C'est de savoir les concevoir, les adapter, les transformer, et même les transgresser, s'il le faut. L'association a donc appris, chemin faisant, à conjuguer professionnalisme et humanisme, procédures et pragmatisme de façon à préserver un attelage équilibré entre rigueur et souplesse. Prendre la liberté d'interpréter avec pertinence les règles qu'elle se donne tout en respectant le cap choisi, tel est l'un des secrets de son succès. Cela permet également un apprentissage de l'organisation.

Le manuel des processus Parrainage / animations RH

Prenons l'exemple d'un outil parmi d'autres : le manuel des processus Parrainage / animations RH mis en place tout récemment (février 2015). Ces processus sont l'équivalent du mode opératoire pour une production industrielle sauf qu'ici c'est d'un service qu'il s'agit : le couplage d'un jeune diplômé et d'un parrain. Ces processus sont décrits dans un gros document de 74 pages, extrêmement détaillé où l'on voit comment on fabrique du parrainage de façon quasi industrielle.

La finalité de ce document (qui rejoint la raison d'être du pôle Parrainage / animations RH) : fournir une description fine des pratiques du pôle. Elles sont quasiment toutes orientées vers l'« enrôlement » (au sens d'entraîner dans l'action NQT) des différentes parties prenantes : jeunes, parrains et référents. « L'art d'enrôler » peut se décliner à partir de différents verbes d'action : « faire connaître » (NQT), « communiquer » tout d'abord ; « inciter », « mobiliser », « fédérer » ensuite ; « suivre », « vérifier », « surveiller », « contrôler », « évaluer », enfin. Pour ce faire, les membres du pôle déploient différents dispositifs/techniques/outils et se sont efforcés de standardiser leurs pratiques en mettant en place des règles, des procédures, des check-lists qui sont justement décrites dans ce document.

Les différentes fonctions de ce document :

- * C'est avant tout un guide des procédures : en cela il donne accès au travail prescrit car dans ce document on trouve avant tout un ensemble de prescriptions de différents types : des objectifs à atteindre (souvent chiffrés) et surtout des modes opératoires (c'est-à-dire des séquences d'opérations types à respecter pour atteindre un but donné) ;
- * C'est aussi un document qui facilite l'utilisation de l'outil de gestion de la relation client, point crucial quand on sait qu'il y a un certain turn-over dans l'équipe : cela permet donc aux nouveaux de se familiariser plus rapidement avec l'outil (accélération du processus d'apprentissage à titre individuel) ;
- * C'est enfin une forme de capitalisation des savoir-faire, dans le sens où les acteurs ont cherché à expliciter leurs pratiques, leurs routines, leurs ficelles et autres astuces de métier (explicitation de savoir-faire qui sont à la base tacites).

Le lecteur parcourant ce document a donc accès en quelque sorte aux « secrets de fabrication » de la relation de parrainage (les différents processus décrivent tout ce qui doit être fait en amont de la relation de parrainage mais également pendant cette relation).

Entre standardisation et adaptation aux situations singulières

La standardisation (au travers de la définition de procédures, de critères, etc) porte une part du professionnalisme de l'association. Dans certains cas, le respect de critères spécifiques est d'ailleurs à la base d'une adhésion, ou d'une subvention reçue. C'est par exemple le cas lorsque NQT s'engage auprès d'une collectivité partenaire à identifier et sélectionner tant de jeunes issus spécifiquement de quartiers défavorisés. L'association, qui reçoit une subvention en contrepartie d'une action précise, est tenue dans ce cas de respecter cet engagement. Il en va ici de sa crédibilité et de sa pérennité. Un autre exemple tient au respect des critères d'éligibilité. Du respect de ces critères dépend aussi l'image de l'association. Ainsi, il peut arriver que certains dossiers de jeunes diplômés soient acceptés alors qu'ils apparaissent hors critères. Cela peut être dû à des données qui n'ont pas encore pu être vérifiées, ou bien des évolutions de la situation du jeune en question, que le système n'a pas encore prises en compte : un changement de quartier d'habitation, une évolution de la situation familiale, etc. Ces quelques cas, inhérents sans doute au traitement à grande échelle, sont toutefois révélateurs du professionnalisme et de la rigueur exigés de NQT par ses différents partenaires. En effet, ce qui pourrait passer pour un « détail », du fait de la grande échelle du développement, peut porter un réel préjudice à l'association dont l'image et la réputation reposent sur l'équilibre maintenu entre grande échelle et singularité. Par exemple, si certains parrains/marraines sont amenés à encadrer des jeunes diplômés qui ne leur semblent pas correspondre à la mission de l'association, ils peuvent s'en trouver pour le moins surpris, voire démotivés.

Toutefois, la marge de manœuvre existe, et on observe, dans nombre de situations, qu'un haut degré de formalisation des pratiques cohabite avec un pragmatisme raisonné, souhaité par l'organisation : certains écarts à la règle peuvent en effet être acceptés. Faut-il traiter tel ou tel cas de manière souple et ouverte, ou dans le plus strict respect des règles et des procédures ? La réponse n'est pas univoque.

Prenons un exemple au sein du pôle Parrainage / animations RH. L'une des grandes difficultés pour les acteurs de

ce pôle est de savoir interpréter avec pertinence les critères d'éligibilité¹⁴ ou encore de faire de bons « mariages » entre parrain et jeune. La rencontre entre un jeune diplômé et un parrain est toujours et forcément une rencontre singulière et suppose, à une telle échelle, beaucoup d'énergie et pas mal d'inventivité. Catégoriser de manière pertinente les différentes situations qui se présentent aux différents salariés, les appréhender avec doigté et les traiter de manière adéquate, suppose alors apprentissage, expérience et une part certaine de jugement.

« CATÉGORISER DE MANIÈRE PERTINENTE LES DIFFÉRENTES SITUATIONS

J'ai eu des fois des dérogations exceptionnelles que l'on me demandait en me disant : « il y a telle personne qui a adhéré et qui connaît telle personne... alors elle pourrait rentrer dans les critères mais il manque deux ou trois points... ». Des demandes de dérogation ça m'arrive trois ou quatre fois par semaine. Par exemple, pour un parrain, on a accepté une demande de dérogation exceptionnelle pour un de ses filleuls qui avait tous les critères, c'est quelqu'un de très bien, qui a un super profil,

¹⁴ Les critères sont les suivants : diplôme Bac+4 ou Bac+3 selon le territoire, avoir moins de 30 ans, être issu d'un quartier prioritaire de la politique de la ville, la CSP des parents, être éventuellement boursier, percevoir le RSA,... Si certains de ces critères sont remplis, ils donnent lieu à l'éligibilité ou non du jeune diplômé au dispositif.

qui est RQTH (Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé), voilà donc il a pas mal de difficultés... mais la difficulté était qu'il avait fait ses études hors de France ¹⁵ (...). Après on a analysé les choses. Ce parrain tout d'abord, il a une implication tellement forte... De toute façon si le jeune ne rentre pas dans le dispositif il va le suivre quand même ! Maintenant si on peut le faire bénéficier du dispositif, d'autant plus qu'on sait que le taux de réus site va être assez rapide...

Entretien pôle Parrainage / animations RH

La souplesse dans les processus, le pragmatisme raisonné dont nous avons fait état précédemment semblent importants en matière d'apprentissage pour l'organisation. En effet, la réflexion, souvent collective, sur certains cas particuliers peut contribuer à faire évoluer les processus de l'organisation. Les documents de travail s'enrichissent ainsi progressivement du traitement de situations singulières :



Il y a un filtre à l'entrée. Un jeune diplômé peut avoir une adresse dans le 16^e, mais parfois il s'agit d'une chambre de bonne... Il y a vraiment ce filtre qui se fait, et qu'on a perfectionné au fil des années. Vu le nombre de jeunes que l'on traite maintenant par promotions, on est obligé de mettre des critères très objectifs.

Mais ils évoluent. On pense par exemple maintenant intégrer la notion de nombre de mois sans emploi qualifié depuis l'obtention de son diplôme.

Entretien Direction générale opérationnelle

De ce fait, les documents tels le manuel de procédures décrit précédemment sont des documents vivants, régulièrement mis à jour et qui font l'objet de discussions entre pairs. A ce titre, ils représentent un levier d'apprentissage sur le plan collectif, qui permet le développement et l'actualisation des compétences des membres de l'équipe.

→ S'organiser pour gérer la singularité

Au-delà de ces nécessaires ajustements réalisés au quotidien par les différents salariés de l'association, il nous semble que la prise en charge de la singularité est aussi pensée par l'organisation. En effet, cette dernière suscite des rencontres avec ses différents partenaires et bénéficiaires, qui permettent parfois des formes de co-production de l'activité. Lors de son analyse de l'activité hospitalière, Etienne Minvielle ¹⁶ avait montré que la gestion réussie de la singularité à grande échelle reposait sur le fait de reconnaître aux « clients » une capacité de construction de leur trajectoire au sein de l'organisation. Pour NQT, il existe différents types de trajectoires : celle du jeune diplômé, celle du parrain, celle du référent. Sur ces différentes trajectoires, il existe des moments où le partenaire peut interagir, et parfois coproduire l'activité.

La singularité dans la prise en charge des parrains

Les parrains peuvent parfois être inquiets, avoir des doutes quant à leur action. L'association essaie alors d'organiser un suivi personnalisé, en particulier dans les premiers temps de la relation de parrainage. Ainsi, des bilans de parrainage sont régulièrement organisés (6-8 mois après

¹⁵ Le fait d'avoir fait sa scolarité en France est en effet un des critères d'éligibilité.

¹⁶ Cité précédemment.

un lancement par exemple) dans les entreprises. C'est l'occasion de se rendre dans l'entreprise, de susciter un échange d'expérience avec les parrains, ou entre les parrains eux-mêmes.

De manière plus quotidienne, un maillon essentiel permet à NQT de démultiplier son action : il s'agit des personnes référentes dans les entreprises, qui sont un relais de son action. La relation au référent permet de créer une forme de prise en charge des demandes singulières des parrains.

« AIDER LES PARRAINS DANS LEUR RELATION AUX JEUNES

On explique aussi souvent aux référents que leur rôle c'est de fédérer les gens. Les référents ce sont vraiment eux qui pilotent en interne le dispositif. C'est souvent le DG ou le DRH. (...)

Souvent dans les grands groupes les cadres ne se connaissent pas entre eux et pourtant ils sont parrains/marraines.

Il s'agit souvent d'engagements individuels sur la base du bénévolat. Mais nous on met vraiment en valeur le fait qu'il s'agit aussi de fédérer les équipes et de créer une communauté en interne entre les parrains/marraines.

Entretien Pôle Parrainage / animations RH

Innover avec un référent

Nous revenons ici sur le cas du partenariat entre NQT et le groupe pharmaceutique BMS déjà évoqué, partenariat qui

s'est traduit notamment par une opération de *team building* dans le double but de fédérer l'équipe RH de BMS France et de remobiliser des jeunes diplômés issus des quartiers défavorisés. Il s'agit d'un cas de co-production autour d'une action innovante mais aussi singulière, d'une part, parce que l'idée de départ est venue de Yolaine Von Barczy, à l'époque Vice-présidente RH de BMS France, et, d'autre part, parce que cette action visait à la base à répondre à une problématique spécifique d'entreprise (à savoir fédérer l'équipe RH autour d'un projet porteur de sens).

A problématique particulière réponse ad-hoc pourrait-on dire... Certes, mais ce serait oublier que, au départ, le partenariat entre NQT et BMS France repose sur le parrainage, produit phare de l'association, mais surtout produit standardisé – puisque, une fois la convention établie entre l'association et l'entreprise, NQT propose systématiquement à celle-ci un certain nombre d'actions (désignation d'un référent, réunion collective de l'encadrement pour susciter des vocations et recruter des parrains/marraines, mise à disposition de flyers, organisation des lancements de parrainages, mise en place des bilans de parrainages, etc.) – autant de routines organisationnelles qui séduisent les entreprises et assurent *in fine* le succès de NQT.



Il y avait deux choses qui m'ont particulièrement convaincue, que l'on m'avait dites et qui se sont révélées vraies. La première c'est le professionnalisme de l'association, c'est-à-dire que c'est une association certes... mais qui a les mêmes exigences que si c'était une société cotée au Nasdaq pour faire simple, c'est-à-dire avec des reportings très clairs, des chiffres, des données, etc., des comptes audités cela va de soi évidemment... Donc il

y avait vraiment un très grand professionnalisme. L'approche m'allait bien aussi parce que nous on est une société importante au sein du groupe, qui avait à l'époque 3 000 personnes, donc ce n'est pas non plus 20 000 personnes avec des moyens démesurés au niveau de la RSE... On avait décidé en interne de ne pas dédier de ressources supplémentaires pour ça. Et NQT est arrivé avec un créneau extrêmement précis, très défini, un produit d'appel qui est assez simple à mettre en place puisqu'ils arrivent avec tous les outils pour le mettre en place, qui est donc le parrainage.

Yolaine Von Barczy, BMS France

Le parrainage, produit standardisé proposé par NQT, peut donc parfaitement s'articuler avec d'autres types d'actions – plus spécifiques et ad-hoc pourrait-on dire... – qui constituent autant de réponses particulières à des problématiques d'entreprise (chaque entreprise devant faire face à un certain nombre de contraintes mais disposant dans le même temps, en son sein, de certaines ressources¹⁷). C'est ainsi qu'au sein de BMS France, une fois l'action de parrainage stabilisée, d'autres actions spécifiques et complémentaires ont pu voir le jour.

Preuve s'il en est besoin qu'il est tout à fait possible d'articuler des actions standardisées avec des initiatives plus innovantes et éphémères, dans le double but de satisfaire à la fois les exigences des entreprises et les demandes des jeunes diplômés en recherche d'emploi. Tout dépend évidemment de l'articulation trouvée. C'est d'elle que dépend cette capacité de l'association à gérer la singularité à grande échelle.

Singulariser l'accès aux jeunes

Autant la relation entre les parrains et NQT est dès le départ personnalisée (le référent est en contact avec NQT, et c'est lui qui fait le lien avec les parrains), autant la relation avec les jeunes diplômés est au départ impersonnelle. La difficulté est alors d'entrer en relation directe avec le jeune diplômé. La démarche de prise de contact n'est pas aisée puisqu'il s'agit d'engager un contact personnalisé avec lui, sans le connaître encore. C'est une des conditions pour que celui-ci s'inscrive sur le site, et devienne le sujet d'un suivi de la part de l'association.

Pour relever le défi du « *sourcing* » des jeunes, il va falloir combiner la grande échelle - faire connaître et diffuser au plus grand nombre le service offert -, et la singularité - essayer de nouer un contact direct avec le jeune diplômé (par une rencontre à une réunion au Pôle emploi, ou lors d'une réunion d'une collectivité locale, ou encore par un contact téléphonique, etc.). L'objectif visé est de susciter le moment de rencontre inter-individuelle, entre le jeune diplômé et un salarié de NQT, pour l'inciter à faire la démarche de s'inscrire dans le dispositif NQT.

La prise en charge individualisée se poursuit ensuite, une fois le jeune entré dans le dispositif. Ainsi, des contacts réguliers sont organisés. Il est prévu au moins un contact par mail ou téléphone par mois, en particulier pour savoir si le parrainage se passe bien. En effet, il peut arriver – et il arrive assez souvent – que le parrainage n'ait pas pu s'enclencher car le parrain / la marraine n'était finalement pas disponible, ou encore que le contact a eu lieu, mais que la relation ne s'est pas aussi bien construite que prévu, faute d'un « *feeling* » (terme d'une jeune diplômée) suffisant. Dans ce cas, NQT proposera un autre parrain, une autre marraine. L'organisation de

¹⁷ Notons au passage que la singularité qu'il s'agit de traiter pour NQT est multiple et protéiforme, puisqu'il s'agit, dans le cadre du parrainage, de prendre en compte une triple singularité – celles du filleul, du parrain, et de la relation de parrainage qui s'ensuit –, mais aussi celle de l'entreprise, et plus largement de l'organisation à qui NQT s'adresse, ce qui suppose nécessairement une réponse ad-hoc. Une réponse qui, cependant, peut tout à fait s'appuyer sur des routines organisationnelles éprouvées, ce qui n'empêche nullement, par ailleurs, l'émergence d'actions inédites...

Le défi du sourcing des jeunes

De la diffusion à grande échelle :

« Notre mission, c'est d'aller chercher ces jeunes diplômés, de mettre des actions en place, avec Pôle emploi, les universités, pour qu'un maximum de jeunes nous connaissent, et que même avant leur recherche d'emploi, ils aient le réflexe : je m'inscris à Pôle emploi, à l'APEC, et à NQT. (...) Les jeunes, c'est une population assez volatile, tellement sollicitée. C'est vraiment la multiplication des canaux qui va faire qu'un jeune va s'inscrire. S'il est renseigné par Pôle emploi, s'il voit quelque chose sur Facebook, s'il voit un article... » (Entretien Pôle Communication / partenariats institutionnels)

... à la singularité de la rencontre :

Dans certains départements, Pôle emploi, partenaire de NQT, a décidé d'aller au-delà du mailing, et d'instaurer un « phoning » personnalisé auprès des jeunes. C'est le cas du 93. L'idée est d'aller au-delà du simple contact mail, ce qui permet d'attirer les jeunes diplômés vers les réunions organisées par NQT. De même, le pôle Communication / partenariats institutionnels cherche à contacter les jeunes diplômés par le biais des universités, et de personnaliser la relation en étant présent par exemple à des remises de diplômes. Tout l'enjeu est de se faire connaître, et, au-delà, de créer un lien de familiarité et de confiance durable avec le jeune diplômé.

la prise en charge des jeunes bénéficiaires permet, lors de ces moments de contact, de prendre en compte les attentes et situations particulières.

CONCLUSION

La gestion de la singularité est donc essentielle pour s'ajuster aux spécificités des situations rencontrées, qu'il s'agisse des jeunes, des parrains, ou des entreprises. On le voit, l'enjeu est fort pour NQT, et des ressources humaines importantes y sont dédiées dans l'association. Toutefois, si pour les entreprises et les parrains, la gestion de la singularité peut être distribuée entre différents partenaires (le rôle des référents est important et permet une démultiplication), on observe que la relation aux jeunes diplômés, de nature différente, s'appuie moins facilement sur des intermédiaires spécifiquement dédiés à cette prise en charge. Trouver ces intermédiaires, travailler avec eux pour aider à créer ce lien singulier avec le jeune diplômé semble fondamental. L'équilibre entre grande échelle et singularité est en effet au cœur de la double dynamique de l'association : croissance et innovation.

3

[2]





PAROLES DE PARRAINS / MARRAINES



Rapport de recherche - Contribution au Livre blanc NOT

PAROLES DE PARRAINS/ MARRAINES

Au-delà de la relation de NQT avec les entreprises, il s'agit ici de porter un regard sur les parrains/marraines, leurs pratiques, et les ressorts personnels de leur engagement. Quel sens donnent-ils à leur expérience et qu'en retirent-ils ? Comment, concrètement, accompagnent-ils les filleul(e)s dont ils ont la charge ? Telles sont quelques-unes des questions auxquelles cette partie entend apporter quelques réponses. Nous le ferons en deux temps. Dans un premier temps, en mettant en scène la parole des parrains/marraines autour de quelques thématiques clés pour comprendre les raisons de leur engagement et leurs pratiques de parrainage ¹. Dans un second temps, en brossant le portrait de deux parrains d'exception – à savoir Michel Mazure (Groupe Caisse des Dépôts) et Jean Khiat (Orange) – de manière à donner à voir au lecteur l'action de quelques parrains en profondeur.

A. RESSORTS DE L'ENGAGEMENT ET PRATIQUES DE PARRAINAGE

S'exprimant sur les raisons de leur engagement et sur ce qu'ils retirent personnellement de cette expérience, les parrains/marraines de l'association mettent en avant bien sûr la volonté d'aider les jeunes diplômés, dans une période particulièrement difficile en matière d'emploi.



**Cette période est compliquée
pour les jeunes diplômés pour**

trouver un premier emploi.
En conséquence, il me semble
important de les aider
à comprendre le monde
professionnel pour l'intégrer
efficacement.

L'avenir de nos jeunes devient
de plus en plus compliqué.
Avoir un diplôme ne suffit plus
et ne pas avoir de soutien pour
mieux se vendre est un handicap.
Tous ceux qui n'ont pas
de soutien dans leur sphère
privée, il faut les aider !

CE QUI DÉCLENCHE L'ENGAGEMENT: UNE VOLONTÉ D'AIDER LES JEUNES, MAIS AUSSI DE LUTTER CONTRE LES INJUSTICES SOCIALES ET LES DISCRIMINATIONS

Les raisons évoquées sont diverses, mais pour la majorité liées à la jeunesse des diplômés, que cela rappelle aux parrains/marraines leurs propres difficultés au même âge, ou que cela les renvoie à leurs propres enfants. Sont mises en avant la difficulté d'accès au marché du travail, principalement en raison de l'appartenance des jeunes diplômés à un milieu social dit défavorisé - ce qui crée un manque de réseau -, mais aussi en raison de problèmes de discrimination, liés au fait d'habiter

¹ Les verbatim réunis pour ce chapitre sont de deux sortes parce qu'issus de deux sources différentes. Certains sont anonymes : ils proviennent d'une enquête à grande échelle par questionnaire, menée sous le sceau de l'anonymat, par Adrien Constant ou encore (mais plus rarement) de propos tenus dans le cadre d'un Club jeunes diplômés. Les autres sont signés : ils ont été recueillis lors d'entretiens menés par les chercheurs ou en réponse à des questions posées sur sollicitation de l'équipe de recherche.

dans un quartier dit « prioritaire » ou de porter un nom à consonance étrangère. Le manque de contact avec les sphères dirigeantes des entreprises, en raison d'un entourage familial et amical lui-même éloigné du monde des cadres en entreprises, est particulièrement souligné.

Pour certains parrains/marraines, la question de la jeunesse, et des difficultés des jeunes en général face à l'emploi, est mise en avant. Pour d'autres, la question de la discrimination va être primordiale. Les critères de NQT (catégorie sociale défavorisée en particulier, quartier prioritaire) sont donc au cœur de l'engagement.



Une vraie satisfaction de pouvoir aider des jeunes à démarrer et à trouver un emploi. Ils sont notre avenir et celui de la planète.

*François Thiebault,
Microsoft*

Je souhaite simplement rendre service à des jeunes, qui commencent leur vie professionnelle, ayant des enfants dans la même situation.

Anonyme

Moi-même je suis issue d'un quartier aidé. Et je pense qu'il y a réellement un potentiel du côté de ces jeunes et s'il n'y a pas quelqu'un ou une structure pour leur donner un petit coup de pouce ça n'avancera pas. Je pense qu'il est nécessaire que chacun d'entre nous ait un rôle actif dans la société pour faire avancer, pour faire bouger

les choses et montrer...

Malheureusement l'image des cités, des quartiers est assez négative dans les médias. Donc montrer qu'il y a vraiment un potentiel chez ces jeunes... mais c'est vrai qu'il faut leur donner un petit coup de pouce via nos réseaux. Ce sont souvent des jeunes qui n'ont pas de réseau.

*Zelika Sassi,
Société Générale*

Issue moi-même de l'immigration, ayant eu des « portes fermées » parfois, et avoir dû me hisser par le travail et « prouver », j'ai de l'empathie à l'égard de ces jeunes.

Les choses ont peu changé quant au regard porté sur les jeunes des banlieues défavorisées dont je suis également issue.

*Mariza Sauvignon,
Crédit Agricole*

Une société bloquée, avec injustice ou exclusion, à titre personnel et au titre de l'entreprise que je représente, on ne l'accepte pas. Une société qui ne serait pas capable d'intégrer sa jeunesse quelle que soit son origine serait en échec.

Anonyme

Je trouve une grande satisfaction à pouvoir aider un jeune à démarrer sa vie professionnelle.

Gilles Huet,
Mann-Hummel

Par ailleurs, corriger des injustices sociales, réduire les inégalités, contribuer à l'égalité des chances pour faire vivre le pacte républicain, agir en citoyen responsable en aidant les jeunes diplômés... constituent autant de motivations qui relèvent à la fois du registre de la justice et de celui de la solidarité. Il s'agit là d'une source majeure de l'engagement des parrains/marraines au sein de NQT.

« LUTTER CONTRE LES INJUSTICES SOCIALES, OEUVRER À L'ÉGALITÉ DES CHANCES :

Je trouve que c'est très valorisant pour quelqu'un de pouvoir aider des jeunes. Je découvre de plus des pépites et cela me conforte dans l'idée qu'il y a des pépites partout et pas seulement dans les quartiers favorisés ou dans les écoles réputées.

Il suffit seulement de mettre ses préjugés de côtés et d'ouvrir les yeux. Permettre à un jeune d'accéder à un niveau digne de ses capacités et parfois bien supérieur à celui de ses parents est toujours valorisant.

Cela permet de réparer ce que

le système scolaire ou social n'a pas permis de réaliser !

Benoît Sys,
Volkswagen

Mon objectif ? Lutter contre cette injustice des personnes qui n'ont pas de réseau, qui ne connaissent pas les « codes » à suivre... alors qu'ils ont du potentiel !

Anonyme

Dans ce contexte difficile, je constate que ce sont ceux qui bénéficient d'un réseau (école, sportif,...) qui tirent leur épingle du jeu !

Anonyme

J'aime les valeurs promues par NQT, j'aime ce principe : 'nos quartiers ont des talents', et je pense réellement que les personnes que nous parrainons ont vraiment besoin d'aide et sont anormalement défavorisées par rapport aux autres, donc aidons les !

Anonyme

Valeurs personnelles, sensibilisation professionnelle aux problématiques sociales, considération que nous n'arrivons pas sur le marché de l'emploi avec les mêmes chances, donc démarche

fondamentale sur l'égalité des chances. Voilà le sens de mon engagement.

Anonyme

Certains parrains et marraines envisagent la relation de parrainage dans une perspective de solidarité intergénérationnelle et dans une logique de don/contre don. D'une certaine manière, c'est parce qu'ils estiment avoir eux-mêmes beaucoup reçu de leurs aînés qu'ils sont aujourd'hui en mesure de transmettre quelque chose à leurs filleul(e)s, et plus généralement aux jeunes générations.

« DONNER CE QUE L'ON A REÇU :

Ce qui motive mon engagement ?

La satisfaction de sauver de la désespérance des jeunes qui ont fait l'effort de faire des études, parfois tout en travaillant, et celle du devoir accompli. Jeune Diplômée, j'ai eu la chance de rencontrer un homme et une femme extraordinaires qui m'ont donné ma chance et qui font que je suis moi aujourd'hui. Le parrainage est un moyen pour moi de donner ce que j'ai reçu. C'est aussi la joie partagée lorsqu'ils décrochent leur premier contrat de travail.

*Françoise Farag,
Salvia Développement*

J'ai la volonté d'accompagner, de redonner aux autres l'aide

que j'ai pu avoir un jour pour démarrer dans la vie active.

Anonyme

Ce que m'apporte mon engagement ? Essentiellement le sentiment de pouvoir aider à passer le relais vers une autre génération, à partager mon expérience, à redonner confiance en proposant des pistes pour bâtir un réseau, revoir un CV, démarcher les entreprises...

Anonyme

Offrir à la jeune génération les mêmes facilités d'accès au travail que celles que j'ai connues. Transmettre et aider des jeunes qui n'ont pas eu les mêmes chances que moi ou les personnes de mon environnement en général.

Anonyme

Je tente de faire partager expérience et connaissance de l'entreprise pour aider à trouver un emploi. J'ai envie de partager la chance que j'ai avec d'autres. Moi-même, j'ai bénéficié de NQT quand j'étais étudiante et cela m'a beaucoup aidée. Je garde des liens à ce jour avec mon parrain à qui je pose des questions dans le milieu professionnel vu qu'il

a plus d'expérience que moi. Je cherche à faire profiter de mes compétences des jeunes qui n'ont pas la chance d'être soutenus par leur entourage personnel.

Anonyme

RETOUR SUR INVESTISSEMENT : CE QUI EST DÉCOUVERT DURANT LE PARRAINAGE

Bien entendu la relation de parrainage est rarement une relation à sens unique. Si les parrains/marraines de l'association donnent beaucoup d'eux-mêmes, de leur énergie et de leur temps aux filleul(e)s dont ils ont la charge, ils n'en tirent pas moins un certain nombre de bénéfices, qui ne sont pas forcément perçus au départ, mais se découvrent progressivement au fur et à mesure que s'engagent les actions de parrainage.



C'était au départ une démarche totalement altruiste. Puis par la pratique, je me suis rendue compte qu'aider les jeunes dans leur recherche m'apporte aussi beaucoup. Cela me permet de prendre du recul, d'être en lien avec la nouvelle génération qui arrive sur le marché du travail et de m'ouvrir sur la société civile.

Anonyme

L'ouverture aux autres, le plaisir de donner, le sentiment d'être utile, le plaisir retiré d'une écoute authentique et d'une relation enrichissante, le sentiment de mieux comprendre l'autre et ses aspirations, mais également

la satisfaction d'avoir développé ses propres compétences,... constituent autant de gratifications symboliques qui nourrissent dans la durée l'engagement des parrains/marraines de NQT.



TROUVER DU SENS ET RECEVOIR :

J'étais dans un moment de ma vie où j'avais besoin de trouver du sens et de m'engager pour les autres. Une collègue m'a parlé de NQT juste à ce moment-là. C'est pour cela que je me suis lancé.

Anonyme

Petite fille d'immigrés espagnols et italiens et par ailleurs diplômée, je souhaite aider tout simplement afin de donner un sens supplémentaire à mon parcours professionnel.

Anonyme

On a l'ambition d'aider mais on reçoit beaucoup. Il y a de l'empathie. On est déçu quand le jeune est déçu. Cela nous permet de sortir la tête de nos fichus dossiers, et aussi de se rendre compte du marché du travail d'aujourd'hui. J'ai 38 ans d'expérience professionnelle. Cela nous ramène à la « vraie vie ». Et quand la personne

obtient un job, ce n'est pas grâce à moi au final, c'est un ensemble de choses, essentiellement c'est la victoire de la personne.

Club jeunes diplômés

C'est une belle expérience humaine. En se mettant à la disposition des autres sans contre-parties directes ni enjeux professionnels, il s'agit de faire du bien autour de soi en donnant un « coup de pouce » gratuit. (...) En tant que dirigeant, j'y trouve aussi de la légitimité, et un regard différent des équipes sur la démarche RSE de l'entreprise. Honnêtement, je pense recevoir plus que je ne donne.

*Pascal Lovato,
BNP Paribas*

Mieux comprendre les nouvelles générations, leurs difficultés et leurs aspirations, attirer des talents :

S'engager comme parrain/marraine auprès des jeunes diplômés est aussi pour certain(e)s un bon moyen pour mieux comprendre les nouvelles générations, les difficultés des jeunes, leurs attentes, leurs craintes, leurs espoirs.



Cela me permet de mieux mesurer et de mieux comprendre les difficultés rencontrées par des jeunes aujourd'hui puisque je suis salariée depuis de nombreuses

années dans la même entreprise.

Anonyme

Le fait d'être en contact avec le monde des jeunes qui arrivent sur le marché du travail, avec leurs réflexions, conduit à réfléchir sur les changements de la société, à rester up to date. Le changement c'est permanent, échanger avec des jeunes c'est le percevoir... et se remettre en cause.

*Annick Rives,
Natixis Payment Solutions*

À titre personnel, ces contacts permettent de mieux comprendre la nouvelle génération qui arrive et qui peut avoir d'autres façons d'appréhender le monde. Chaque situation, chaque offre d'emploi étant particulière, il faut faire preuve de flexibilité et d'adaptabilité. C'est aussi un bon moyen de se challenger.

*Frédéric Burnouf,
Société Générale*

L'entreprise doit savoir s'y adapter, et doit mieux les connaître pour continuer à attirer des talents.

Anonyme

Connaître la « vraie vie » des jeunes diplômés, leurs galères, rester dans le coup

en tant que patron et recruteur potentiel.

*Pascal Lovato,
BNP Paribas*

C'est pour moi une expérience enrichissante à tous points de vue, cela me permet de suivre l'évolution dans le temps des objectifs et des attentes de cette nouvelle génération, car l'entreprise doit savoir s'y adapter, et doit mieux les connaître pour continuer à attirer des talents.

*Eric Depaye,
Hennessy*

très forts. De parrain, on devient le conseiller, le confident, la personne qui compte pour nos filleuls. Rencontre avec la famille pour certains...

*Etienne Jouve,
Groupe La Poste*

Enrichissement au travers des contacts avec NQT, et avec les autres partenaires, entreprises ou institutionnels comme les mairies, le Pôle emploi, les missions locales.

*Pascal Lovato,
BNP Paribas*

« DES RELATIONS HUMAINES ENRICHISSANTES :

J'en retire de grandes satisfactions personnelles : me sortir du monde professionnel et personnel favorisé et rencontrer des personnes complètement différentes et qui m'apportent beaucoup humainement.

Anonyme

Je retire de mon engagement une très grande richesse humaine, des contacts qui perdurent, des invitations (mariage, repas...), des liens

« LE SENTIMENT D'ÊTRE UTILE :

J'ai vraiment le sentiment de transmettre, d'apporter ma petite pierre à toute cette jeunesse en mal de décrocher le premier job. Lorsqu'ils rentrent pour la première fois dans votre bureau, la tête enfoncée dans les épaules, démoralisés, et quelques mois plus tard quand ils vous annoncent joyeusement qu'ils ont décroché le « graal » le sourire aux lèvres, vous avez l'impression de servir à quelque chose dans ce nouveau monde !

*Patrick Courcelle,
Mairie de Soyaux*

NQT est un des leviers nous permettant de contribuer, par une approche rationnelle et managée, à apporter du positif, à transmettre un peu de notre expérience. (...) Quand tout cela se termine par un job trouvé, quelle qu'ait été notre contribution réelle, c'est une satisfaction partagée.

*Patrick Fily,
Dior*

« ET MÊME DE LA JOIE, DU BONHEUR PARTAGÉ !

Lorsque le mail arrive «ça y est, j'ai signé», c'est un vrai temps fort qui illumine la journée !

*Frédéric Burnouf,
Société Générale*

Ce que je retire de mon expérience de parrain ?
Le bonheur de pouvoir apporter une aide à ces jeunes bien formés mais qui vivent une insertion professionnelle difficile.

*Philippe Brutel,
Orange*

Mon rôle de parrain m'apporte beaucoup de joie. Je ressens un grand bonheur quand le filleul retrouve confiance, obtient un premier entretien,

puis un second, et enfin un emploi. Je suis d'autant plus content car j'ai l'impression qu'il a obtenu le job correspondant à son projet professionnel et qu'il va pouvoir s'épanouir au quotidien.

*Philippe Capelle,
Orange*

Je suis très fier d'avoir aidé ces jeunes à reprendre confiance dans leurs potentiels, de les avoir vus sourire et surtout de suivre leurs progressions. Le plus bel apport ce sont leurs remerciements, les échanges, le respect entre nous... C'est finalement peu de temps pour moi et tellement de changements pour eux.

*Annick Rives,
Natixis Payment Solutions*

LA DIVERSITÉ DES PRATIQUES DU PARRAINAGE : « CHAQUE JEUNE EST DIFFÉRENT »



J'ai eu 4 diplômés, et cela a été 4 expériences très différentes. Certains appellent toutes les semaines, ils relancent s'il n'y a pas eu de réponse à leur mail. Pour d'autres, c'est le « silence radio ». Chaque cas est

spécifique, il n'y a pas de modèle, pas de document à remplir. Certains veulent de l'aide pour le CV, d'autres sur comment se comporter en entretien, on apporte effectivement des éléments sur les codes de l'entreprise, sur la mise en réseau. Et des fois, il faut voir ce qui se cache derrière un problème. Par exemple, une jeune que j'ai encadrée cherchait dans les professions artistiques. Ce n'est pas le coeur de NQT mais je connais un peu le milieu. Eh bien il m'a fallu 3 heures d'entretien pour que je comprenne son problème. Elle avait une présentation, une écriture impeccable, elle était impeccable en entretien. Son problème, c'était de se vendre. Elle faisait un blocage là-dessus. Il faut un peu « harceler » l'entreprise, et elle ne s'en rendait pas compte. (...) En général, le problème est plus évident. C'est souvent lié à une méconnaissance des codes.

■ *Club jeunes diplômés*

Chaque jeune est différent. Pour Raissa, ma première filleule, la recherche a été très longue, il a fallu revoir son projet professionnel, la soutenir « psychologiquement » dans

certaines périodes difficiles, surmonter l'échec d'un premier travail. Mais tout cela a conduit finalement à un contrat dans la filière marketing qu'elle recherchait.

Pour Karella (ingénieur multimédia), ma seconde filleule, son dynamisme et sa volonté de réussir ont beaucoup contribué à trouver rapidement un emploi. Il a fallu canaliser son énergie, lui donner quelques codes, lui expliciter tout l'apport d'être trilingue... et elle a décroché un poste en trois mois de chef de projet Web.

Pour Théo (ingénieur énergie et environnement) qui était totalement en perte de confiance quant à ses capacités malgré un parcours très positif, il convenait de lui redonner confiance, d'être à l'écoute. Il avait beaucoup d'atouts qu'il ne « voyait » pas ... J'ai continué mon parrainage pendant toute sa période d'essai qui a été positive. Il travaille actuellement dans une société spécialisée dans l'environnement, il répond à des appels d'offre et présente des dossiers devant des équipes de directions... Quel changement !

Pour Ahmed, il fallait surtout l'aider à expliciter les périodes creuses de son parcours, l'aider à clarifier sa recherche et revoir son CV, débrieffer sur ses entretiens pour comprendre. J'ai utilisé mon réseau ... mais il a trouvé par lui-même. Il travaille maintenant en gestion de réseau informatique.

L'accompagnement de Timothée est en cours. C'est un challenge pour moi car il est dans un domaine très éloigné du mien : l'architecture. Il a déjà travaillé, est très courageux et talentueux, dans un domaine assez sinistré au niveau emploi. Mon apport actuel est de l'aider dans la structuration de ses recherches en analysant les facettes qui l'intéressent le plus dans le domaine de l'architecture. Nous avons échangé sur son CV, sur les apports de ses expériences. J'envisage de le mettre en relation avec des personnes de mon réseau travaillant en architecture/bureaux d'études de construction.

*Annick Rive,
Natixis Payment Solutions*

Chaque jeune est différent, et le parrainage permet de faire du sur-mesure. Je crois beaucoup plus en l'efficacité d'un dispositif

de ce type qu'en du traitement de masse.

*Françoise Farag,
Salvia Développement*

CE QUE LES PARRAINS APPORTENT, VU PAR LES PARRAINS



Ce sont surtout les jeunes diplômés qui peuvent s'exprimer sur le sujet, mais je pense que nous leur donnons avant tout un peu de reconnaissance, venant de la part de professionnels avec qui ils ont rarement des contact, en espérant aussi changer leur perception, parfois leur ressentiment à leur égard. On leur apporte aussi de la confiance en eux dont ils manquent cruellement, souvent en se remettant en cause et en culpabilisant. Il s'agit de mettre en avant leurs forces et atouts, domestiquer leurs faiblesses et en tirer parti. (...) On les suit et les relance dans leurs démarches, ils ont souvent trop de fatalisme, hélas. Ils sont étonnés d'ailleurs de notre attention et ténacité à leur endroit, et s'étonnent parfois que nous soyons plus convaincus sur eux qu'ils ne le sont eux-même ! Parfois cela va

jusqu'à des remises en questions sur leurs objectifs court terme (trouver un job) pour une réflexion à plus long terme : qu'est-ce que je veux faire de ma vie au travail ? Souvent, on est plus le « confident positif et neutre » qu'ils/elles ne trouvent pas ailleurs.

Pascal Lovato,
BNP Paribas

Le parrain / la marraine a un positionnement bien particulier. Il n'est pas celui qui conseille sur l'orientation, sur le parcours ; il n'est pas non plus le conseiller Pôle emploi, ni celui chargé de recruter. La pratique du parrainage semble se construire autour de plusieurs points clés. Reviennent souvent, aussi bien du point de vue des jeunes diplômés que de celui des parrains/marraines, le fait de donner/redonner confiance. Le jeune arrive souvent vers son parrain ou sa marraine après plusieurs mois de recherche d'emploi infructueuse, sans comprendre ce qui ne fonctionne pas. Ce dernier va également parfois donner accès à un/des réseaux, des réseaux personnels, des réseaux professionnels... Ensuite, c'est autour de la transmission de compétences et d'expériences que va se construire la relation.



Mes filleuls sont venus à NQT sur le tard, lorsque la motivation commence à s'éteindre. Pôle emploi, l'Apec aident un peu, mais ils sont clairement trop débordés pour une assistance personnalisée sur la durée. Les jeunes que j'ai rencontrés n'étaient, par ailleurs, souvent pas bien préparés à la recherche

d'emploi par leurs universités/écoles que ce soit dans la perception des attentes du marché, dans la confiance dans leurs capacités (ils visent parfois un peu bas) ou dans la forme. Mon apport principal est donc de dégager du temps pour être un partenaire disponible, avec lequel on peut s'entraîner sur un CV, une lettre de motivation/entretien, discuter librement (par exemple que pensez-vous du niveau de salaire proposé, de telle réaction...). Le parrain qui souligne les points forts, mais aussi pousse un peu quand c'est nécessaire (par exemple sur la sélection des annonces et leur suivi). En fait dans l'entreprise, on appellerait cela du coaching. Au travers du feedback de mes filleuls, j'ai le sentiment que ces échanges actifs, sur un mode professionnel, les aident à conserver leur optimisme et surtout à développer / retrouver le sens de leur propre valeur.

Frédéric Burnouf,
Société Générale

Pour un parrain, c'est difficile d'être quelqu'un qui oriente. J'ai accompagné une dizaine de jeunes, et parfois il fallait re-challenger le parcours

universitaire. Il faudrait avoir en amont un partenariat avec un partenaire dont c'est le métier. Par exemple, on peut se demander jusqu'où aller dans le partenariat avec les universités.

Le questionnement d'un parrain lors d'un séminaire interne NQT

Certains parrains/marraines ont développé des « méthodes » de suivi des jeunes spécifiques. Nous reviendrons plus loin en détail sur ce point en présentant des portraits en deuxième partie. En voici déjà quelques exemples.



J'ai d'abord un long échange d'au minimum une heure pour comprendre le jeune adulte et se comprendre réciproquement et instaurer la confiance mutuelle ; ensuite on prévoit un rendez-vous par semaine de ½ h à 1 h. Après avoir cerné ses désirs, il faut balayer les sites des groupes correspondant aux desideratas du candidat, lui montrer les pistes qui correspondent à ses choix et les retenir avec lui. Puis lui demander de s'investir dans des recherches d'emplois par ses propres moyens. Je lui demande ensuite d'une semaine sur l'autre le résumé de ses actions, puis je décortique avec lui les annonces pour déceler

les « non-dits ». J'appelle avec le jeune certaines structures pour cibler davantage l'offre d'emploi qui est publiée. Et je l'aide à préparer ses rendez-vous sous une forme structurée de tableau : les pour/les contre, les points forts/les points faibles, etc. Parfois je suis assez directive...

*Mariza Sauvignon,
Crédit Agricole*

Ma démarche est d'abord de créer une relation rassurante parrain/filleul. On apprend à se connaître et l'idée de NQT de recevoir les filleuls dans nos entreprises va vraiment dans ce sens. Je prends beaucoup de temps à comprendre leur projet professionnel, à évaluer leur motivation, à comprendre les difficultés rencontrées avant de rentrer dans l'association. Ensuite, je demande aux filleuls pour bien fixer leur projet professionnel de trouver sur internet des offres d'emploi qui pourraient les intéresser sans se soucier de la localisation, des freins sur l'expérience ou sur les compétences. Le travail sur le CV est ensuite un grand moment ! Les jeunes arrivent pour la plupart avec des CV « égocentriques » décrivant l'ensemble de leurs

succès professionnels et parfois personnels. Mon premier apport est de les sensibiliser à la nécessité absolue de comprendre le besoin de l'employeur à travers une lecture attentive de l'offre d'emploi, de repérer les compétences attendues par le recruteur. A partir de ce travail, nous construisons un CV spécifique à chacune des offres d'emploi de façon à construire une « histoire » cohérente débouchant forcément sur une envie du recruteur de rencontrer le filleul. Ensuite arrive la préparation aux entretiens, mon conseil est d'être simple et synthétique et de se focaliser sur les 3 ou 4 compétences que nous avons identifiées. La posture est naturellement importante, nous travaillons la confiance, la tenue vestimentaire,... Globalement, je leur apporte une écoute et mon expérience.

*Philippe Capelle,
Orange*

Clarifier ses propres objectifs et attentes afin de construire un parcours ; exercice de la feuille (j'aime/j'aime pas), la lecture des annonces (elle m'attire, elle me rebute). Préparation de l'entretien : clarifier mes attentes, exprimer

mes attentes, savoir parler peu, je suis toujours en situation de vente dès que je pénètre dans une entreprise. Valoriser toute situation d'exposition, même une semaine d'intérim, oser découvrir ses projets, se préparer à tout occasion opportune

*Christophe Borel,
BMS*

Ces méthodes servent plusieurs objectifs.

« ACCOMPAGNER, DONNER CONFIANCE :

J'essaye d'apporter une reprise de confiance, qui peut être perdue après pas mal d'échecs aux entretiens ou de non-réponse.

*Olivier Loeb,
Amgen*

J'encourage avant chaque entretien, et on fait un debrief après. Pour une des filleules, je l'ai encouragée très fortement à terminer sa thèse avant toute chose, car elle n'arrivait plus à s'y mettre. L'objectif a été atteint grâce à un micro-coaching de suivi jour par jour.

*François Thiebault,
Microsoft*

J'ai envie d'aider des jeunes,
de partager mon expérience,
de leur donner confiance...

Anonyme

Venir en aide aux jeunes diplômés dans leurs recherches et les aider à gagner confiance en eux. Voilà pourquoi je me suis engagé au sein de NQT

Anonyme

Tout d'abord, je rassure, je réconforte, je redonne le moral à ces jeunes gens qui sont très souvent désoeuivrés lorsqu'ils rentrent dans mon bureau pour la première fois. Pour cela, je vais créer du lien, je leur propose de se tutoyer. D'autre part, je leur donne mon numéro de portable personnel ainsi que mon adresse mail sachant que je suis à leur entière disposition pour répondre à toutes leurs questions. Il faut que le/la filleul(e) sente bien un tutorat, un parrainage de proximité pour qu'il déclenche en eux, la motivation qu'ils ont perdu. Leur redonner confiance en eux, c'est leur apporter les éléments pour qu'ils puissent se reconstruire, se remettre en question pour monter en compétences dans leur recherche d'emploi.

*Patrick Courcelles,
Mairie de Soyaux*

Avant tout, je leur redonne confiance en eux et je leur fais extraire les richesses de leur parcours au lieu des points qu'ils considèrent parfois comme des échecs ; je leur fais prendre conscience que la première chose à faire est d'assumer leur statut de jeune diplômé et pas d'essayer de le cacher sous « une tonne d'expériences ». Le fait d'assumer ce statut de jeune diplômé est un pas capital dans la démarche de construction voire de reconstruction.

*Françoise Farag,
Salvi Développement*

Ce travail sur la confiance des jeunes nécessite des actions, un type de compétences particulier : une certaine écoute, qui crée une vraie relation de réciprocité entre le jeune diplômé et le parrain, qui fournit un miroir au jeune diplômé. Cela contribue d'ailleurs à la montée en compétences du parrain, aussi bien que du jeune...



Avec les jeunes, j'ai vraiment travaillé ma communication et mon écoute (la reformulation notamment...).

*Annick Rives,
Natixis Payment Solutions*

D'un point de vue personnel, je profite de ces rencontres pour développer mon

intelligence émotionnelle en prenant le temps d'écouter, de comprendre et de découvrir des envies ou des émotions.

Philippe Capelle,
Orange

« TRANSMETTRE SON EXPÉRIENCE ET SES COMPÉTENCES :

Faire bénéficier de mon expérience et de mes compétences des personnes qui n'ont pas les clés de la réussite mais qui sont méritantes.

Anonyme

Aider des jeunes à trouver un emploi grâce à mon réseau et mes compétences de coach. L'envie d'aider, de transmettre.

Anonyme

J'apporte un regard extérieur et professionnel sur leur situation (formation, compétences, postes souhaités); un apport en termes de faire savoir et de savoir-être, un encouragement et une attention à leur personne et à leurs projets ; de la méthode dans leurs recherches d'emploi.

Philippe Brutel,
Orange

Les parrains repèrent des freins dans la relation à l'emploi, pour des jeunes scolairement brillants, mais qui n'ont pas un accès à, ni une connaissance de l'entreprise. Etre proactif vis-à-vis des entreprises et savoir « se vendre » constitue une compétence clé. Acquérir cette compétence est d'autant plus important quand elle n'a pas été développée au cours de la scolarité. Les parrains/les marraines peuvent y contribuer.

«

Lors de mes expériences de parrainage, j'ai eu l'impression d'avoir des jeunes qui avaient envie, avaient suivi leur formation, beaucoup travaillé pour avoir leur diplôme, mais qui n'étaient pas préparés pour l'emploi. Aujourd'hui, le réseau, le « savoir se vendre » a une influence déterminante.

Anonyme

Dans la plupart des cas, au départ, il faut leur remettre les « pieds sur terre », il y a un décalage énorme vis-à-vis des codes de l'entreprise et du monde du travail. (...) Il faut leur ouvrir les idées sur l'intérêt des recommandations et des candidatures spontanées. Ils ont généralement de la difficulté à dépasser le stade de la réponse à une annonce, ou alors c'est un mailing impersonnel, qui prend directement le chemin de la poubelle.

Alexandra Pasquer,
Solendi

Lors du travail sur le CV, l'objectif est qu'il attire, qu'il soit clair et lu, et qu'il indique ce que le filleul recherche. Il faut montrer au filleul qu'il faut « se vendre ». Il faut également être sur les réseaux Viadeo et LinkedIn, l'objectif est de se rendre visible et moderne.

*Annick Rive,
Payment Solutions*

Quand un parrain/une marraine est attribué(e) à un jeune, le premier critère de choix est géographique. Il faut en effet que le jeune puisse rencontrer facilement son parrain/sa marraine sur son lieu de travail. Mais ensuite, différents critères peuvent jouer. L'important, du point de vue des parrains/marraines, tout comme des jeunes d'ailleurs, est qu'il y ait du « feeling ».



Souvent, le parrain est du même métier. Je sais que c'est en discussion chez NQT, mais je continue à penser qu'il est préférable que ceux qui reçoivent soient du même métier. Des juristes avec des juristes. Qu'ils parlent le même métier. Moi, j'ai été d'abord financier, puis dans la production, la qualité, mais je n'ai jamais été ingénieur. J'ai eu à encadrer un jeune ingénieur, eh bien ce n'était pas facile, il m'a fallu 3 entretiens pour que j'aie le feeling.

*Anonyme
Club jeunes diplômés*

« FAIRE CONNAÎTRE ET PRATIQUER LES « CLÉS » DU RECRUTEMENT :

Nous préparons un mini-cycle de 4 séances réparties sur un mois, allant du CV à l'entretien d'embauche, car nous avons réalisé que les filleuls avaient besoin d'être accompagnés et coachés de plus près. Ils ne savent pas souvent capitaliser sur les apports qui leur sont faits.

*Alexandra Pasquer,
Solendi*

Je leur fais passer un entretien sur un poste, comme si c'était une situation en réel, avec ensuite un debrief pour qu'ils puissent connaître les points forts sur lesquels ils peuvent capitaliser et les points de développement/d'attention.

*Eric Depaye,
Hennessy*

J'apporte des conseils pour le CV, la lettre de motivation, et sur l'adéquation entre les postes choisis et les compétences du filleul, sur les points à avoir en tête pour les entretiens en termes de comportement et de déroulé des entretiens.

*François Thiebault,
Microsoft*

« OUVRIR SON RÉSEAU :

J'ai fait rencontrer mon filleul à quelques collègues pour des simulations d'entretien, et une ouverture à leur réseau également.

*Olivier Loeb,
Amgen*

J'ai, grâce à mon âge, un réseau professionnel et personnel très important et à un bon niveau ; l'utiliser dans le cadre de NQT m'a semblé évident.

Anonyme

Avec vingt-huit ans d'expérience professionnelle, dotée d'un bon réseau, je considère que mon expérience doit pouvoir profiter aux plus jeunes.

Anonyme

Pour les deux jeunes que j'ai rencontrés je n'ai pas l'impression qu'il y avait beaucoup à faire au niveau de la rédaction du CV et de la lettre de motivation. C'était quelque chose d'acquis. Ce sont des jeunes qui présentaient bien, qui n'avaient pas besoin d'aide au niveau comportemental, au niveau de la présentation. Franchement les deux jeunes je n'ai rien eu à redire, ils étaient

impeccables. C'était plus le réseau en fait.

*Zelika Sassi,
Société Générale*

Je suis convaincue que la confiance en soi que l'on peut insuffler aux jeunes qui en manquent ainsi que la mise en réseau sont des éléments déterminants dans la réussite de leur projet professionnel.

Anonyme

Je leur fais rencontrer des professionnels de mon entreprise qui exercent, si cela existe dans ma structure, le métier visé pour échanger sur le contenu du métier, des attentes, afin de bien valider si cela correspond à leurs attentes et à l'image qu'ils se font de l'activité concernée.

*Eric Depaye,
Hennessy*

« UNE RÉFLEXION SUR LE PARCOURS ET LES ATTENTES :

Je leur apporte une démarche structurée, tant sur la réflexion de leur projet professionnel (quelles sont leurs valeurs, ont-ils une vision de leur

idéal professionnel, comment positionnent-ils le curseur entre vie personnelle et vie professionnelle, ...) que sur la façon de le mettre en place.

*Eric Depaye,
Hennessy*

Pour le premier contact, il se fait au téléphone et nous définissons ensemble une date pour se rencontrer, soit au bureau, soit à l'extérieur. Je définis un planning de rendez-vous mensuel où nous ferons régulièrement le point sur les recherches d'emploi. Puis vient l'écoute active, en essayant de poser les bonnes questions pour définir ensemble leur « projet professionnel ». (exercice délicat, car ils n'ont pas l'habitude de ce genre de dialogue). Après une analyse et/ou un débriefing ensemble, nous posons les premières pierres de notre partenariat. Puis, je regarde le CV en y apportant mes suggestions et corrections. Généralement il est presque parfait. La lettre de motivation est difficile à rédiger. Elle se fera scrupuleusement ensemble suivant les offres d'emploi qui se présenteront. C'est pourquoi, il ne faut pas hésiter à les aider en renouvelant l'opération périodiquement. Lorsque je les revois un mois

plus tard, je leur fais faire du training d'entretien d'embauche. Il faut compter 1 à 2 heures. Là, il y a beaucoup de travail, sur le comportement, le regard, la gestuelle, la tenue, bref, tout un package indispensable à la bonne réussite d'un entretien d'embauche. Tous les mois à leur convenance, nous faisons le point sur les « succès et difficultés » de leur recherche d'emploi. Ils se sentent encadrés, suivis, et cela les rassure et les motive à avancer.

*Patrick Courcelle,
Mairie de Soyaux*

B. DEUX PORTRAITS DE PARRAINS D'EXCEPTION

Le premier – Michel Mazure – est cadre supérieur au sein de la Direction des ressources humaines du Groupe Caisse des Dépôts. Le second – Jean Khiat – est un cadre expérimenté d'Orange, spécialiste de la gestion de projet. Leur point commun ? Un engagement exceptionnel en tant que parrain au sein de NQT et une énergie débordante pour faire avancer la cause des jeunes. L'un et l'autre ne se connaissent pas. Pourtant, à bien des égards, ils partagent un certain nombre de pratiques et ont une vision proche du parrainage. Par ailleurs, tous deux se sont véritablement découverts une vocation grâce à NQT : celle d'aider les jeunes diplômés issus des quartiers sensibles et/ou d'un milieu social défavorisé. C'est à la rencontre de deux parrains exceptionnels que nous invitons maintenant le lecteur.

Michel Mazure, le parrainage chevillé au corps

De condition sociale très modeste – il est issu d'un milieu ouvrier et a grandi dans une cité des Hauts-de-Seine – Michel Mazure a d'abord été éducateur à la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) du Ministère de la Justice, métier qu'il a exercé pendant une dizaine d'années environ. Cette expérience de travailleur social, qui l'a profondément marqué, a été pour lui l'occasion de se frotter à des situations difficiles auprès de « *petits et de grands criminels* », d'apprendre à « *faire beaucoup avec peu de moyens* », et ce faisant de développer une certaine ingéniosité, mais aussi de se constituer un réseau. Cela lui a également permis d'acquérir des outils dans le champ de la psychologie et de développer des compétences relationnelles. Des outils et des compétences qu'il mobilise encore aujourd'hui dans son rôle de parrain car, comme il le dit lui-même, « *mon métier d'éducateur c'est la base de tout ! C'est vraiment ce que j'utilise le plus dans le cadre du parrainage* ».

Il a ensuite passé des concours administratifs de catégorie A, ce qui l'a conduit à intégrer successivement un IRA (Institut Régional d'Administration) pour parfaire sa formation, puis le Ministère de l'Intérieur, enfin la Caisse des Dépôts après avoir réussi le concours d'attaché d'administration centrale. A ce titre, il est un pur produit de la méritocratie à la française. Œuvrer pour l'égalité des chances en donnant de son temps et de son énergie à des jeunes diplômés issus d'un quartier sensible et/ou d'un milieu social modeste lui est donc apparu comme une évidence.



Je suis au service de la Caisse des Dépôts, au service de l'intérêt général car je suis fonctionnaire d'Etat. Je suis au service des jeunes et des autres en général. (...) Je me suis dit effectivement qu'être au sein de NQT, c'est utile. Se rendre utile en transmettant son savoir, son

expérience professionnelle, et surtout les codes et les réseaux qui vont permettre à ces jeunes issus des quartiers défavorisés d'être peut-être un peu plus efficaces et pertinents dans leur recherche d'emploi, c'est vraiment ce qui m'intéresse !

Une évidence d'autant plus que le Groupe Caisse des Dépôts est partenaire de NQT depuis 2011. L'institution compte en effet actuellement un réseau d'une centaine de parrains/marraines actifs animé par Marie-Lise Darrière de la Direction des ressources humaines. Si Michel Mazure n'hésite d'ailleurs pas à jouer de son appartenance au Groupe Caisse des Dépôts pour faire avancer la cause de ses filleul(e)s – il lui arrive ainsi fréquemment de décrocher le téléphone pour débloquer ou éclaircir une situation, tantôt vis-à-vis d'un directeur d'une agence de Pôle emploi, tantôt vis-à-vis d'un employeur potentiel... – il estime paradoxalement ne pas recourir directement au réseau Caisse des Dépôts pour aider les jeunes qu'il accompagne, mais mobiliser surtout des réseaux annexes.



Je dois dire que jusque-là je n'ai jamais utilisé le réseau Caisse des Dépôts, pourtant j'ai eu des activités dans un grand nombre de directions de la Caisse. Par contre, je suis passé par des réseaux externes qui sont la résultante de mon passé et de mon expérience professionnelle, d'un côté travailleur social, de l'autre je peux activer des réseaux agro-alimentaires,

bancaires, culturels, etc., puisque j'ai eu des responsabilités dans la restauration collective et bien d'autres secteurs d'activité. Je joue beaucoup sur l'externe, y compris à partir de relations personnelles que je peux avoir.

Pour autant, il fait appel systématiquement à une collègue de la DRH de la Caisse, dont la spécialité est le recrutement, pour avoir un avis d'expert sur le CV des jeunes [«Moi je ne suis pas un spécialiste de l'analyse des CV mais systématiquement je sou mets le CV à une collègue des RH et elle me fait un retour. Et je suis vraiment frappé par l'analyse du CV faite par ma collègue et tout ce qu'on y trouve»]. Par ailleurs, comme d'autres parrains/marraines de l'association, il organise de temps à autre des simulations d'entretien de recrutement et sollicite à cette occasion des collègues de bureau. C'est notamment ce qu'il a fait pour accompagner Marjorie, l'une de ses anciennes filleules, aujourd'hui en emploi, qui a véritablement repris confiance en elle suite à un *coaching* collectif.

« LA REPRISE DE CONFIANCE DE MARJORIE

Marjorie, il fallait la faire progresser car il y avait trop de retenue. Donc j'ai organisé une simulation avec deux autres collègues et moi j'étais juste observateur. C'était vingt minutes d'échanges et c'était vraiment super. Elle ne s'est pas déconcentrée... Par contre, avec les collègues, au niveau de sa présentation, on a tout démoli

et on a tout repris! Et ensuite après le débriefing on a refait l'entretien dans la foulée et cela a tout changé! Et là je lui ai dit que c'était remarquable. Mais j'avoue que c'est brutal quand même. Mais pour Marjorie, je pense que ça a été un vrai déclic. Elle a eu un vrai déclic car aujourd'hui elle est chef de projet communication événementielle depuis quinze jours. Elle m'avait dit que cela l'avait aidé à prendre confiance en elle. Mais de toute façon je n'avais aucun doute sur ses capacités. Pour moi elle avait tous les atouts: les compétences, le comportement, etc. Avec elle, il y avait juste un travail à faire de ce côté-là. Il fallait faire sauter un verrou et la «brutaliser» un peu finalement... Evidemment on n'est pas là pour les démonter non plus. Il faut surtout de la bienveillance..., du parler vrai et de la bienveillance en fait.

Fermeté et bienveillance semblent ainsi être les deux piliers de sa méthode. Mais il faut dire aussi que son investissement dans l'accompagnement des jeunes va bien au-delà des attentes de NQT, à savoir consacrer entre une et deux heures par mois à l'accompagnement de son/sa filleul(e). D'une part, parce qu'il suit systématiquement plusieurs jeunes en parallèle. D'autre part, parce qu'il consacre à chacun d'entre eux environ deux heures par semaine. Comment s'y prend-t-il concrètement? Le premier pas consiste à mettre en confiance son interlocuteur

par une écoute active pour comprendre sa situation et identifier ses points forts et ses points faibles. Cette mise en confiance passe par le fait de valoriser son parcours pour qu'il retrouve une certaine estime de lui-même [*« je leur dis qu'ils ont un diplôme, une intelligence, etc., que l'essentiel est là. Et je pense que ce sont des jeunes remarquables d'ailleurs. Je fais très attention aussi à leur moral parce que ça compte ! »*]. Son approche est globale car, outre la recherche d'emploi en elle-même, il insiste beaucoup sur la gestion du temps, sur l'attitude à adopter au quotidien (avec son entourage, avec ses proches, etc.) et sur le nécessaire travail personnel à entamer sur soi...

« LE TRAVAIL SUR SOI

Je leur fais comprendre, par exemple, que la recherche d'emploi ce n'est pas rien. Je leur conseille d'ailleurs d'avoir une bonne organisation, un planning et une certaine hygiène de vie. Je leur dis de faire un agenda de leur quotidien, qui inclut y compris le sport... Parce que, dans le même temps, il faut aussi savoir prendre son temps et avoir du recul par rapport aux actions menées. Je leur dis également qu'ils doivent s'ouvrir en permanence, vis-à-vis de leur environnement proche mais aussi vis-à-vis de leur environnement plus lointain... Sans « saouler » pour autant les personnes je leur dis qu'il faut qu'ils parlent de leurs

compétences, de leur cursus, etc., et c'est peut-être comme ça que quelque chose va se débloquer...

Vient ensuite le temps « des réglages », comme il le dit lui-même [*« ce sont des jeunes qui ont des bases solides, ils ont certes des compétences, l'intelligence..., mais il y a des réglages à opérer. On est vraiment sur des réglages et ce sont ces réglages qui vont faire qu'ensuite ils vont être efficaces et de manière extrêmement rapide »*]. Là commence l'essentiel du travail d'accompagnement. Tout y passe : CV, lettre de motivation, apprentissage et maîtrise des codes de l'entreprise, tenue vestimentaire, présentation de soi, techniques de reformulation, création de réseau, etc.

« DÉFINIR UNE CIBLE ET FAIRE DU « SUR MESURE »

Je leur dis souvent d'arrêter de postuler pour postuler ! Je prends le cas d'Anna. Elle répondait à tout ce qu'elle trouvait sur Internet, aux offres d'emploi, etc. Elle avait fait 150 demandes juste avant de me rencontrer ! (...). Je lui ai dit que ce n'était pas possible, qu'il fallait reprendre ses esprits sinon le risque c'était les antidépresseurs ! Je lui ai dit qu'il fallait qu'elle canalise son énergie et qu'il ne fallait pas se tromper de cible. (...). A partir de là, elle n'a répondu qu'à des offres dans le domaine associatif, socioculturel

plus précisément. (...). En plus de cela, il a fallu reprendre son CV car j'ai été surpris par la tristesse de son CV sur la forme, pour quelqu'un qui vise le secteur socioculturel: noir et blanc, des caractères d'écriture pas sympathiques... Et cela avait été confirmé par la collègue des RH d'ailleurs. Donc on a repris son CV. (...). Je leur dis aussi que la lecture du CV, c'est vingt secondes, donc il faut accrocher avec les mots porteurs. Je leur apprend l'importance des mots. Et l'entretien, c'est pareil. Je leur dis: «C'est à vous de le mener l'entretien, il ne faut pas subir». Je leur rappelle que pour le premier entretien, souvent, ce n'est pas un spécialiste métier qui les reçoit. C'est lors du second entretien qu'il rencontre un expert métier. D'où l'importance de reprendre les mots clés lors du premier entretien. Donc les jeunes, il faut en fait les canaliser.

Un travail mené tambour battant et rythmé par des rendez-vous très rapprochés. Une fois les principaux réglages opérés, l'accompagnement consiste essentiellement en des débriefings systématiques sur les entretiens de recrutement [*« Je leur demande toujours: «quelles sont les questions qui vous ont été posées et qu'avez-vous répondu?»». Et souvent je me rends compte que l'entretien il est perdu parce qu'on l'a mal mené...»*].

La méthode de Michel Mazure a fait ses preuves: «Aujourd'hui par rapport aux jeunes qui me sont officiellement

confiés, arrivé à ce jour, en deux mois de temps – parce que je n'ai jamais dépassé deux mois dans l'échange avec le filleul ou la filleule – et bien c'est 100% de résultats positifs et sur des métiers complètement différents.»

Jean Khiat, un expert de la relation de parrainage

Issu d'un milieu social modeste et d'origine algérienne, Jean Khiat, ingénieur de formation, par ailleurs cadre supérieur chez Orange, accompagne (depuis huit ans déjà) des jeunes diplômés sur le chemin de l'emploi. Tout comme Michel Mazure, il s'est lui aussi découvert une vocation de parrain et œuvre sans relâche à l'insertion des jeunes diplômés [*« Evidemment on est content quand on case des jeunes mais on aimerait en caser tellement plus ! On aimerait faire beaucoup plus parce qu'on sait qu'il y a des gens qui en ont besoin. Ça répond quand même à une justice sociale. Ça rencontre des besoins vitaux. On n'est pas dans des choses de l'ordre du confort ou du luxe. Ce sont des choses qui sont tout en bas de la pyramide de Maslow. Donc on voudrait faire plus ! »*].

La transmission de l'énergie – du parrain vers son/sa filleul(e) – est selon lui, au fondement de sa pratique et au cœur de la relation de parrainage. Tout d'abord, parce qu'au moment où il rencontre son parrain, le/la filleul(e) traverse en général une phase de découragement, voire de doute... Ensuite, parce que l'enjeu est de construire une relation de parrainage basée sur la confiance dans le but de bâtir une équipe, une équipe qui élaborera par la suite une stratégie de recherche d'emploi...

« L'IMAGE DE LA COURSE DE RELAIS

Ce qui est important dans le cadre du parrainage c'est qu'on a pas autant de temps que pour le coaching. Et surtout on a des gens qui arrivent, qui n'ont aucune clé la plupart du temps,

auxquels il faut très rapidement mettre le pied à l'étrier. Donc moi l'image que j'utilise c'est l'image du relais où en fait le parrain porte le premier relais, puis il donne au filleul... C'est-à-dire qu'il y a, au démarrage, un investissement fort du parrain pour porter une compréhension, porter un message, etc. Donc l'énergie elle doit aussi être transmise par le parrain. C'est ça pour moi la différence vraiment essentielle avec le coaching, c'est qu'on va jouer sur des ressorts psychologiques, dont celui de faire équipe, d'où la comparaison avec le relais. Donc le filleul, au moment où on le rencontre, il n'est pas forcément capable de se battre pour lui-même. Autrement dit, au départ d'un 400 mètres, le fait qu'il ne peut pas se battre pour lui-même – par rapport à son estime de soi, par rapport à tout un tas de choses, son degré de confiance, etc. – tout cela fait que, quel que soit son potentiel, il ne va pas être médaille d'or aux 400 mètres. En revanche, le fait de concourir dans un relais avec son parrain fait qu'il y a des choses qu'il va déclencher d'abord pour son parrain, puis pour lui-même, parce qu'au départ il n'a pas l'état d'esprit

et le degré de confiance qui lui permettraient de faire les choses pour lui-même. Donc il faut créer cette relation de confiance, mais il faut être quand même une épaule solide sur laquelle il peut s'appuyer tout de suite. Et c'est ça pour moi la différence fondamentale entre le parrainage et le coaching. Le parrainage va plus loin, surtout dans la première phase, dans l'aide et l'accompagnement. (...). Ce que doit sentir le filleul c'est un parrain qui psychologiquement soit capable de dire : « je suis là et tu peux compter sur moi ! ».

Mais comment s'y prend-t-il dans la pratique ? La mise en confiance de son interlocuteur passe tout d'abord par un temps d'échange ouvert (où l'écoute a une place primordiale) pour bien appréhender le jeune, son histoire, ses problèmes et ses aspirations. La première rencontre, qui se fait systématiquement dans les locaux de l'entreprise, est généralement suivie d'une invitation au restaurant. Le repas pris ensemble est un moyen de libérer la parole et de « désacraliser » la relation de parrainage, condition sine qua non pour créer une relation de confiance et capter un certain nombre de signaux faibles [*« Donc je vais dans un restaurant juste à côté pour vraiment briser la glace et pour avoir tout de suite une relation un peu plus légère. C'est important parce que le filleul en général il est dans quelque chose de plutôt sombre, grave, plutôt dans la souffrance souvent, une inquiétude énorme... Donc ce repas c'est un peu un moment de convivialité et puis c'est aussi l'occasion d'entendre des choses qu'on n'entendrait pas dans le bureau, surtout pour une première rencontre. C'est-à-dire que cela va créer des discussions qui ne peuvent pas avoir lieu autour d'une table dans un bureau. Et donc là je vais entendre des choses, je vais*

entendre des trucs entre les lignes, décoder des choses tout de suite, dès le premier rendez-vous, que je ne serais pas capable d'entendre si on était dans un cadre trop formel. (...). Donc je vais entendre des choses qui sont plus sur le savoir-être, sur les peurs, ou au contraire sur les forces un peu psychologiques, sur de l'émotionnel, sur tout un tas de choses..., sur des problèmes que la personne a pu avoir et qui vont peut-être être abordés à ce moment-là... et qui me permettent de purger un certain nombre de choses». Le «travail de purge» est donc pour lui un point de passage obligé.

« LES LIMITES DU CV ET L'IMPORTANCE DU «TRAVAIL DE PURGE»

Il y a tout un tas de trucs que l'on ne voit pas dans le CV, et notamment un certain nombre de choses que les gens ont vécu comme traumatisantes parfois ou comme des choses qu'ils vont cacher, alors qu'ils peuvent le mettre en avant. Donc un exemple : j'ai actuellement un filleul, pour pouvoir survivre tout simplement, il a fait tout un tas de petits boulots : veilleur de nuit, décharger des palettes à Rungis, etc. Et lui, quand on a fait cette purge, en fait il a parlé de ses galères en quelque sorte et je lui ai permis de voir ses expériences comme un plus, comme quelque chose qui le différenciait des autres étudiants et qu'il pouvait valoriser. Donc il le voyait comme une honte et il

l'a vu ensuite comme une fierté. Mais pour ça il faut d'abord le purger, purger tout cet affect qui vient autour de cette injustice : mais pourquoi moi je dois faire tout ça alors que d'autres n'ont qu'à penser à leurs études ?

Si c'est nécessaire, ce «travail de purge» peut durer plusieurs séances. Puis, à un moment donné, quand l'effet de purge a opéré et quand la confiance est vraiment au rendez-vous, vient le temps du feed-back et de la constitution de l'équipe [«ça se fait quand même avec une certaine conviction et fermeté. Donc c'est un message du parrain : «donc là je vais t'aider mais il y a tout un tas de choses qu'il va falloir abandonner : il y a ta façon de te présenter, etc.». Par exemple, cela peut être des codes vestimentaires. Donc là on va privilégier une posture où on fait équipe et où on va y arriver ! Mais là quand même on ne va pas se mettre des boulets aux pieds ! Il y a des choses qu'il va falloir absolument abandonner si on veut courir le 400 mètres plus vite que les autres car il faut vraiment mettre toutes les chances de notre côté... »]. Encore faut-il naturellement choisir le moment opportun et le ton juste pour que le message du parrain soit audible [«il y a un retour qui n'est jamais dans le jugement... J'essaie toujours de penser équipe. C'est-à-dire qu'un jeune il peut entendre beaucoup de choses mais en même temps la façon dont on le dit est très importante parce qu'il doit surtout ne jamais perdre la face. Ça c'est quelque chose d'important. Un jeune, il peut se braquer, avoir une forme de fierté, et donc comme déjà il n'a pas forcément une bonne image de lui, si en plus le retour est violent... »].

L'équipe constituée, vient la troisième phase, celle qui mènera normalement vers l'emploi : le temps de l'ouverture du réseau et des homework. L'ouverture du réseau passe systématiquement par LinkedIn [«la première chose que je demande au filleul c'est de s'inscrire sur LinkedIn et de se connecter pour lui ouvrir mon réseau (...) et donc il voit tout mon réseau. Parce que moi je l'affiche, j'affiche l'ensemble de mon réseau. Et là ça va servir. Dès le début je

lui dis : « regarde les gens, les entreprises, les fonctions... avec lesquels tu voudrais que je te mette en contact, etc. ». Donc à un moment donné, assez tôt, il doit me faire la liste des cinq personnes qu'il voudrait vraiment rencontrer. Donc c'est lui qui les identifie. Après je demande à ces cinq personnes... j'explique le truc, je recommande, etc. Et puis elles vont le rencontrer. Et donc ces personnes-là elles vont me donner un autre regard, des informations, etc., vont donner des conseils aux jeunes... mais vont surtout lui ouvrir des opportunités ! ». En parallèle, Jean Khiat donne à ses filleul(e)s des devoirs à effectuer à la maison, ce qui les obligent à se mobiliser et à travailler entre les rencontres.

« LES HOMEWORK

Je dis au filleul : « tu sais, tu auras beaucoup de travail, vraiment beaucoup ! C'est ma méthode. Si tu me veux comme parrain moi je vais beaucoup m'investir mais toi tu vas t'investir encore plus parce que c'est quand même toi qui dois trouver le boulot ! ». Donc, du coup, dans les obligations, après chaque entretien, il doit m'envoyer un compte-rendu de notre entretien. Ce qui l'oblige à noter. Et moi je fais ensuite un retour : « t'as oublié tel truc » ou « oui mais tel point je l'ai un peu reformulé parce que ce n'est pas tout à fait ça ce que je voulais dire ». Alors plusieurs intérêts à cela... et c'est essentiel dans la méthode. C'est une des pierres angulaires. Premier

intérêt : cela permet au filleul d'être plus acteur parce que ça l'oblige à réfléchir... Faire un compte-rendu ce n'est pas forcément facile, ils n'ont pas forcément l'habitude. Donc ça oblige tout de suite à capter et à être vraiment de suite très actif dans la démarche. Deuxième intérêt : on va avoir une cristallisation de quelque chose de très concret dans la relation qui va exister aussi entre nous puisque, effectivement, on va avoir une trace de tout ce que l'on fait ensemble au fil du temps. Donc ça va lui faciliter le suivi de ce qu'il fait. Ça va me faciliter la tâche aussi parce que moi je reprends un peu les comptes rendus. Je relis toujours le dernier compte-rendu et je vois tout de suite où j'en étais la dernière fois. Donc entretien beaucoup plus efficace entre nous derrière ! Autre intérêt important : on va aller plus vite grâce à ça parce qu'en fait comme on formalise, qu'il y a des actions à faire (...). Je peux dire au filleul par exemple : « Donc là par exemple puisque t'es intéressé par l'international tu me refais une ébauche de ton CV en anglais. Tu m'as dit que tu étais intéressé par tel truc, alors essaye de faire des recherches dessus par Internet. C'est quoi

pour toi le métier ? Qu'est-ce que tu trouves sur tel métier de la banque ? Tu m'as dit que la Société Générale t'intéressait, tu me fais une fiche complète sur la Société Générale et la façon dont ils gèrent telle ou telle chose, comme tu ferais à l'Université. Vraiment quelque chose de costaud ». (...) C'est aussi ce qui fait que, sur la durée moyenne d'accompagnement des filleuls, ça va beaucoup plus vite.

Jean Khiat structure également la relation de parrainage grâce à des outils. Parmi ces outils, il y a ce qu'il appelle le « sur CV » ou le « cube », sorte de super CV conçu par le jeune via Excel (à partir d'une trame de départ) qui répertorie notamment l'ensemble de ses expériences, connaissances, compétences et qualités [« c'est-à-dire qu'avec ça on a l'intégralité de ce qui s'est passé dans la vie de la personne, c'est-à-dire, en gros, on va dire depuis le bac »]. Une fois stabilisé et validé, Jean Khiat demande à son filleul de l'apprendre par cœur. Cela fait partie intégrante de ses *homework*.

« L'INTÉRÊT DU « SUR CV »

Ca c'est vraiment un outil que j'ai complètement conçu et on le remplit comme un tableau croisé dynamique, un cube. Donc ensuite le jeune doit apprendre ce tableau – qui est assez conséquent – par cœur !

Et quand je dis par cœur je vais lui demander par exemple : « dis-moi à quelles occasions tu as pu démontrer ton adaptabilité ? » Et donc là il doit mobiliser sa mémoire et me dire : « ben voilà c'est dans telle mission que j'ai fait qui était dans tel job. Et puis dans telle autre mission... ». (...) Et après il sert pour plusieurs choses. Il sert notamment pour les entretiens pour avoir une fluidité totale. Et moi, ce que j'ai noté, c'est que les jeunes qui ont vraiment fait ce travail et qui ensuite réussissent à décrocher un entretien font la différence. Et je vais vous dire, moi qui me retrouve souvent en situation de recrutement dans le cadre de mon entreprise, parce que j'en ai fait beaucoup depuis vingt-cinq ans, en fait ce que je constate c'est que la fluidité qu'ils ont est supérieure à celle des gens que je rencontre habituellement lors des entretiens et qui peuvent avoir quarante ou cinquante ans. Quand on leur pose à eux la question : « Alors là est-ce que vous pouvez illustrer ? ». Et la personne est là, elle réfléchit et elle ne trouve pas toujours, elle ne trouve pas toujours le bon exemple. Tandis qu'avec les jeunes

on a une fluidité immédiate. Et là n'importe quel recruteur se dit: il en a sous la semelle! (...). Et en même temps cela permet au jeune de bien comprendre son propre parcours. Et donc on l'utilise aussi au moment où on fait les CV. (...). Je vais pouvoir insister plus sur tel aspect parce que j'ai la matière que j'ai créée et qui est exhaustive. Donc ça fait vraiment la différence!

fait avec ses armes, chacun court le 400 mètres à sa vitesse, mais encore une fois il y a une force collective, une force de la conviction comme on voit dans le relais. Cette image du relais elle n'est pas anodine. (...). Et donc c'est pour ça que le parrain il doit aller chercher cette énergie pour la transmettre au filleul pour que le filleul puisse ensuite dégager cette énergie. C'est fondamental!

Et cela fait vraiment la différence puisque les filleul(e)s accompagné(e)s par Jean Khat trouvent ou retrouvent très rapidement un emploi! Du coup, les fondateurs de NQT lui ont demandé d'explicitier sa conception du parrainage et sa pratique de parrain, ce qu'il a fait en élaborant un support power point qui résume les points clés de la relation de parrainage [*«J'ai essayé de modéliser, de formaliser, de m'interroger, de poser des problématiques. En fait, j'ai essayé d'avoir une démarche construite en quelque sorte. C'est-à-dire que j'ai essayé de phaser, et plus largement de poser un peu l'ensemble de la problématique du parrainage»*]. Armé de cet outil, il intervient aujourd'hui régulièrement dans les entreprises auprès de parrains ou de futurs parrains pour transmettre ses « bonnes pratiques », susciter des vocations et fédérer les énergies.

« Parrainer les parrains » lui permet ainsi de démultiplier son action et d'être encore plus utile à l'association. Pour autant, il n'en délaisse pas moins les jeunes diplômés puisqu'il continue à accompagner des filleul(e)s sur le chemin de l'emploi avec la même ferveur et la même énergie...



À travers cette présentation, j'essaye vraiment de transmettre une énergie, un enthousiasme, et j'essaye surtout de faire prendre conscience au parrain qu'il va falloir qu'il trouve cette énergie! Bien sûr, après, chacun

4

[3]





PAROLES DE JEUNES DIPLOMÉS



Rapport de recherche - Contribution au Livre blanc NOT

PAROLES DE JEUNES DIPLOMÉS

Lorsque nous avons sollicité les jeunes accompagnés par NQT pour qu'ils nous parlent de leur expérience, la spontanéité de leur acceptation a souvent été motivée par le fait qu'ils souhaitaient rendre après avoir reçu : faire connaître leur expérience, faire part du soutien précieux reçu de la part de NQT pour conforter d'autres jeunes dans la même démarche. C'est à partir d'une vingtaine d'entretiens auprès de jeunes diplômés – pour la plupart récemment embauchés ou pour quelques-uns même devenus entrepreneurs, ayant rencontré NQT au cours de leur parcours, parfois de manière très brève, parfois plus longuement – que nous avons extrait quelques « paroles de jeunes », pour analyser et illustrer l'apport reçu de la part de l'association. Construit à partir d'extraits de ces témoignages, ce chapitre déroule leurs propos, regroupés par thèmes puis propose quelques récits qui retracent le chemin parcouru par quelques-uns d'entre eux et leur rencontre avec NQT.

A. LES MOMENTS, LES FORMES ET LES FIGURES DE LA RENCONTRE AVEC NQT

ETAPE 1 LE PREMIER CONTACT

Les exemples qui suivent illustrent plusieurs circuits, des cas de figure fréquents : le premier contact avec NQT passe par Pôle emploi (via un mail reçu), par une relation personnelle (une amie) ou par une initiative prise par l'un des nombreux partenaires de NQT (une réunion à la

mairie). Ils montrent aussi les raisons pour lesquelles ces jeunes donnent suite à cette première information : elles peuvent tenir à leur situation (« parce que je n'ai rien à perdre ») ; à la rapidité de la réaction de l'association (« à ma grande surprise on m'a rappelé très vite ») ; à la formule proposée : le parrainage (« être suivi par une personne cadre de haut niveau dans l'entreprise »).



A l'époque j'étais au chômage et je reçois un mail de Pôle emploi, qui disait qu'il y avait ce concept-là NQT avec Bac+4 au minimum et moins de 30 ans, je me suis dit : « je correspondais bien à cela, je me suis reconnu dans la description », j'ai vu qu'il y avait une réunion d'information et j'y suis allé. (...) Un animateur présentait le concept de parrainage, ça m'intéressait, je me suis dit : « je n'ai rien à perdre, je vais m'inscrire et j'ai fait toutes les démarches ».

Jérôme Lafazan

Dans mon souvenir, c'était par Pôle emploi que j'ai connu NQT, c'est quelque chose que j'ai reçu comme cela, dans ma boîte mail. Ensuite j'ai pris connaissance de l'association sur le site Internet... J'ai fait mon inscription en ligne, et à ma grande surprise,

on m'a rappelé très, très vite, même pas une semaine après. Généralement, avec des services comme cela, on attend des mois. Donc, vu la rapidité de l'appel on a commencé à prendre contact, on m'a expliqué le parrainage et j'ai dit que je voulais travailler dans la branche tourisme, on m'a attribué un parrain à peu près six semaines après.

Jonathan Sony

J'ai connu NQT par le biais d'une amie. Elle même s'était inscrite sur le site, elle m'en a fait part et je me suis moi-même inscrit.

Kamel

C'est un de mes anciens stagiaires qui est un ami aujourd'hui, qui m'a dit : tu as besoin qu'on t'aide. Tu viens d'un milieu simple, tu t'es toujours débrouillé, tu n'as jamais rien demandé à personne, tu as besoin qu'on t'aide. Il m'a dit : inscris-toi à NQT. Donc j'ai découvert NQT un peu par hasard, grâce à quelqu'un qui était passé par NQT.

Laurent

Quand je suis arrivée à NQT, j'ai connu le dispositif, mais je ne le cherchais pas. J'ai été

invitée à une réunion à la mairie de Roubaix, parce que je suis Roubaisienne. On m'avait juste envoyé un message : « réunion pour favoriser l'insertion des jeunes diplômés ». La réunion c'était des beaux discours, mais j'ai vu NQT, je me suis avancée et j'ai dit : « qu'est-ce que vous proposez » ?

Maryem Gargoubi

ETAPE 2

UN MOMENT CLÉ : L'ATTRIBUTION DU PARRAIN

L'attribution du parrain est la toute première opération qui va conditionner la suite : la réussite du précipité que constitue la construction de la relation parrain/filleul en dépend. Les futurs filleuls ont certes une « attente » par rapport à cette rencontre, mais elle est rarement formalisée au départ. Ils savent que cette personne va les aider, mais ne savent pas forcément comment. La découverte sera pour beaucoup inattendue, d'autant qu'ils vont être mis en contact avec des femmes ou des hommes qui occupent des postes élevés dans l'entreprise. Ensuite, parce que ces derniers sont porteurs d'une expérience personnelle qu'ils se sont forgée par eux-mêmes et qu'ils vont essayer de partager avec leur futur filleul. Cette expérience qu'ils vont chercher à leur transmettre est précieuse car elle éclaire ce qui est si difficile à appréhender de l'extérieur : ce lien complexe entre l'homme, sa personnalité, sa formation, ses ambitions professionnelles et l'entreprise qui l'emploie, un lien qui apparaît de l'extérieur comme un ensemble de ressources hétérogènes pas forcément directement connectées à des métiers. La première rencontre s'effectue toujours dans les locaux de l'entreprise du parrain signant immédiatement son rattachement à une entreprise parfois célèbre ou prestigieuse.

La figure d'un professionnel de haut vol.

A travers le parrain, le jeune diplômé accède à un nouveau monde, celui de l'entreprise. Et, surtout, d'emblée, à haut (voire très haut) niveau, privilège inestimable pour un jeune de milieu défavorisé. Le parrain le reçoit « chez lui », campe devant lui une figure de professionnel en action plutôt que celle d'un conseiller, qui n'est pas lui-même engagé dans la vie active d'une entreprise comme ceux de Pôle emploi. Le simple fait d'avoir accès à ces professionnels de « haut vol » leur paraît souvent extraordinaire, incroyable et transforme/élargit leur vision de l'entreprise et des métiers qui la composent.



Je suis heureuse que NQT existe, parce que justement, le principal problème des jeunes diplômés de banlieue, c'est le fait qu'ils n'ont pas de réseau, et le fait qu'ils se dévalorisent constamment. Ils se disent : « ah ce n'est pas pour moi, je n'ai pas le niveau ». Alors qu'ils ont un Bac+ 5, c'est ridicule en fait. Ils se dévalorisent. Et il y a le problème du réseau. Car les gens qu'on côtoie au quotidien, ce sont des gens qui nous ressemblent, qui ont le même parcours que nous, qui ont grandi avec nous. Alors voilà, rencontrer un directeur de la com. de chez Coca-Cola, ou des gens de chez l'Oréal, ce n'est pas inespéré, mais c'est des occasions hyper rares pour des jeunes diplômés qui galèrent à trouver un premier emploi.

Joëlle Travers

J'ai appelé, c'était un directeur logistique de Coca-Cola, c'était quand même bien, c'est une chance d'avoir quelqu'un à un poste pareil ! Il n'est pas payé pour cela (être parrain), son job c'est faire tourner Coca. Je me souviens c'était au 4ème étage, il y avait un baby-foot en sortant de l'ascenseur, c'était très moderne, un peu comme des bureaux à la Google, à l'américaine. On est cool au travail, on se sent bien, on est détendu. C'était l'image que j'avais, en fait. Et il m'a expliqué un petit peu en quoi consistait son job.

Jérôme Lafazan

C'était rassurant de rencontrer une personne travaillant dans une entreprise comme celle que je visais.

Lina L

Le parrainage c'est une opportunité pour pouvoir bénéficier du coaching d'un professionnel de son secteur d'activité. Il y en a qui se paient des services comme cela, pouvoir en bénéficier gratuitement, c'est énorme.

Rizlen

Etre reçus par ces professionnels prestigieux modifie non seulement leur image de l'entreprise mais, peut-être plus fondamentalement, modifie aussi celle qu'ils se font d'eux-mêmes : cette « simple » rencontre peut déclencher un processus psychologique de revalorisation dont les jeunes vont profiter tout au long de leur accompagnement. Rien de tel pour vous « booster » qu'un parrain haut placé et qui « croit » en vous !

Un appariement qui peut prendre du temps

Les jeunes diplômés parlent volontiers de l'importance de trouver le « bon parrain », la « bonne marraine ». Celui/ celle-ci n'appartient pas nécessairement ni toujours au domaine professionnel convoité. Aussi important à leurs yeux est de trouver celui/celle « qui leur correspond », avec qui il existe un « feeling ». La réussite de ce couplage peut prendre un certain temps, et il se peut que les premières affectations ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes, ou que le jeune ne soit pas vraiment prêt.



Je me suis reconstruit et NQT m'a aussi aidé. Le premier parrain, je n'étais pas réceptif. Peut-être qu'il n'avait pas vécu la même chose. Ça ne collait pas forcément et je n'étais pas prêt. C'est aussi cela, il faut toujours être prêt à recevoir de l'autre. J'ai commencé à me reconstruire et à me chercher.

Laurent

J'avais un parrain que j'ai vu trois fois. Et puis j'ai changé parce que tout simplement il ne pouvait rien m'apporter.

Mehdi

Je l'ai trouvé très avenant, très entreprenant. Motivé autant que moi. Cela se voyait qu'en prenant ce « poste » de parrain il s'était investi.

Samir

Quand j'ai commencé à avoir des problèmes de santé, j'ai demandé à avoir un parrain qui soit proche de chez moi et qui puisse me conseiller aussi par rapport à certaines spécificités du handicap. Donc j'ai eu effectivement une marraine qui était liée au secteur cosmétique, mais qui n'a pas forcément pu me répondre. Je me suis bien rendue compte qu'elle était désarmée face à cela, qu'elle ne savait pas du tout comment faire. Ma problématique est compliquée je sais, ce qui fait que certains parrains se retirent (...). J'ai eu 4 parrains. Et il n'y a pas forcément de formation pour les parrains, ce n'est pas uniformisé. Par exemple, ouvrir le carnet d'adresses, certains le font, d'autres ne le font pas ou ne veulent pas le faire. Donc les conseils ne sont pas forcément les mêmes. Certains préfèrent passer du temps pour refaire le CV, d'autres vont passer un appel téléphonique de temps en

temps et être dans la démarche à vous dire: «vous en êtes où de votre recherche d'emploi? Vous avez trouvé du travail?» - mais sans pour autant s'investir. Cela dépend vraiment.

Valérie

Je pense que c'est aussi important de donner la chance aux jeunes diplômés de rencontrer d'autres jeunes diplômés et aussi plusieurs parrains pour finalement trouver la personne avec laquelle on s'entend le mieux et qui pourra vous conseiller de manière différente. Quand il y a un bon feeling avec une personne, qu'on est intéressé par cette personne et ce qu'elle va nous apporter, on est peut-être plus à l'écoute. Oui, c'est comme dans les relations interpersonnelles, on a plus tendance à écouter une personne avec laquelle on a plus de feeling, c'est moins froid. Je ne sais pas comment expliquer, ce n'était pas du tout formel, c'était informel et du coup, c'étaient des conseils bien spécifiques, adaptés à mon cas.

Joëlle Travers

NQT devrait insister sur le fait que lorsqu'on devient parrain,

ce n'est pas juste pour se donner bonne conscience. S'ils le font, il faut qu'ils y mettent du coeur, sinon ça ne sert strictement à rien. Je pense que le parrain doit être honnête dès le départ, sinon ça ne peut pas fonctionner, ce n'est pas honnête. Qu'ils soient présents parce qu'ils ont envie de le faire. Pas pour d'autres raisons.

Florent Tranbaut

La réussite du mariage entre le parrain et le filleul est un challenge pour les permanents de NQT. Il arrive aussi que les jeunes prennent l'initiative de solliciter un autre parrain si la première «donne» n'a pas pris. Quelques-uns, voyant que le parrain qui leur est attribué tarde à réagir, se retournent vers les permanents de NQT qui leur en proposent un autre. Plus parlant est le cas où un filleul insatisfait de ce que lui apporte son parrain, sollicite directement un parrain potentiel pour lui demander de l'accepter comme filleul. Une telle demande n'est pas toujours possible, ni facile. Mais autoriser l'«élection» ou à l'inverse le «rejet» du parrain par le filleul est révélateur du pragmatisme de l'association qui fait primer l'efficacité sur la procédure et voit les initiatives du jeune comme le signe de la mobilisation qu'elle cherche à susciter chez eux. La cohérence implicite de cette logique du sur mesure n'échappe pas aux intéressés.

Le parrain: un conseiller, un accompagnateur dans le cadre d'une relation personnalisée, un ami...

C'est surtout la personnalisation qui est mise en avant par les jeunes pour souligner la différence avec l'accueil souvent reçu par d'autres types de conseillers, dans d'autres organismes. On peut également penser qu'il existe un effet «performatif», qui pousse à faire, quand l'aide est apportée par un cadre en entreprise, qui expose son propre parcours, qui montre que cela est possible, et

qui propose une aide située, qui part de l'entreprise. Les conseils prodigués sont « incarnés », par une figure que le jeune diplômé respecte et dans laquelle il peut se projeter. Le caractère professionnel de la relation peut même passer, dans ces conditions, au second plan aux yeux du jeune, et l'informalité liée à la dimension personnelle, voire amicale, prendre le pas sur l'objectif instrumental de la rencontre. Le simple fait d'instaurer une relation suivie, et que cette relation soit construite entre deux personnes qui vont apprendre à se connaître joue de manière très positive sur l'attitude du jeune diplômé en recherche d'emploi.



Il m'a mis à l'aise en plus. Directement j'étais à l'aise. Je savais que c'était mon conseiller, qu'on n'était pas que dans un rapport professionnel... Je ne sais pas comment vous expliquer... On a même parlé un peu de notre vie personnelle, sans pour autant rentrer dans le détail... Mais juste pour mettre à l'aise. Il m'a dit qu'il était là pour m'aider à trouver quelque chose. C'était parfait. J'étais suffisamment à l'aise pour laisser de côté cette réserve et vraiment me dévoiler et montrer mes compétences. J'ai trouvé ça intéressant de commencer par parler plus de sa vie personnelle...

Lina

Dès le début elle m'a dit: « on se tutoie »... On a laissé tomber

le cadre formel pour échanger comme entre vieux amis, entre personnes qui se connaissent depuis longtemps. Elle a mon téléphone, je l'appelle, elle me laisse un message. C'est une relation plus amicale que professionnelle, il n'y a pas vraiment de hiérarchie. Il n'y a pas « Moi, je suis là pour »... « Ecoute-moi ». Non, on fonctionne sur la base de l'échange et elle me dit quand ça va ou quand ça ne va pas.

Maryem Gargoubi

En plus d'avoir un expert. J'ai eu quelqu'un qui était humainement très présente et très investie. (...) Ça a duré 8 mois, elle ne m'a pas lâché pendant 8 mois.

Sébastien Vincendon

Savoir rester pro-actif

L'échange pour être fructueux doit impliquer les deux partenaires. Le parrainage suppose activité et initiative des deux côtés. Si le jeune se contente d'être assisté rien ne se passera. Une relation réussie est fondée sur une logique de la réciprocité.



Mais ce n'est pas le parrain qui va chercher le travail à votre place. Il faut être pro-actif. Quand j'avais un entretien, c'est moi qui

le sollicitais, je n'attendais pas qu'il me donne des nouvelles. Je lui disais, voilà, là j'ai fait ça, qu'est-ce que tu en penses. Si on ne sollicite pas, on ne risque pas d'avoir des conseils en retour. Il faut savoir appréhender le parrainage. Peut-être certains s'attendent à ce que le parrain soit là pour épauler, mais lui, il travaille, il n'a pas que ça à faire.

■ *Rizlen*

C'est à nous d'être à l'initiative, ils sont là en soutien, ils ne sont pas là pour nous prendre par la main. Par contre elle s'adaptait à mon caractère et son but à elle ce n'était pas de nous tirer ou de nous mâcher le travail. C'était bien sûr à moi de chercher ou d'apporter des offres auxquelles je voulais postuler. Et d'aller la solliciter et elle, elle était là en tant qu'expert et en tant que soutien. Son rôle n'était pas de prémâcher le travail non plus.

■ *Sébastien Vincendon*

Trouver le bon dispositif

Au-delà du parrainage, il peut aussi s'agir de trouver l'atelier ou le dispositif proposé par NQT qui va convenir le mieux aux besoins du jeune.



Les ateliers cela permet de rencontrer à la fois des professionnels, mais c'est aussi intéressant de parler entre nous, on avait à peu près tous les même parcours, de voir aussi la démarche de chacun.

■ *Lina L*

NQT ça m'a aidé à avoir quelque chose, c'est que en septembre et octobre je vais participer au Séminaire Création d'Entreprise d'HEC, au Master spécialisé Entreprendre. Bac+6. En gros je vais assister à deux mois de cours en tant qu'observateur. Comment on crée une entreprise de A à Z. Ce qui est bien, c'est que je vais rencontrer plein d'entrepreneurs. Bizarrement, entre entrepreneurs, on ne se parle même pas 30 secondes, et on se comprend, même si on n'est pas au même niveau. Même si il y en a un qui fait des millions de chiffre d'affaire dans l'année, il va avoir des problématiques que j'ai aussi, peut-être moindres, mais quelquefois, moi, plus que lui. Parce que lui a su développer tel pan de son secteur, tel plan de stratégie de communication, marketing, etc. Ça c'est l'école de la vie. Les gens qui entreprennent, ils ont le feu !

■ *Mehdi*

B. CE QU'APPORTE NQT, VU PAR LES JEUNES :

UN PREMIER EXEMPLE : L'EXPÉRIENCE NQT VUE PAR UNE JEUNE DIPLÔMÉE

L'expérience de Rachel, décrite ci-après, permet d'identifier les principaux apports aussi bien de NQT que ceux des parrains/marraines, qui reviennent de manière récurrente dans les témoignages. Ainsi, l'accès à un réseau, le fait de donner confiance, le travail sur le CV, la réflexion sur le projet professionnel et le soutien moral,

sont les principaux thèmes régulièrement abordés dans les entretiens.

Au fond, le parrain n'est pas seulement un accompagnateur, un soutien, un conseiller technique et un fournisseur de réseau, c'est aussi un fin psychologue et un interprète : celui capable de savoir « ce que veut dire » et « ce que sait faire » son filleul sans que celui-ci en ait clairement conscience. Capable d'aller au-delà des mots et des fonctions, de conjuguer les bouts épars d'une vie de manière à mettre en valeur et en visibilité les ressources dont le jeune est porteur. De découvrir son potentiel et ses talents au-delà de ses diplômes et de réussir à lui faire découvrir ses propres atouts. Lui faire un cadeau précieux : la découverte de sa propre réflexivité.

L'expérience de Rachel (Doctorat en Virologie), sur une période de 4 mois :

Rachel a 28 ans, est ancienne boursière du Crous, a un Doctorat en Virologie (2012), est actuellement salariée, responsable de ventes pour la France dans une société de prestation de services du secteur pharmaceutique. Sa marraine était directrice RH à l'international, société BMS.

Réseau, confiance, savoir se vendre, révision CV :

« C'est à partir de là que j'ai pris contact avec ma marraine et qu'on s'est vues un peu régulièrement. Elle m'a ouvert un peu son réseau. Elle m'a aidée à rencontrer des personnes pour définir mon projet professionnel, pour revoir mon CV, pour savoir mieux vendre mes compétences en entretien, etc. Et donc c'est en échangeant régulièrement avec ma marraine qui j'ai pu acquérir un peu de confiance en moi pour les entretiens, etc., en tout cas suffisamment pour pouvoir réussir l'entretien que j'ai passé pour mon poste actuel. Pour ce poste, finalement, j'avais répondu à une offre d'emploi que j'avais trouvée, mais mon CV a été revu et discuté avec ma marraine avant que je l'envoie et avant les entretiens aussi. »

Préciser le projet professionnel grâce au réseau de la marraine :

« Oui, j'ai rencontré des personnes de son réseau qui travaillent dans différents domaines, qui m'ont expliqué quels étaient les différents métiers dans les entreprises pharmaceutiques en général, en quoi consistaient ces métiers. Ces personnes, ce sont des R.H. qu'elle m'a fait rencontrer ; donc ils ont revu mon C.V. aussi, en français et en anglais, et puis, ils m'ont dit : « voilà, en fonction de ton parcours, de tes compétences, de ce que tu aimes bien faire, etc., je te conseillerais plutôt d'aller dans ce type de métier ou ce type de métier. » Donc ils m'ont un peu orientée dans mon projet professionnel, dans ce qui pourrait me convenir dans ce type de poste... Et ces personnes m'ont permis d'extérioriser un peu ce que j'aimais, de parler des expériences que j'avais eues puisque j'avais une expérience dans ces choses-là.

Elles m'ont dit : Voilà, il y a tels et tels types de poste et elles m'ont conseillé des types de postes plutôt commerciaux, moins techniques. C'est ce que je fais actuellement. C'est-à-dire que je ne vends pas des choses classiques, des automates, ce genre de choses, mais je vends du service. C'est « designer » un projet en fonction du projet du client, cela demande des études spécifiques. Donc elles m'ont conseillé ce type de poste-là ou des postes du type Medical Science Liaison qui consistent à aller à la rencontre des médecins et leurs parler des études cliniques

sur telles et telles molécules qui sont sorties, des résultats des études qui sont sorties, etc., pour leur proposer de travailler avec telle ou telle molécule.»

Soutien moral et professionnel, les ateliers :

« D'abord du soutien moral. Quand on est en recherche d'emploi, on a tendance à se penser comme « tout seul » et à être assez isolé ; donc ça apporte un soutien moral de ce côté-là, puisqu'on peut avoir, si on veut, un contact régulier avec les personnes de NQT mais également un soutien professionnel. Il y a des ateliers qui nous permettent d'avancer, de définir notre projet professionnel, quel que soit notre besoin : par exemple sur le C.V, ou du coaching sur ce qu'on a envie de faire. Il y a des ateliers divers et variés qui permettent de voir cela. Et surtout le parrain ou la marraine c'est très important. Puisque quand on a une bonne relation avec son parrain ou sa marraine on peut évoluer, poser les bonnes questions aux bonnes personnes, avec des personnes qui ont beaucoup d'expérience de travail. C'est important. Ça apporte beaucoup. »

Préparation à l'entretien : ne pas être décontenancé, étoffer son discours, prendre son temps et du recul :

« Ça peut être des questions sur tout et n'importe quoi vraiment. Du type – qui reviennent tout le temps – vos qualités, vos défauts, racontez-moi une de vos réussites, c'est quelque chose de très difficile à raconter. C'est très large comme question et on ne sait pas très bien dans quelle expérience il faut aller la chercher. Ce genre de chose. Ça peut aussi être de la préparation à ne pas être décontenancé. En fait, du fait qu'on se sent soutenu et mieux préparé, on est moins stressé pendant l'entretien et donc les questions qui peuvent nous décontenancer, finalement on a le recul nécessaire pour se dire « bon, laissez-moi trois minutes pour y réfléchir. Je vais y réfléchir et je vous réponds ». Quand on est en entretien, quand on n'est pas bien préparé, qu'on n'a pas l'habitude, on est vraiment stressé.

Je lui racontais mes entretiens, les questions qui m'avaient un peu coincée, les questions sur lesquelles j'avais été à l'aise, les questions pour lesquelles j'avais répondu cela, mais je n'étais pas sûre... donc elle me rassurait sur certaines choses. Me disait « très bien ». Ce qui est bien c'est qu'elle n'avait jamais un discours négatif disant « non ce n'est pas bien ». Elle me disait : « c'est une réponse, voilà ce que tu aurais pu faire ou que tu pourras faire la prochaine fois. Ou essaie de réfléchir à d'autres choses, parce que, voilà, il faut avoir un discours plus étoffé, etc. »

Elle m'a aussi beaucoup conseillée sur le rythme de l'entretien. Il ne faut pas se précipiter, bon on est là, on est des adultes, on discute entre deux adultes, donc on peut prendre le temps de réfléchir à ce qu'on répond, plutôt que de se précipiter dans une réponse qui ne sera pas claire et pas structurée. »

Expérience de Rachel Terrasse

APPRENDRE À DÉPASSER LE FORMALISME « INSTRUMENTÉ » DE LA SÉLECTION À L'EMBAUCHE

Les jeunes ne sont pas dupes. Le marché de l'emploi impose des règles auxquelles ils ne peuvent se soustraire, mais auxquelles ils pourront s'affronter, mieux armés, parce que NQT les aide à comprendre et à s'approprier les exigences – ce formalisme instrumenté - de la sélection à l'embauche.

« AU-DELÀ DU CV ET DE LA LETTRE DE MOTIVATION

Il m'a dit : moi je ne connais pas trop ton domaine des langues et de la formation, mais il m'a aidé sur d'autres aspects, en fait, la confiance en moi, des petits

tuyaux de réseaux sociaux, des choses à modifier sur mon CV. Voilà.

■ Jérôme Lafazan

J'avais aussi fait un atelier, qui ne m'avait pas vraiment servi. Comment rédiger son CV, lettre de communication, mais ça je maîtrisais plutôt. J'ai pu le voir en comparaison car les personnes avec moi partaient vraiment de loin.

■ Rizlen

Il m'a aidé sur mon CV. Il m'a montré les CV de personnes qui ont été embauchées dans les usines qu'il dirige. Des CV qui « sortent du lot ». Je me suis inspiré de l'un d'entre eux pour refaire le mien.

■ Samir

Les ateliers, pour moi je pense que ça a fait la différence. Je pense que j'avais un CV fade, une lettre de motivation copiée collée d'un schéma internet. Et cela ça m'a vraiment donné un gros coup de pouce.

■ Jonathan Sony

Avec ma marraine NQT ? J'ai eu trois rencontres jusqu'à aujourd'hui. J'ai été parrainée au mois de février. En décembre

je m'étais inscrite. Je lui ai envoyé tout d'abord par mail ma prise de contact, ma lettre de motivation comme quoi j'avais besoin de son parrainage et de ses conseils précieux. Ensuite elle m'a demandé de lui envoyer mon cursus. C'est ce que j'ai fait par un email détaillé, tout ce que j'avais fait, mon année d'alternance qui était la plus importante avec un projet professionnel bien défini. On a commencé à échanger d'abord par mail, puis elle m'a proposé un rendez-vous dans ses locaux. J'ai été la rencontrer et elle m'a dit : « Vous êtes formidable ! ». D'après elle la meilleure carte, ce n'était pas mon CV mais moi-même et elle m'a conseillé de me présenter sur le salon, les forums, ce que j'ai fait. Ça n'a pas donné de résultat, pour le moment !

■ Maryem Gargoubi

« CREUSER SON PARCOURS. SIMULATION D'ENTRETIENS :

C'est vrai que moi par exemple, je n'avais pas du tout la vision entreprise ; je n'arrivais pas à savoir ce qu'on pouvait

attendre de moi dans une entreprise.

■ *Lina L*

Je l'ai rencontré dans les locaux de son ancienne entreprise. On est revenu brièvement sur la construction du CV, mais voilà le CV il n'y avait pas grand-chose à refaire. C'était vraiment des petites remarques par ci par là, des petites choses du style il vaut mieux mettre en avant ceci plutôt que cela... Donc on a revu un peu le CV mais ce qui m'a beaucoup intéressée c'était le fait de simuler un entretien, chose que je n'ai absolument pas faite avec mon conseiller APEC ni avec Pôle emploi. Donc c'était vraiment intéressant parce que nous quand on fait un entretien on a l'impression de mettre l'accent sur ce qui est important et on ne dit peut-être pas le plus important finalement. Par ailleurs, il a mis en avant mes qualités mais aussi mes défauts. Par exemple, il m'avait dit : « voilà ce n'est pas chiffré quand vous parlez », il voulait du chiffre, le fait d'avoir recruté tant de personnes par jour par exemple, etc. Et ça je ne m'étais pas rendu compte, je ne savais pas que c'était important. Voilà il m'a donné des conseils intéressants. Autre exemple, il

m'a dit de creuser mon parcours. Pourquoi suis-je partie en Belgique ? Je lui avais dit qu'à Nanterre c'était fort théorique et que j'attendais un peu plus de pratique, surtout durant une année de spécialisation. Du coup, il m'a posé la question à savoir pourquoi c'était plus proche de la pratique ? Je lui ai dit que l'on y faisait beaucoup de travaux de groupe, d'études de terrain. Il m'a dit : « d'accord mais donnez-moi un sujet par exemple, qu'en est-il ressorti ? » Je me suis rappelé que j'avais fait un sujet sur le mentoring. Il m'a dit qu'il fallait que je revoie ces études, au moins leurs résultats pour pouvoir en parler en entretien.

■ *Lina*

Mon parrain regardait avec moi la fiche de poste du travail que je visais, il me donnait des conseils pour mon argumentaire. J'avais aussi des entretiens en anglais, il m'avait préparée là-dessus. Soit il me donnait rendez-vous sur son lieu de travail, et on se voyait, ou par skype, il me coachait, me préparait à mes entretiens.

■ *Rizlen*

Ces apprentissages se font également dans le cadre des ateliers, dispositif original plus collectif - « il s'y passe toujours quelque chose » dira Florent - très complémen-

taire de celui du parrainage et dont l'efficacité tient à la rencontre non pas d'une personne mais de plusieurs : avec des cadres d'entreprise, avec des stagiaires, avec d'autres jeunes en recherche d'emploi. Le partage d'information peut même donner lieu à la création d'un réseau de jeunes diplômés qui échangent des tuyaux entre eux sur le même secteur.

« LES ATELIERS :

Je suis allée à un atelier un jour chez Sage et ils nous parlaient de l'E-réputation sur Internet, les réseaux sociaux, etc. C'était très intéressant et à la fin de l'atelier on nous mettait en relation avec une personne du même secteur, du même milieu que nous et qui essaie de voir ce qui pourrait bloquer dans notre recherche d'emploi. Là, j'ai rencontré une personne qui est contrôleur de gestion, on a échangé, il m'a donné quelques conseils sur mon CV et un mois plus tard, je reçois un mail de la part de cette personne de chez Sage qui me dit qu'un poste s'ouvre en interne, qu'il n'a même pas encore été mis à l'extérieur. Et c'est ce poste-là que j'ai eu. J'ai envoyé mon CV à cette personne qui l'a fait suivre au R.H. et j'ai rencontré dans la foulée trois personnes et j'ai été prise. Le poste n'avait pas

encore été mis dans le public. C'est vraiment... rare, ça n'arrive pas souvent ce genre de chose !

Djareta Konté

Le truc c'est que ce sont des élèves qui nous ont fait l'atelier, des gens qui travaillaient à Orange en alternance... Qui avaient plus d'un an et demi, donc ils connaissent tous les trucs d'Orange, les logiciels qu'ils utilisent. C'est intéressant, ils nous ont dit les logiciels qu'ils utilisent en interne : logiciel de gestion, leur Intranet, etc. Ils ont des applications spéciales juste pour eux, qu'ils ont fait créer. C'est intéressant à savoir, vu que je veux avoir plusieurs entreprises plus tard. Je me suis dit que dans mes entreprises, je créerai aussi des applications pour aider mes employés à mieux avancer. Ils avancent plus vite, ils sont en corrélation (...) C'est relié à toute la France, c'est pas si difficile que cela à faire, donc c'est cool !

Mehdi

On était à peu près une dizaine, au maximum une dizaine et le truc c'est qu'après on a fait connaissance avec cette dizaine de personnes et si on voyait des offres d'emploi, comme on connaissait le domaine de

chacun parce qu'on s'était tous inscrits sur LinkedIn ensemble. On a dit si on a des offres d'emploi qui intéressent l'un et l'autre, on pourra se les échanger. On s'est fait un petit réseau professionnel quand même entre nous.

Jonathan Sony

Mais j'ai eu un autre atelier super intéressant je crois que c'était chez Barclay. C'est ce que je dis à mes amis qui ne sont pas encore chez NQT. Vous ne vous rendez pas compte on ne sait jamais ce qui va se passer. Mais chez Barclay j'ai réussi à obtenir un entretien chez Sogeti. Donc il faut y aller. Je suis d'un naturel curieux, je suis venu, mais je ne savais pas ce que ça allait donner.

Florent Tranbaut

LA CONFIANCE: ACQUÉRIR, RETROUVER OU RÉVISER LA CONFIANCE EN SOI

La confiance est le maître mot de cette évolution, elle est d'ailleurs mentionnée par la plupart des parrains comme un manque qu'ils vont contribuer à combler. Dans les propos des jeunes, la notion est abondamment reprise et articulée à différentes expériences qu'ils ont vécues. Ainsi, on peut l'acquérir, mais il est aussi nécessaire de la retrouver parce que les vicissitudes d'un parcours « professionnalisant » l'ont fait perdre, ou encore de la réviser, lorsqu'elle s'appuyait sur un cursus qu'on imaginait suffisant pour favoriser une bonne insertion professionnelle.

« RÉVISER:

Au départ, j'avais plutôt confiance en moi vu que j'ai fait toutes mes études en alternance. (...) Je me suis mis sur le marché de l'emploi, je me suis inscrit à Pôle emploi, auprès d'agences de recrutement, l'APEC bien sûr... Et je n'ai rien eu du tout, absolument rien ! L'état dans lequel je suis parti c'est que j'avais beaucoup confiance en moi : j'avais voulu faire de l'alternance, j'avais réussi en alternance, j'avais cherché en alternance et j'avais trouvé en alternance... C'est pour cela que je me disais qu'un poste en CDI, CDD ou intérim, c'était beaucoup plus facile à trouver. Mais je n'ai rien trouvé... En janvier quand je cherchais, tout allait bien, j'avais assez confiance, ensuite, en février-mars, lorsque j'ai vu qu'il n'y avait aucun retour, là c'est vrai que j'ai vu que c'était une adaptation purement psychologique. Parce qu'il fallait tenir. Et surtout, moi qui avais beaucoup de confiance, c'était, pan ! Un râteau en pleine tête. Donc oui, c'est s'adapter à beaucoup de choses. C'est vrai que ce n'est pas facile et (que) parler avec des gens à NQT qui étaient dans la même situation

que moi, qui avaient le même profil que moi, pas forcément le même métier, c'était intéressant. (...) Et j'ai eu un parrain, une personne au sein de la banque Natixis. La personne m'a dit d'emblée qu'elle n'avait pas de contact, mais elle m'a donné des conseils. Il m'a fait comprendre que la manière dont je me positionnais pour ma recherche par rapport à un marché aussi difficile aujourd'hui, ce n'était pas la meilleure. Il m'a dit d'élargir mes possibilités de recherche, c'est-à-dire ne pas chercher seulement à Paris ou en Ile-de-France. J'ai vraiment cherché dans toute la France et trois jours après avoir jeté des CV partout, j'ai commencé à recevoir des appels.

Eric Phu

On sort des études, on ne sait pas ce qu'on attend de nous. Plein de fois, j'ai eu des pertes de confiance, avoir quelqu'un qui nous suit, cela permet de garder les objectifs, de travailler, de ne pas perdre de vue qu'il y a des outils pour trouver du travail. Je suis restée presque un an et demi au chômage...

Rizlen

« REMOTIVER :

La recherche d'emploi c'est assez déprimant, on perd confiance en soi et heureusement qu'il y a le parrain, enfin là, ma marraine qui remotive. (...) Quand on recherche un emploi, au bout d'un moment c'est vraiment déprimant. Le fait de pouvoir rencontrer quelqu'un qui vous motive de temps à autre ou qui vous permet de ne pas rester à la maison à être en face de son écran tout le temps, ça aide.

Djareta Konté

« RELATIVISER :

Elle m'a apporté son vécu et j'ai vraiment l'impression qu'elle comprenait la situation dans laquelle j'étais. Ça m'a permis de relativiser puisqu'elle m'a dit que, il y a deux ou trois ans, c'était à peu près la même situation pour les jeunes diplômés. Elle-même est passée par plusieurs CDD après des périodes de chômage. Donc finalement le fait d'en discuter, ça permet de voir que l'enchaînement de CDD c'est pas mal, ça permet d'acquérir de l'expérience, de voir différentes entreprises...

Ça permet de relativiser et du coup de reprendre un peu confiance en soi. Je trouve que le point vraiment positif du parrainage c'est la reprise de confiance en soi.

Camille

« En fait ce qui me manquait à ce moment-là, je pense que c'était un peu de confiance en moi, de me bouger un peu plus le c... et de croire en moi, quoi, voilà. Et il m'a dit que j'étais capable, il m'a donné deux/trois conseils et il m'a dit : met-toi sur LinkedIn, met-toi sur Viadeo. Il m'a un petit peu redonné confiance, il a cru en moi : « moi je ne doute pas de votre potentiel, j'ai parrainé d'autres personnes avant vous qui étaient dans une situation bien plus difficile que vous. Vous, vous parlez des langues, vous avez voyagé. Bon vous allez trouver. ».

Jérôme Lafazan

« RENVERSER LA SITUATION :

Le fait qu'on ait quelqu'un qui vous dise : « l'entretien ça ne sert pas que à vous juger, à juger le candidat mais ça permet au

candidat de savoir si le poste, si l'entreprise et les conditions de travail vont lui convenir ou non. Déjà d'avoir cela en tête ça change tout durant l'entretien. Parce qu'on n'est plus dans la position : je suis sur la défensive et je me fais juger sur mon travail, donc il faut montrer que je fais tout bien. Au contraire on est dans la position : très bien, vous voulez savoir des choses sur moi c'est normal, savoir si je vais convenir à votre entreprise, à votre équipe, au travail ! Mais à l'inverse je veux savoir des choses sur vous, savoir si je vais bien me sentir chez vous ou pas. Parce que moi je suis une valeur ajoutée pour l'entreprise potentiellement. Donc il faut que je voie si cela va me convenir de travailler dans ces conditions-là.

Rachel Terrasse

« RETROUVER L'ESTIME DE SOI :

Le contact premier, pour moi, c'est essentiel que ce soit physique. Vraiment parce que c'est important. Il n'y a pas seulement le parler, le verbal là-dedans. Lors de notre première rencontre il m'a fait décrire ma façon de rechercher

et mes points de doutes sur moi-même et mes questionnements. Du coup il m'a fait prendre du recul en me disant que ce n'est pas essentiellement de ma faute, que mon CV est présenté de manière correcte et que c'est le marché de l'emploi qui est un problème et ma façon de rechercher. Du coup après, oui c'est vraiment au niveau de l'estime de moi-même et de ma façon de rechercher, de ma technique en fait.

Eric Phu

« OSER :

Je pense que si je n'avais pas fait la démarche auprès de NQT, je ne serais pas là, c'est certain, parce que je n'aurais pas fait moi-même la démarche d'aller proposer ma candidature à cette personne.

Kamel

C. QUELQUES RÉCITS

Les récits qui suivent ont été construits à partir de la réflexion menée par certains jeunes diplômés sur les aléas de leurs parcours et les étapes de leur projet, qu'ils soient actuellement suivis par NQT ou qu'ils l'aient été et sur le rôle de NQT dans leur évolution. Il a pu s'agir d'un petit coup de pouce ou d'une grande aide. D'une aide très ponctuelle ou d'un suivi au long cours. NQT intervient souvent au côté d'autres dispositifs (Pôle emploi, APEC, ou autre), mais conserve toujours sa spécificité. Ces différents récits ne visent pas la représentativité : vu de près chaque cas est toujours singulier. Ils cherchent plutôt à donner à voir la façon dont certains jeunes diplômés ont perçu, analysé et apprécié l'aide particulière qu'ils ont trouvée à NQT, et comment cette aide leur a permis non seulement de trouver un emploi mais d'avoir la chance de bâtir un avenir à la mesure de leurs espérances. Dans le premier on voit un parrain « extraire », pour la faire reconnaître, la « plus-value » de son filleul. Dans le second, une démarche astucieuse sera révélée au jeune. Les trois récits suivants, plus longs, mettent en scène cette assistance au long cours dont ont bénéficié une architecte, une biologiste et une créatrice d'entreprise pour bâtir et mener à bien leur projet professionnel.

Jonathan, Master 1 de Littérature, Langue et culture du monde anglophone, et Master 1 Métiers de l'enseignement, parcours allemand : « Il me dit : c'est génial » !

« C'est après un atelier que j'ai envoyé ma candidature à Disney ; je savais que ce que j'envoyais était assez de qualité. J'avais une certaine assurance, parce que tout le monde prend des modèles sur internet et c'est d'une grande aide. Mon parrain, lui, m'a donné des clés, par rapport à mon parcours professionnel, ce que je ferais bien de mettre en avant, pour moi il y avait des choses qui étaient presque insignifiantes dans mon CV. Je mettais surtout en avant les diplômes. Un petit exemple personnel, j'ai fait dix ans de théâtre, voilà moi je l'avais mis en « divers », c'est tout à la fin en bas de page de mon CV. Il m'a dit : « Ça c'est énorme, génial : ça, ça veut dire plein de choses, capacité d'improvisation, travail en équipe, etc. » C'est là qu'il m'a dit : « Ce sont des choses qu'on peut appuyer, ça sort de la norme d'une présentation quelconque ». Et j'ai fait d'autres choses comme animateur de radio d'une manière bénévole, j'ai été moniteur en centre aéré. Tout cela il m'a dit : « Tout cela c'est des plus-values incroyables ». Moi je n'en voyais pas vraiment l'intérêt, ça apparaît en petits caractères sur mon CV – il me dit : « Cela c'est génial ! Ça veut dire capacité de management, de travail d'équipe ou en collaboration avec d'autres personnes ». Moi-même je me disais : « Ah oui quand même ! ». Après il m'a fait un vrai entretien blanc où il s'est remis dans la peau non pas d'un parrain mais d'un directeur hôtelier. Il m'a dit : « Vous avez fait du théâtre, vous aimez les langues étrangères, le tourisme ». Après il m'a dit : il y a une session de recrutement bientôt, si ça rentre dans vos projets professionnels, et moi je crois que oui, tentez cette session de recrutement. » Il m'a aiguillé vers le centre de recrutement et après, voilà, j'ai été retenu et mon parrain est devenu mon patron ! Surtout que l'aventure ne s'arrête pas là. Il le dit chaque fois qu'on nous invite à parler de notre expérience à Disney. Etant donné qu'il est à l'hôtel, qu'il est mon supérieur hiérarchique à l'hôtel, il m'a dit qu'il garde un œil sur moi, il continue à me suivre. Il sait que mon objectif à long terme c'est de devenir formateur en langues à Disney. Donc il m'a dit que c'est une première étape, là où je suis, à la réception en ce moment. Voilà, une première étape, une étape intermédiaire pour entrer dans le monde du travail, dans le milieu du tourisme et au fur et à mesure gravir les échelons. Voilà, l'aventure ne s'arrête pas là, parce qu'il n'a pas enlevé sa casquette de parrain une fois que j'ai eu mon CDI. Il me croise dans un couloir, il peut m'inviter à parler dix quinze minutes : « Comment ça va ? Est-ce que tout va bien, etc » ».

Récit de Jonathan Sony

Florent, Master 2 Gestion des risques, Master Gestion des systèmes d'information : « Il y a une façon de faire »

« J'ai réintégré le dispositif et j'ai eu droit à un nouveau parrain. Lui, il est génial, chez LinkedIn. C'est comme chez Google, ils sont habillés à la cool : « Explique-moi ta situation », et puis il m'a donné un exercice à faire. La deuxième fois il m'a dit de refaire mon CV. C'était compliqué parce que j'ai fait beaucoup de stages. Il me l'a fait refaire en segmentant en deux parties, l'une, gestion des risques et l'autre, système d'info. Je me suis rendu compte que c'était beaucoup plus clair.

La dernière fois il m'a dit : « Ça va pas Florent, tu as des diplômes, de l'expérience, ce n'est pas normal, on va changer de stratégie. C'est toi qui vas chercher du boulot. Tu vas sur LinkedIn ou Viadeo peu importe et tu tapes « directeur en conformité » et tu vas envoyer des mails. Là, j'ai été impressionné. J'en ai envoyé 5 et 3 m'ont répondu ! En plus, ils mettent « appelez-moi à tel numéro, je vous répondrai avec plaisir ». Je suis étonné !

Il y a une façon de le faire. Je leur explique que je suis accompagné par NQT et LinkedIn, que je suis très motivé. Bien évidemment on ne demande jamais directement un emploi parce que les gens ne répondent pas. Ce que je leur demande c'est d'échanger sur leur parcours, les gens aiment parler d'eux-mêmes. Ils savent bien que ce n'est pas juste pour discuter. Le premier que j'ai rencontré, j'ai eu un bel échange, il m'a conseillé, « postule à tel type de poste ». Il m'a donné des infos comme par exemple : la CPR qui dépend de la Banque de France recrute en ce moment. Je suis allé sur le site, effectivement, ils recherchent du monde !

Ce que j'aime, c'est la gestion des risques. J'ai fait beaucoup de gestion et je me suis spécialisé dans la gestion des risques. Puis pour augmenter mon employabilité, j'ai fait un deuxième Master sur la gestion des systèmes d'information à Grenoble Ecole de Management. J'ai fait toutes mes études en apprentissage. La vraie expérience c'est cela, donc j'ai commencé par IBM, j'ai fini par SFR, entre temps je suis passé chez Mercedes, Renault et le Crédit Agricole. » Récit de Jonathan Sony

Récit de Florent Tranbaut

Aude, diplômée en architecture, a trouvé un emploi dans une agence d'architecture

« Je suis architecte, j'ai fait un premier Master à Rouen et un second Master de spécialisation en réhabilitation entre Rouen et le Havre. J'avais un bagage quand même important. Donc je ne voulais pas avoir n'importe quel travail. Et puis je suis partie un an en Amérique Latine et quand je suis revenue, ça a été difficile de trouver des gens qui valorisent cette expérience. Du coup au moment où j'ai rencontré NQT, cela faisait à peu près un an que je cherchais. Je travaillais, je faisais des boulots alimentaires à côté, mais pas dans mon domaine. J'ai travaillé comme guide touristique pendant quatre mois et à la fin du contrat, je me suis inscrite à Pôle-Emploi. Je pensais trouver un travail en architecture assez rapidement et en fait, au bout d'un mois et demi, ils m'ont proposé un programme de l'APEC et puis comme ça ne marchait vraiment pas et que les six mois de ce programme étaient terminés, ils m'ont dit : « on peut vous proposer aussi NQT ; ça marche pour des gens, autant essayer ». J'avoue qu'au départ, je ne savais pas très bien ce que je faisais là-bas, mais ça s'est très, très bien passé et j'en suis très satisfaite.

Mon parrain, était juriste, chez Allianz. On peut se demander quel était le rapport, il n'y en a aucun ! Très peu de temps après, dès que j'ai eu la confirmation que c'était bien mon parrain, je lui ai envoyé un message et il m'a répondu dans un délai très, très court. D'abord on s'est parlé par téléphone puis on s'est rencontré. Ensuite il m'a permis, déjà, de reprendre confiance en moi ; je pense que, ce programme, c'est surtout une aide, pas forcément matérielle mais psychologique. Parce qu'il arrive à un moment où on est découragé de tout et on ne sait plus si notre CV vaut quelque chose ou si nous on vaut quelque chose. Je trouve que c'est surtout cela qui m'a aidée.

On a continué à se voir, et il m'a expliqué en fait que ce qui comptait aussi ce n'était pas seulement de faire des démarches par écrit, par téléphone, ou mail. D'aller aussi à des forums. Pas des forums de recherches d'emploi, mais des conférences, être capable d'aller vers les gens, se vendre sur place ou demander des entretiens-réseau. Ça je ne savais pas du tout que ça existait et cela a fait la différence aussi.

Il m'a emmenée avec lui à la Fondation Palladio que je ne connaissais pas du tout. C'est une Fondation qui travaille dans le bâtiment, l'immobilier et l'architecture. Après cette conférence, il m'a poussée à aller voir des gens qu'il connaissait, ou des gens qu'il connaissait de vue ou de nom et m'a encouragée à aller me présenter à eux et à aller leur demander par mail s'ils avaient du temps pour qu'on discute ensemble de mon avenir. Parce que chez Allianz il y a une partie promotion immobilière et du coup il a pu m'envoyer vers des collègues qui étaient plutôt dans l'immobilier.

J'ai eu entre autre, un entretien avec une personne importante du réseau de l'architecture, qui m'a dit à la fin de l'entretien : « voilà, allez voir telle et telle personne, on ne sait jamais ». Il m'a envoyée vers un bureau d'études et une agence. Il m'a donné d'autres noms et c'est aussi ce à quoi m'a encouragé mon parrain, de ne pas partir d'un entretien sans avoir le contact d'autres personnes pour fortifier mon réseau et que potentiellement, un jour cela aboutisse à un vrai entretien de travail. C'est un peu ce qui s'est passé. De fil en aiguille, j'ai eu, je crois cinq entretiens réseaux qui m'ont recommandé d'autres personnes. Je sortais d'un entretien-réseau, j'écrivais des mails à des gens en indiquant « recommandé par ». De fil en aiguille cela m'a permis d'avoir un vrai entretien de travail. Depuis, je suis dans mon entreprise où j'ai eu un entretien il y a un an et demi. Je suis architecte, dans cette agence du 15ème. »

Récit de Aude Geant

Lina, Master 2 de Biologie, Diplôme Ingénieur Chimiste, actuellement en CDI, secteur de la recherche clinique

« J'ai connu l'association quand j'ai regardé une émission à la télévision avec la journaliste Laurence Ferrari. Quand j'ai vu cette émission j'étais en période de chômage mais je n'étais pas indemnisée. Je me suis dit « tiens je vais regarder, ça a l'air intéressant ». J'ai décidé de postuler sur le site pour voir quel type d'aide je pouvais avoir. Je ne cherchais pas une aide financière, c'était plutôt par rapport à ma réorientation. J'avais fini mes études à Lille en fin 2012 et j'étais revenue à Paris. J'ai cherché un emploi pendant trois-quatre-six mois, en tant qu'Ingénieur Chimiste.

J'ai un diplôme de faculté de pharmacie : une formation en alternance avec laboratoire 4 jours de la semaine de Novembre à Juin et cours le vendredi. Ensuite, de la mi-juin jusqu'à novembre, j'étais totalement en laboratoire. Auparavant, J'avais déjà fait un Master 2 de biologie. Donc j'étais à Bac +6.

Mon problème, c'est qu'avec un parcours universitaire c'est très difficile pour trouver un emploi. En même temps, pour l'entreprise, enfin pour le monde du privé, c'était encore plus dur, parce que j'étais sans expérience dans le privé, du coup on ne prenait pas forcément en considération tout ce que j'avais fait avant.

L'autre difficulté, c'est le métier de chimiste en lui-même. C'est difficile, quand on n'a pas les bons contacts. Mon dernier diplôme a un profil universitaire et n'est pas considéré comme si je venais d'une école d'ingénieur. Des offres d'emploi il y en a très peu au niveau ingénieur, c'est plutôt au niveau technicien, ou alors il faut avoir un Doctorat, mais pour moi ce n'était pas possible, je n'avais pas envie de faire un Doctorat, c'est un titre en plus, mais sans avoir la garantie d'avoir un travail par la suite.

J'ai rencontré ma marraine une première fois. Elle était aux ressources humaines des Laboratoires Roche. Ça ciblait vraiment mon domaine d'activité. Elle a fait un peu un état des lieux, a regardé mon parcours et mon CV. Elle m'a précisé que pour travailler en tant que « chimiste », si je voulais quelque chose de bien, il vaudrait mieux partir à l'étranger. Pour moi, ce n'était pas vraiment possible. Donc assez rapidement, j'ai dû me réorienter pour rester dans le domaine de la recherche et dans le domaine médical, parce que j'avais fait des études de médecine avant.

J'ai regardé un peu les offres d'emploi en recherche clinique. J'ai vu que le métier avait l'air plutôt ouvert et j'ai vu le métier d'attaché de recherche clinique. J'ai recontacté ma marraine de chez Roche pour lui demander ce qu'elle en pensait, quels étaient les débouchés ; si c'était en rapport avec mon parcours. Elle m'a dit « c'est tout à fait intéressant ».

Elle m'a aidé dans mes démarches car il faut faire une formation. Je voulais une formation courte et pas non plus une formation continue. Je me suis renseignée mais ces formations courtes coûtent relativement cher, enfin très cher (2700 euros environ). J'ai écrit une lettre de trois pages à Pôle emploi en expliquant ma démarche de réorientation. Deux jours après j'avais un rendez-vous pour remplir un dossier et ma marraine a fait une lettre de recommandation pour expliquer que mon choix était cohérent avec mon parcours. J'ai finalement reçu un financement par la CAF.

Ma marraine a été un bon guide dans toutes mes démarches. C'était rassurant d'avoir une personne qui travaillait dans une entreprise comme celle que je visais. Elle a pu me donner de bons conseils, au niveau de mon CV, des entretiens, au niveau de la formation, parce que j'en avais trouvé plusieurs. Dans mes critères il y avait aussi : est-ce que la formation était réputée ou pas ? Elle me disait : « cette formation elle est bien, cette autre formation, on ne la connaît pas trop ».

J'ai postulé sur une offre d'emploi postée sur le site du LEEM (Les entreprises du médicament). Après c'est un parcours classique, j'ai passé l'entretien et j'ai dû attendre un mois et demi la réponse. Donc j'ai été embauchée pendant un an. Puis actuellement je travaille en CDI chez un prestataire de service en recherche clinique. Et je suis prestataire pour Roche, c'est le hasard qui a voulu cela ! »

Récit de Lina L

Joëlle, Master 2 en Stratégie d'entreprise et Entrepreneuriat, et Master spécialisé Entrepreneurs, a créé son entreprise

« Je suis entrée dans le dispositif à la suite de mon M2, en stratégie des entreprises à Assas. Car j'étais en plein questionnement. Je me demandais si je devais créer mon entreprise ou chercher un emploi. Des amis m'avaient parlé de NQT, et de Pôle emploi aussi. Je me suis dit, je vais m'inscrire, on va voir ce que ça va donner. Du coup, j'ai rejoint le dispositif. On m'a attribué un parrain génial, Alain. Il était responsable des Affaires publiques et diversité de Coca Cola. Je l'ai rencontré lors d'un rendez-vous où ils aidaient les jeunes diplômés à s'entraîner pour un entretien d'embauche. Du coup, c'était un faux entretien d'embauche, collectif. C'était la première fois que je passais un entretien d'embauche collectif, c'était un bon exercice, et du coup, j'ai sympathisé avec ce monsieur, et c'est moi qui lui ai demandé d'être mon parrain. Je n'avais pas de parrain encore. Il se trouve qu'il n'avait plus de filleul, il m'a dit « oui avec plaisir », et il m'a suivie en fait jusqu'à ce que j'entre à HEC. Il m'a donné pas mal de conseils, c'était intéressant pour moi d'avoir des retours sur ma façon de passer un entretien, il m'a coachée.

Mon parcours? J'ai grandi en banlieue, j'étais au lycée à Saint Ouen, Auguste Blanqui. Je ne savais pas trop quoi faire comme études, j'étais très bonne à l'école. Du coup, j'ai écouté un peu mes professeurs, je voulais aller en classe prépa éco, et il se trouve que ma prof d'éco m'a dit : « fais une prépa littéraire, tu vas voir ça va te plaire », car je voulais aussi faire Sciences Po. Du coup, je suis allée en hypokhâgne, et là cela ne m'a pas plu du tout, et je suis partie en cours d'année. A l'époque c'étaient les vœux Ravel, je n'avais plus d'inscription à l'université, et finalement il n'y a que Villeteuse qui m'a acceptée, en droit. Donc j'ai fait du droit, j'ai validé mon année, mais je me suis réorientée, je suis allée en AES car cela se rapprochait plus de mon bac ES, de ce qui me plaisait. Mais du coup en faisant AES, je me suis rendue compte que ça allait être très difficile de trouver du travail par la suite.

Il y a beaucoup de préjugés envers les facs de banlieue, et envers les formations pluridisciplinaires comme celles-ci. Ce sont des formations considérées comme servant à tout et à rien à la fois. Et du coup j'avais eu des échos, quand j'en parlais autour de moi, on me disait va plutôt en éco-gestion, ou en école de commerce, ou fais autre chose. Et moi je disais non, je veux rester à la fac. Ça me convient très bien, mais je vais changer de fac. Donc du coup, en licence, j'étais major de promotion, et j'ai pu aller à Assas. Je crois qu'on n'était que deux parmi toute la promotion à pouvoir sortir de banlieue. Certains ont pu aller à Saint Denis, mais à Paris c'est très dur.

Il y a une grosse différence entre les facs de banlieue et les autres. Les entreprises ne le disent pas clairement, mais un jeune qui a fait une fac de banlieue sera moins payé qu'un jeune qui a fait une fac parisienne. Il y a des classements. De même, les écoles de commerce, c'est forcément mieux payé.

D'ailleurs, je l'ai bien vu pour trouver un stage. Quand j'étais en licence, j'ai eu beaucoup de mal à trouver un stage, alors que quand je suis arrivée à Assas, c'étaient les entreprises qui venaient nous chercher. C'est malheureux parce que j'ai eu les mêmes notes à Villeteuse et à Assas, ce n'était pas plus dur à Assas. C'est l'image. Quand on dit qu'on vient de Villeteuse, on est plutôt mal reçu, voire pas reçu du tout. Ça c'est vraiment triste.

Et j'ai pu tout tester fac de banlieue, fac parisienne, et école de commerce prestigieuse. Et ce n'est pas parce que j'ai fait une fac de banlieue que je n'ai pas réussi à HEC. C'est juste l'image que les gens ont sur les universités de banlieue.

Et maintenant ? J'ai voulu créer mon entreprise, car je ne trouvais pas vraiment ma voie, j'avais envie de toucher à tout. Dès que j'étais diplômée, j'avais fini mon contrat d'apprentissage (pour le M2, j'étais à Sagem Défense Sécurité, dans l'aéronautique, en charge du marketing international, et du commercial aussi). Ensuite, mon contrat se terminait, ils devaient m'embaucher mais n'ont pas pu, du fait d'une restructuration. Donc pendant plusieurs mois après avoir terminé mon contrat, j'attendais toujours et je suis partie à Londres pour réfléchir, et aussi parce qu'il y avait des opportunités de travail. Mais j'avais toujours l'idée de créer mon entreprise, parce que lors de ma dernière année d'étude j'avais pu travailler sur un projet de création d'entreprise. J'avais envie, mais ça me paraissait trop compliqué, tellement obscur, je ne voyais pas comment y arriver.

J'étais donc en plein dilemme : est-ce que je cherche un travail ou à créer ma boîte ? Et puis un jour, j'ai reçu un mail de NQT, car j'étais toujours inscrite, un mail qui disait qu'ils avaient un partenariat sur l'entrepreneuriat avec une grande école de commerce. Pour ceux qui voulaient candidater, il fallait envoyer un mail avec le projet, le CV, etc. Ce mail, je l'ai reçu seulement un jour avant la date de clôture des candidatures. Quand je l'ai reçu, je me suis dit, c'est comme une évidence, c'est pour moi ! J'ai travaillé comme une folle car le dossier était assez complexe. En une journée, j'ai préparé tous ces documents, je les ai envoyés pile à temps.

Ce que le dispositif m'a apporté, c'est vraiment que, j'étais dans une phase où j'étais un peu perdue. J'avais commencé à chercher, je passais des entretiens, mais rien qui m'intéressait vraiment, j'étais par exemple contactée par des SSII, mais ça ne m'intéressait pas vraiment ; quand j'ai rencontré mon parrain, il ne m'a rien appris, mais il a cru en moi, il m'a dit essaie ci, essaie ça. Il m'a encouragée, m'a fait passer des faux entretiens, m'a dit là tu vois il faudrait que tu dises...

Ce que NQT m'a aussi apporté : c'est qu'ils nous donnaient la possibilité de passer déjà une première sélection pour HEC Entrepreneurs. Parce que spontanément, jamais je ne me serais inscrite, je me disais que je n'avais pas le niveau ou autre, alors que finalement si, j'ai fini dans les dix premiers de la sélection globale.

Aujourd'hui, j'ai créé mon entreprise, depuis bientôt trois ans. C'est une Start Up, un site internet spécialisé dans la promotion de produits cosmétiques et d'accessoires. »

Récit de Joëlle Travers

5

[4]





AMBITION NOT
2015 - 2025
ÊTRE À LA HAUTEUR
DES DÉFITS



Contribution au Livre blanc NOT

AMBITION NQT 2015 – 2025 ÊTRE À LA HAUTEUR DES DÉFIS!

NQT est un succès. Un grand succès. C'est incontestable et, c'est assez rare pour le noter.

Il est toujours essentiel d'avoir conscience de ses propres forces et du chemin parcouru, mais celui qui s'assied, se regarde et simplement s'admire, celui-là est déjà mort... ou pire, il devient inutile. Depuis plusieurs mois, alors donc que notre action n'avait jamais été aussi performante, nous avons noté que nos administrateurs, ces fidèles alliés, engagés depuis l'origine, venaient moins souvent, moins nombreux aux réunions de C.A.. Un des membres nous a demandé d'organiser une réunion de bilan ¹... Nous avons pris quelques mois pour y répondre, car l'enjeu n'était pas tant de faire un bilan que de définir ensemble ce que devait être, ce qu'allait être notre ambition pour les dix prochaines années.

Cette ambition, cela va être d'opérer un **nouveau saut**, quantitatif et qualitatif, équivalent en intensité à celui des dix premières années où, partis de rien, nous sommes devenus le premier dispositif d'insertion de jeunes diplômés issus de milieux défavorisés. Mais qu'on ne s'y trompe pas, il ne s'agira pas d'une fuite en avant, d'une course effrénée vers une performance que l'on pourrait simplement ramener à quelques chiffres, aussi ambitieux soient-ils – même si ces chiffres auront leur juste place. Aussi il nous faut expliciter et exprimer la nature et la portée de cette ambition, comprendre ce qu'elle requiert de notre part comme inflexion, ce qu'elle induit comme transformation et comprendre en quoi elle est de nature à faire évoluer notre **rapport aux autres**. Car l'un des maîtres mots de notre ambition à 10 ans, c'est **l'ouver-**

ture : ouverture vers de nouvelles frontières, vers d'autres défis, connexes à ceux que nous adressons déjà, et vers de **nouveaux partenaires** afin de relever ensemble ces défis avec plus de force.

C'est d'ailleurs ce besoin d'ouverture qui justifie que nous nous exprimions sous la forme d'un Livre blanc, que nous considérons à la fois comme un apport et comme un appel. Un apport, par la mise en partage de nos convictions, de nos volontés, mais aussi de nos modes de fonctionnement. Et un appel, par une main tendue à ceux qui partageraient une part de notre ambition et entreverraient des moyens de travailler en coopération et en synergie.

La première partie du Livre blanc expose avec la plus grande transparence ce que sont les éléments de notre modèle. Cette deuxième partie va exposer, avec la même sincérité, les grandes lignes de notre ambition, en commençant par son émergence.

A. NAISSANCE D'UNE NOUVELLE AMBITION : ÊTRE À LA HAUTEUR DES DÉFIS

Les périodes de déclin et de renouveau ont souvent en commun le fait d'être précédées par une période de flottement, plus ou moins longue et plus ou moins perceptible. Et l'issue peut dépendre de la façon dont on en prend conscience et dont on s'en saisit... ou pas. Nous avons connu ce flottement, d'autant plus difficilement perceptible que l'activité, elle, ne connaissait aucune faiblesse. C'est un état que nous n'avons pas aimé et que nous avons décidé d'affronter. Il s'agit d'une sorte de trouble de la vision et rien n'est plus puissant pour en sortir, en ce cas comme en bien d'autres, que le recours à une intelligence collective, impliquée mais conservant du recul, bienveillante mais profondément exigeante. C'est

¹ Précisément, il s'agit de Sophie Serratrice, Responsable Recrutement et Marque Employeur Groupe, Crédit Agricole.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membres du bureau



Yazid CHIR
Président cofondateur



Raynald RIMBAULT
1^{er} Vice-président
cofondateur
Directeur Général



Christian GUET
Vice-président
Adjoint RH - LAGARDÈRE



Eric MALENER
Trésorier
Président - GEXPERTISE

Les entreprises au cœur de la gouvernance



Laurence BRETON-KUENY
Directrice des Ressources
Humaines
AFNOR



Thierry ROGER
Directeur de l'Espace
Emploi
CARREFOUR



Olivier THEOPHILE
Responsable
de la Responsabilité Sociale
LVMH



Franck GARNIER
Président du groupe
en France
BAYER



Daniel DREUX
Vice-président
Ressources Humaines
DISNEYLAND PARIS



Annick VERDIER
Directrice des Ressources
Humaines
BNP PARIBAS BDDF



Frédéric OUDÉA
Président-Directeur
Général
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE



Brigitte DUMONT
Directrice de la RSE
Groupe ORANGE



Maryse VEPIERRE
Directeur Recrutement
et Diversité
BPCE



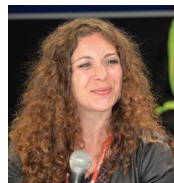
Jean-Rémy TOUZE
Directeur des Ressources
Humaines
SIEMENS



Véronique BROUILLET
Directeur Général
UNION PATRONALE DE
LA CHARENTE



Sophie SERRATRICE
Responsable Recrutement
et Marque Employeur
Groupe CRÉDIT AGRICOLE



Sophie GUERDIN
Responsable carrière
et formation
UNION SOCIALE POUR L'HABITAT

Établissements d'enseignement supérieur



Patrick CURMI
Président
UNIVERSITÉ ÉVRY-VAL
D'ESSONNE

Collectivités territoriales



Olivier ENGRAND
Adjoint au Maire
MAIRIE DE SOISSONS

Jeunes Diplômés

EN COURS
DE NOMINATION

là la définition d'un très bon conseil d'administration, et le nôtre a toujours été l'un des maillons les plus décisifs de notre développement.

Nous avons fait animer au premier trimestre 2015 une séance du conseil d'administration par deux acteurs partenaires de longue date, Ronan CIVILISE et Pascal CROSET, fondateurs du cabinet de conseil INT-&-DYN, qui déploient notamment une démarche d'intelligence collective particulièrement exigeante et engageante : le modèle DRHEAM. Cette démarche permet d'exprimer une vision pour l'avenir en n'éludant aucune des tensions que porte le présent et en définissant, dans le même mouvement que l'expression de l'ambition, ce qu'en seront les principaux leviers opérationnels (refusant ainsi toute hiérarchisation entre la fin et les moyens, considérant au contraire que ce sont les deux facettes d'une même et unique pièce).

La grande force de ce temps collectif a été de dépasser ce qui pouvait être une opposition latente, non clairement exprimée mais bien réelle. Cette opposition était celle entre une orientation visant à faire une pause dans la croissance, pour consolider les fondations, et une orientation visant au contraire à accélérer le mouvement. Pour dépasser l'opposition, il ne suffit pas de remplacer un « ou » par un « et », dans une pure logique d'affichage et de faux compromis. Il faut au contraire aller en profondeur dans la compréhension de ce qui fonde les ressentis et les analyses de chacun. Il faut ensuite considérer que, si le temps est une dimension structurellement continue, les dynamiques des projets complexes ne sont pas strictement linéaires. On peut en effet travailler simultanément à des constructions, pour certaines urgentes et pour d'autres dont les bénéfices n'apparaîtront qu'ultérieurement, mais qu'il est nécessaire d'initier, ou du moins de penser dès maintenant.

Un besoin de consolidation qui révèle le palier atteint, ou même franchi...

Ce que les administrateurs ont su nous exprimer, c'est que le palier que nous avons atteint porte en lui de nouvelles conditions et exigences de performance, et aussi de nouveaux risques. Il serait irresponsable d'envisager de nouveaux développements sans en avoir une pleine conscience.

Le niveau d'échelle auquel nous sommes aujourd'hui pose effectivement des questions de volumétrie, tant du côté des parrains (suivi, appui) que des jeunes (« sourcing », retour d'expérience). Nous sommes également exposés à une complexité grandissante (multiplicité des acteurs, des intervenants), même s'il y a bien un axe structurant, qui est celui de la relation entre le parrain et le jeune. Enfin il y a une réputation et un niveau d'exposition médiatique, qui sont deux atouts puissants, des leviers essentiels, mais qui créent également des points de sensibilité importants : l'erreur, la faute, le partenaire défaillant peuvent avoir des répercussions d'un autre ordre que lorsque que l'association et son action étaient plus confidentielles.

Ainsi, le premier volet de notre ambition a été de concevoir « un modèle de développement qui soit fidèle à notre ADN, partagé par toutes nos parties prenantes, avec une croissance cadrée et drivée par l'éthique et la qualité ».

Une fois ceci, non seulement énoncé mais également mis à l'agenda de l'association et de son management stratégique, il est possible d'envisager les questions de développement et de croissance sous un angle légèrement différent : quels développements, voulus et/ou nécessaires, peuvent, non seulement se faire sans déstabiliser les fondements de la structure, mais bien au contraire être pensés comme des leviers de sa consolidation ?

ÊTRE À LA HAUTEUR DES ENJEUX

Lorsque l'on se penche sur ce qui fonde notre action et notre succès, peut-on « simplement » nous en contenter ou cette performance ne crée-t-elle pas une exigence, un devoir d'aller au-delà, bien au-delà ?

Pour y répondre, prenons appui sur quelques-uns des fondements de NQT sur lesquels notre performance est avérée.

Ascenseur social et méritocratie

L'École est un pilier de la république, et l'un des principes fondateurs auxquels elle renvoie est celui de la méritocratie. L'échec scolaire est déjà un sujet lourd qui, lorsqu'on le renvoie aux origines sociales des élèves met

en question le modèle méritocratique républicain. Mais comment croire même simplement à la **possibilité** d'un tel modèle si l'élève méritant, ayant franchi tous les obstacles qui jalonnent sa scolarité, se voit cependant refuser la possibilité d'une entrée digne dans le monde du travail ? La contribution, modeste mais décisive, qui est celle de tous les acteurs de NQT, n'est-elle pas plus que jamais nécessaire à l'adresse d'une jeunesse à laquelle on offre la violence d'un rejet qui n'a plus l'alibi du manque de formation ? Notre société peut-elle encore se permettre plus longtemps ce type de camouflet à sa propre jeunesse, à son propre avenir ?

Comment, étant donnés ces enjeux et avec le niveau de performance qui est le nôtre, peut-on viser moins que de toucher le plus largement possible la population concernée ?

Entreprise et société

La France est la cinquième puissance économique mondiale, mais son économie est à la peine, depuis si longtemps qu'il est difficile de se rappeler d'une époque échappant au qualificatif de « crise ». Cette question, aussi fondamentale et complexe soit-elle, n'est pas en dehors de notre champ d'action. Car une part non négligeable de la performance économique d'un pays, d'une nation, dépend de la place de l'entreprise dans la société, et cette place n'est pas uniquement définie, régie par le droit du travail ou la politique économique. Il y a une dimension sociale et culturelle qui est centrale. Et lorsque l'on prend la teneur et la mesure des débats sur la tribune politique et médiatique, on ne peut qu'être effrayé du radicalisme des positions, et surtout de l'incroyable décalage avec une certaine réalité, à l'œuvre sur le terrain.

Car NQT démontre, avec tous ses partenaires et maintenant à grande échelle, qu'une alliance vertueuse et durable est possible entre les entreprises, leurs territoires, les acteurs associatifs, les institutions gouvernementales et paragouvernementales, et ce au bénéfice de tous, et notamment de l'emploi et de la jeunesse.

Étant donnée les enjeux économiques de notre pays, peut-on viser moins que de proposer au nombre le plus large possible d'entreprises de rejoindre un mouvement qui (ré)concilie le monde économique avec la

société, et particulièrement avec la jeunesse ?

Parrainage, solidarité et ascenseur social

La solidarité s'exprime sans réserve et de manière visible dans les moments les plus durs. Quand on voit la puissance qu'elle dégage alors, comment ne pas regretter qu'un tel moteur ne soit pas plus mobilisé ? C'est ce que nous avons fait, en plaçant le parrainage, qui est un dispositif de solidarité, au cœur de notre propre modèle. Le parrainage c'est une solidarité à plusieurs dimensions : intergénérationnelle, entre un jeune et quelqu'un de plus âgé que lui, mais aussi solidarité sociale et professionnelle, entre quelqu'un qui a un emploi et quelqu'un qui en cherche. Comme toute dynamique de solidarité réelle, le parrainage bénéficie à parité à tous les acteurs de la relation. Ce que l'un va gagner en capacité d'insertion sociale, l'autre va le gagner en estime de soi et en sens de son action. L'étude TNS Sofres que nous avons commanditée nous pousse plus encore dans ce sens, et avec confiance dans la capacité de la société d'y répondre (le parrainage est vu comme la mesure la plus efficace pour relancer l'ascenseur social : efficace pour 61% des Français et 67% des 18-24 ans) ².

Face aux enjeux de solidarité, au regard de l'efficacité du dispositif de parrainage et de la maîtrise que nous en avons, au regard également de la maturité de la société sur cette pratique, comment ne pas projeter un développement encore plus massif et rapide du parrainage ?

Efficacité économique de notre modèle d'insertion professionnelle

Quel prix peut avoir une action qui conduit un jeune méritant, bloqué dans son accès à l'emploi et donc à sa vie d'adulte, à obtenir cet emploi au niveau de qualification qui est le sien ? Quel prix ? Cela n'a pas de prix. Mais quelle valeur ! Individuelle, familiale, et sociétale si l'on considère que cette action se répète, une fois, deux fois, cent fois, mille fois, 10 000 fois !

² Étude TNS - Partie V

Cela n'a pas de prix, mais cela a un coût : **553€**, dont la moitié d'argent public.

En d'autres termes, la puissance de tout le modèle NQT aujourd'hui, c'est d'être capable de transformer un investissement de 277 euros d'argent public en un accès à un emploi non précaire (et à son niveau de qualification) pour un jeune qualifié issu d'un milieu défavorisé. Outre l'évidence du retour sur investissement, il y a là un modèle économique qui permet de démultiplier l'investissement public par un financement privé, autour d'une même finalité et d'un résultat **gagnant / gagnant / gagnant** (Jeune, entreprise, politique publique).

Voilà pour le coût de l'action, qui n'est finalement pas un coût, mais un investissement à fort retour, démontré et indiscutable ...

Mais il y a bien un coût, et c'est celui de l'inaction, c'est-à-dire le coût pour la société, strictement économique, induit par une période prolongée de chômage, que nous avons mesuré en moyenne à 12 mois. Ce coût de l'inaction est au minimum trente fois supérieur à celui de l'investissement dans l'action **3** ! Une fois ce calcul fait, il en reste un autre, qui n'a pas besoin de chiffre pour s'imposer à nous avec la force de l'évidence. Car, à quoi mène l'inaction, ou même une action timorée et insuffisante, si ce n'est confier l'avenir à la désillusion et à la désespérance ? Et quel avenir peut-il rester à un pays qui désespère une jeunesse volontaire et méritante ?

Au regard de l'efficacité de notre modèle, c'est-à-dire du niveau de ressource mobilisée pour le niveau de performance atteint, et même des économies qu'il génère pour la collectivité (au-delà de la paix sociale qu'il promet et de l'espoir qu'il anime) est-il possible d'avoir un autre objectif que d'aller aussi loin qu'il sera possible de le faire (dans la limite de la maîtrise de notre propre modèle), en convainquant les pouvoirs publics que les moyens financiers n'ont ici pas le droit d'être une limite ?

En synthèse, nous avons construit, en 10 ans, un modèle d'action d'insertion socioprofessionnelle des jeunes diplômés issus de milieux défavorisés qui est robuste, qui

soutient le modèle méritocratique républicain, qui ancre l'entreprise dans la société, développe les liens de solidarité en diffusant les pratiques de parrainage, et qui est d'une efficacité économique incontestable.

Sans **jamais** prétendre être **les seuls à y réussir**, ne sommes-nous pas aujourd'hui comptable d'une puissance d'action qui nous engage et nous oblige à être, non pas seulement performant, mais à être **à la hauteur des enjeux** ? Etre à la hauteur des défis qui sont directement ceux de l'insertion des jeunes diplômés, mais qui sont aussi ceux adressés par le développement du parrainage, par le rôle et la place de l'entreprise dans la société, par les enjeux de la coopération publique / privé sur des questions de société...

C'est la voie que nous avons choisie pour les dix prochaines années. Elle se traduit en objectifs quantifiables - **100 000 jeunes que nous souhaitons accompagner sur la période** - mais aussi avec la volonté de devenir un **acteur de référence**.

Outre l'exigence de consolidation de notre modèle et de fidélité à nos origines et aux principes qui ont fondé ce modèle, cette ambition appelle pour NQT des axes de développement en partie nouveaux, et qui ne se limitent pas à nous...

B. UNE OUVERTURE SUR LA CONNAISSANCE - ÊTRE UN ACTEUR DU MONDE DES IDÉES

Le nouveau palier que nous souhaitons atteindre exige très clairement de nous un investissement dans la connaissance, dans le développement de connaissances. Nous

3 En 10 ans si l'on prend uniquement les 12 000 € d'économie nette de la réduction de période de chômage des 71% de 26 500 jeunes accompagnés, c'est 214 Millions d'euros qui ont été économisés pour 5 millions d'argent public investis. Encore s'agit-il là de l'hypothèse la plus basse, ne prenant pas en compte une série de coûts induits.

sommes convaincus que celui qui n'émet pas, ne maîtrise pas la pensée de son action, verra inmanquablement cette dernière s'épuiser (par manque d'ajustements, ce que permet également la pensée), ou perdre son sens, ou être limitée dans son expansion au-delà de son périmètre originel...

Nous avons fait un pas important dans cette voie en nous engageant dans ce Livre blanc et en demandant à une équipe de chercheurs de rédiger la première partie, celle qui, sans concession, qualifie notre modèle NQT, ses fondements et sa dynamique.

A sa lecture nous prenons conscience de tout ce que recouvre notre action. Nous n'en ignorions aucun élément, mais la vision d'ensemble et l'articulation entre nos diverses composantes constituent un outil puissant de partage, en interne et en externe. Cela permet par exemple de prendre la mesure du fait que le parrainage n'est pas qu'un outil. C'est un dispositif, précis et complexe. Il s'insère dans une politique, il est cadré par des principes, et il mobilise des compétences et des attitudes spécifiques, même si une part importante relève de la seule personnalité et marge de manœuvre du parrain. Autant de raisons, d'éléments qui font que mettre en place un parrainage NQT, avec l'exigence de qualité qui est la nôtre, n'est ni simple, ni automatique.

Mieux nous connaître nous-mêmes pour maîtriser notre développement à l'échelle qui est aujourd'hui la nôtre et pour forger de nouveaux partenariats sur une compréhension mutuelle est un premier registre de la dimension cognitive. Il y en a un second, qui lie notre développement au fait d'être, ou de devenir également un acteur du monde des idées.

On ne peut rester durablement un acteur clé de l'insertion professionnelle des jeunes issus de milieux défavorisés, et encore moins aspirer à devenir un **acteur de référence** si, en plus de notre action et de nos résultats, nous ne formulons pas ce que sont nos convictions, si nous ne partageons pas ce que sont nos idées. Ces idées ont de la valeur. Elles sont le fruit de l'interaction entre de multiples acteurs. Elles s'appuient sur des éléments de preuve, les preuves de l'action et de ses résultats.

Notre enjeu est de s'insérer, au sens d'apporter notre contribution, à des débats déjà existants, sur l'insertion professionnelle, sur l'emploi des jeunes, sur les discriminations, sur la coopération entre public et privé, sur l'articulation entre des dispositifs nationaux et la prise en compte des spécificités territoriales... Sur tous ces sujets, et bien d'autres, NQT a matière à contribuer au mouvement des idées, avec notre particularité qui est celle d'être avant tout un moteur de l'action.

Cette connaissance relève moins des théories que des concepts. Il s'agit d'amener à un certain niveau de généralité des lignes de force qui se dégagent de nos actions. C'est d'ailleurs dans ce sens qu'ont travaillé les chercheurs pour la première partie du Livre blanc. Car ce travail de développement des connaissances, nous le ferons nécessairement en lien avec des partenaires, des personnes dont c'est le métier, et qui sauront coopérer avec nous. De notre côté, outre nos propres retours d'expérience, nous aurons sur quelques thèmes prioritaires à organiser des *think tank*, commanditer des études, partager notre connaissance avec d'autres acteurs, notamment sur les jeunes et l'évolution de leur situation, de leurs attentes...

C'est là tout l'enjeu de devenir un acteur du monde des idées, sans perdre de vue la finalité, qui est celle de l'efficacité de l'action...

C. UN DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL DU MODÈLE NQT - OPEN SOURCE

Le déploiement du modèle NQT à l'international nous est apparu comme une forme complémentaire et naturelle au développement que nous voulons réaliser en France. Notre intention n'est pas de nous développer à l'étranger de la même façon que nous avons petit à petit couvert le territoire national. Notre idée est de soutenir et d'accompagner le développement de structures locales en leur donnant de la façon la plus complète et précise possible les éléments du modèle NQT. Il s'agit de leur

donner la liberté et les moyens de s'appuyer sur notre modèle pour développer leur action.

Les difficultés d'accès à l'emploi des jeunes issus de milieux défavorisés ne sont pas une spécificité française. Les enjeux sont là dans de nombreux pays, des pays européens, mais aussi des pays émergents. Il y a dans ces difficultés de lignes de force qui sont communes. Et notre hypothèse, et nos premiers contacts le confirment, est que notre modèle a les moyens d'apporter.

Ce rayonnement n'apportera pas à NQT en France qu'un surcroît de légitimité et de notoriété, qui sont déjà deux atouts importants. Au-delà, ce sera une source certainement importante d'innovation, de nouvelles idées, de nouvelles approches, dans les formes d'appui, dans les services, dans la connaissance des jeunes eux-mêmes. Sans oublier qu'une part importante des entreprises qui sont membres et mécènes de NQT sont elles-mêmes des entreprises internationales...

D. UN DÉVELOPPEMENT AUPRÈS DES PME

Les PME constituent plus de 99% des entreprises de notre pays, et près de 50% de l'emploi salarié. Leur implication et leur rôle dans le développement des territoires est total. Et pourtant, dès qu'il s'agit de réfléchir ou de mettre en place des actions dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises, c'est aux plus grandes d'entre elles que l'on pense et auxquelles on s'adresse. Et c'est également le mouvement que nous avons principalement suivi.

Il est temps, fort notamment de notre ancrage dans les territoires et dans notre souci d'opérer un nouveau saut, tant qualitatif que quantitatif, de nous tourner résolument vers le tissu des PME, de développer des formes peut-être elle-même renouvelée de l'action en vue de l'insertion professionnelle des jeunes issus de milieux défavorisés.

E. UNE OUVERTURE THÉMATIQUE ET UN DÉVELOPPEMENT DES PARTENARIATS ASSOCIATIFS

Fort de la taille qui est aujourd'hui la nôtre, de la robustesse de notre modèle, nous sommes pleinement en mesure d'opérer un double mouvement : celui d'une ouverture, progressive, vers des sujets connexes à ce qu'est aujourd'hui le périmètre de notre activité. Du côté des entreprises, cela veut dire s'intéresser et approfondir les questions relatives au recrutement, à la formation, mais aussi à l'orientation au travers des liens avec les milieux de l'enseignement.

Du côté du monde associatif, cela veut dire développer des relations avec les acteurs qui sont eux-mêmes en lien avec les jeunes, parfois déjà sur des problématiques de formation, dans le cadre ou non d'un parcours d'études. Qu'il s'agisse donc d'associations qui œuvrent en direction des jeunes, ou bien qui les accueillent dans le cadre de leur propre engagement.

Cela veut dire également œuvrer en commun pour la promotion et le développement du parrainage sous des formes qui peuvent être distinctes de celle que nous mettons en place.

Notre ambition, et les premiers axes que nous avons posés et qui la guident, constituent un véritable appel à tous les acteurs se reconnaissant avec nous une forme de proximité, ne serait-ce que dans la volonté de contribuer au développement d'une société plus harmonieuse, plus solidaire, agissant dans la complémentarité de ses forces plus que dans l'ignorance et l'opposition. Une société où la jeunesse trouve mieux et plus vite sa place, celle qu'elle mérite.

6

[5]





ENQUÊTE SUR
L'ASCENSEUR
SOCIAL ET L'EMPLOI
DES JEUNES
EN FRANCE



TNS Sofres - Contribution au Livre blanc NOT

Enquête sur l'ascenseur social et l'emploi des jeunes en France

Résultats d'études

Juillet 2015



48VH78

TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes
© TNS Juillet 2015

TNS

Sommaire

1	Des français majoritairement pessimistes quant à l'avenir des jeunes et au fonctionnement de l'ascenseur social	4
2	Une situation dans laquelle les entreprises et le système éducatif ont un véritable rôle à jouer	11
3	Pour améliorer le fonctionnement de l'ascenseur social, le parrainage est envisagée comme la solution la plus efficace	16
4	Le parrainage : un dispositif de NQT encore peu connu mais qui gagnerait à être généralisé de manière très large et sans distinction	28

Emmanuel Rivière

- Emmanuel.Riviere@tns-sofres.com
- 01 40 92 46 30

Quentin Llewellyn

- Quentin.Llewellyn@tns-sofres.com
- 01 40 92 45 28

Camille Morisson

- Camille.Morisson@tns-sofres.com
- 01 40 92 44 93



Ce document a été rédigé en accord avec les procédures Qualité TNS Sofres. Il a été contrôlé par Quentin Llewellyn, Directeur d'études



TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes
© TNS Juillet 2015

Rappel de la méthodologie



Echantillon

- 1005 individus âgés de 18 ans et plus.
- Ces individus sont issus d'un échantillon national représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.



Mode de recueil

- Interviews réalisées en ligne.
- L'échantillon est construit à partir des dernières données de « L'Enquête Emploi » de l'INSEE.
- Sa représentativité est assurée par la méthode des quotas (sexe, âge, PCS du chef de famille) après stratification régions et habitat.



Dates de terrain

- Le terrain s'est déroulé du 22 juillet au 27 juillet 2015.

Note de lecture.

Dans ce rapport, lorsque la somme des pourcentages est différente de 100%, cela s'explique par les « non-réponses » qui n'ont pas toujours été indiquées dans ce rapport afin d'en alléger la lecture.



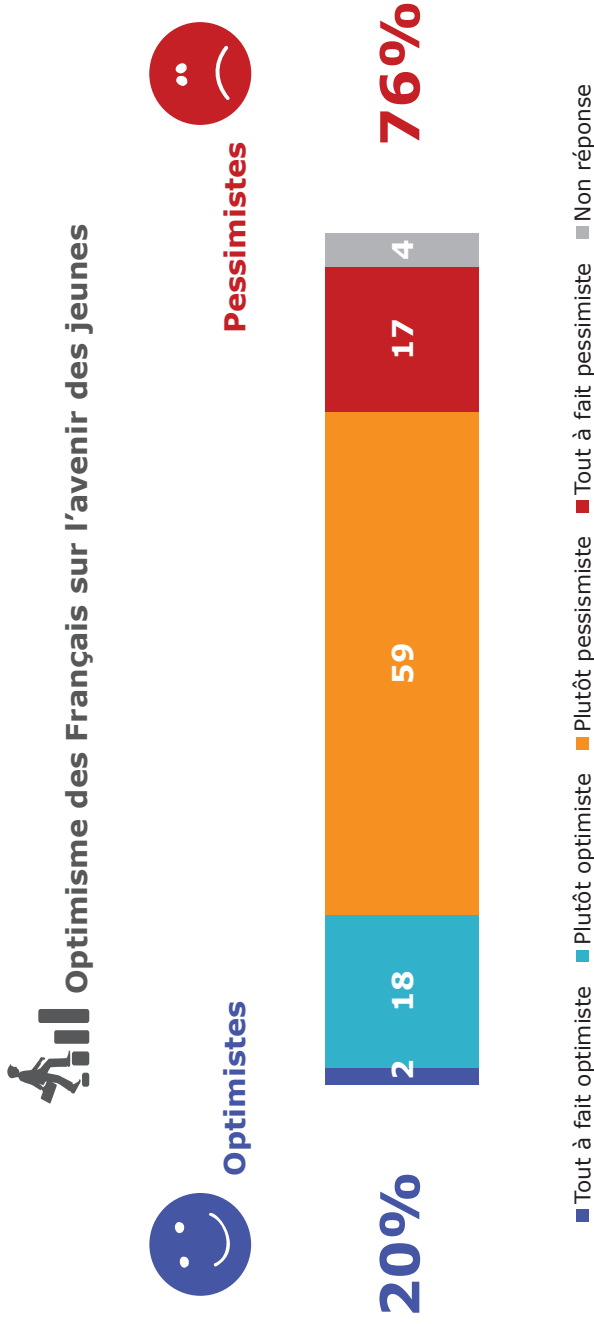
1

Des français majoritairement pessimistes quant à l'avenir des jeunes et au fonctionnement de l'ascenseur social



TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes
© TNS Juillet 2015

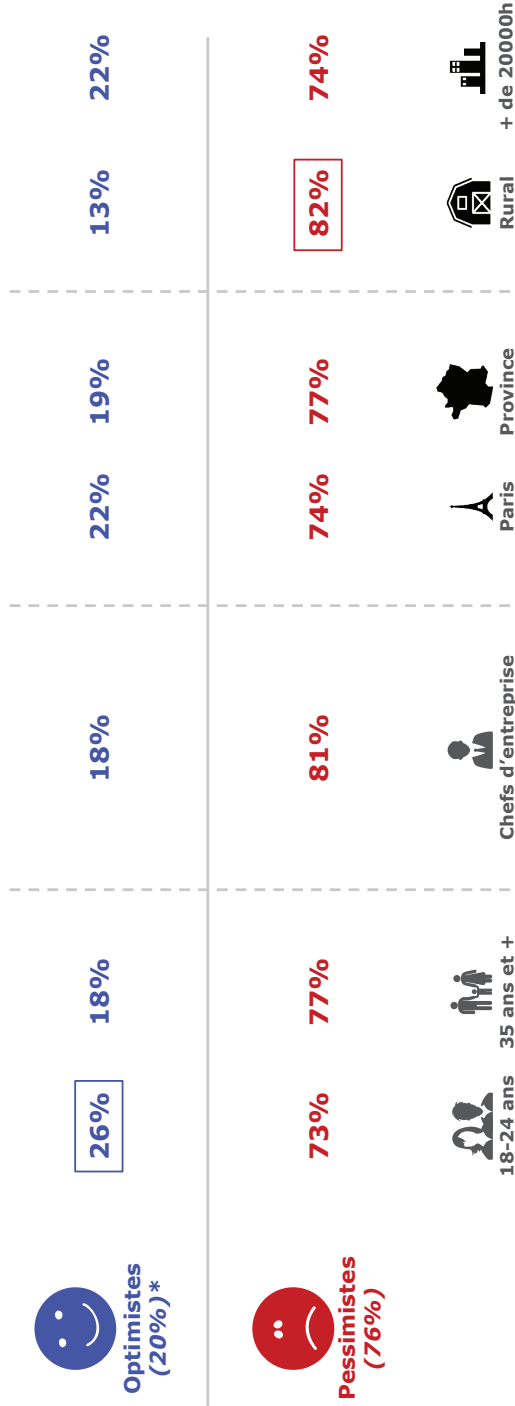
Des Français en grande majorité pessimistes sur l'avenir des jeunes en France ...



Base : Ensemble
Concernant l'avenir des jeunes en France, êtes-vous...

... même si les jeunes eux-mêmes sont un peu moins pessimistes que l'ensemble des Français

Optimisme des Français sur l'avenir des jeunes



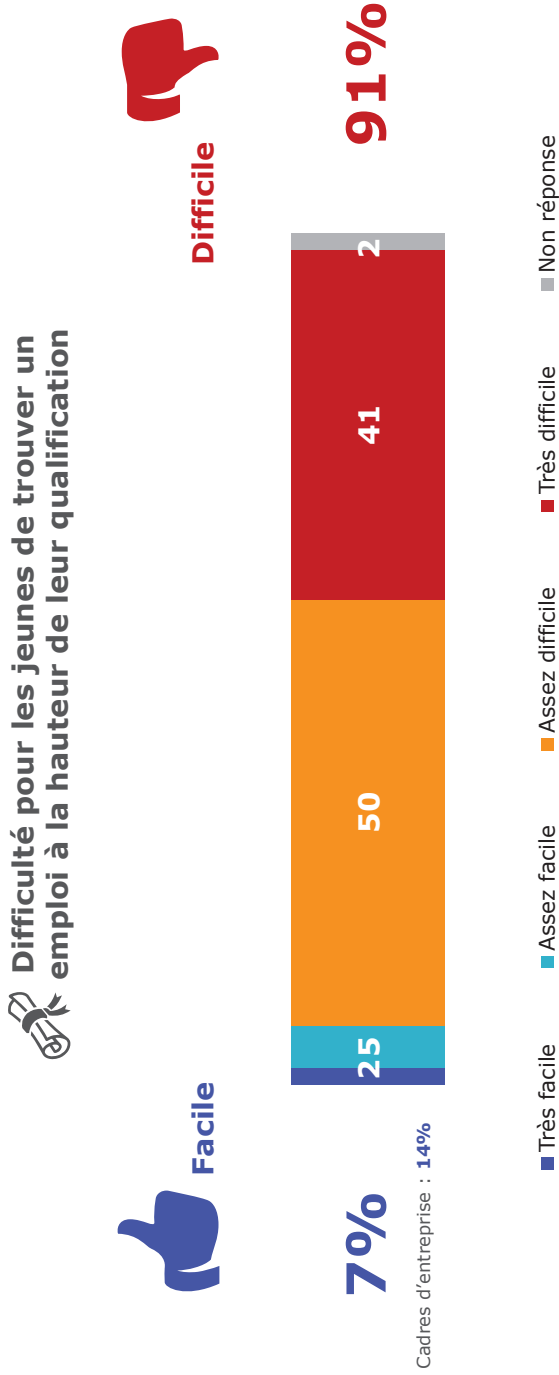
Base : Ensemble
 Concernant l'avenir des jeunes en France, êtes-vous...

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble



TNS Sofres
 Ascenseur social et emploi des jeunes
 © TNS Juillet 2015

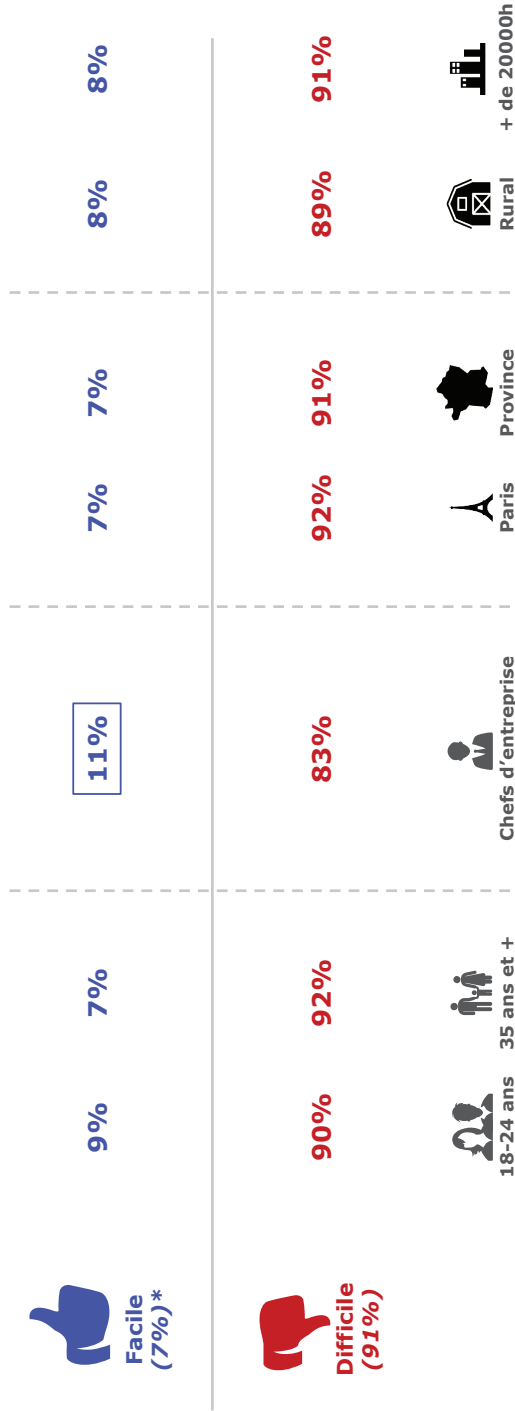
Ainsi, 9 Français sur 10 considèrent qu'il est difficile pour les jeunes de trouver un emploi qui soit à la hauteur de leur qualification



Base : Ensemble
Selon-vous, est-il facile ou difficile pour les jeunes de trouver un emploi à la hauteur de leur qualification ?

Un constat partagé par l'ensemble de la population

 **Difficulté pour les jeunes de trouver un emploi à la hauteur de leur qualification**



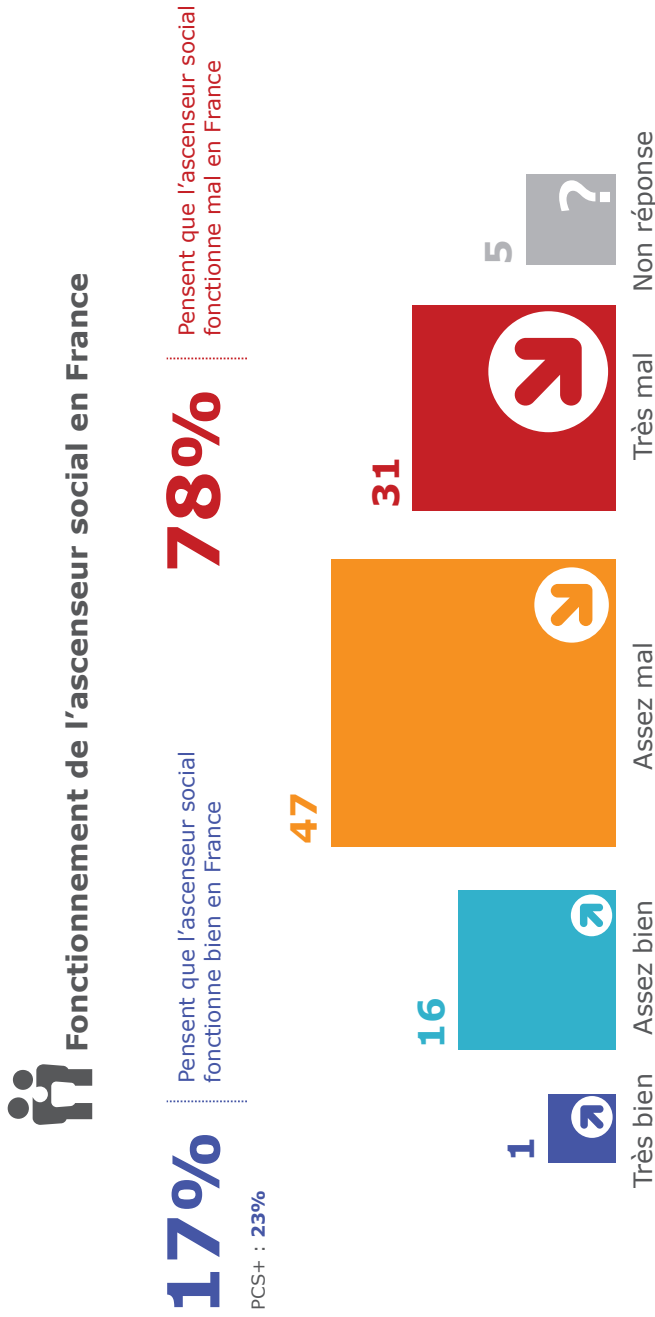
Base : Ensemble
Selon-vous, est-il facile ou difficile pour les jeunes de trouver un emploi à la hauteur de leur qualification ?

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble



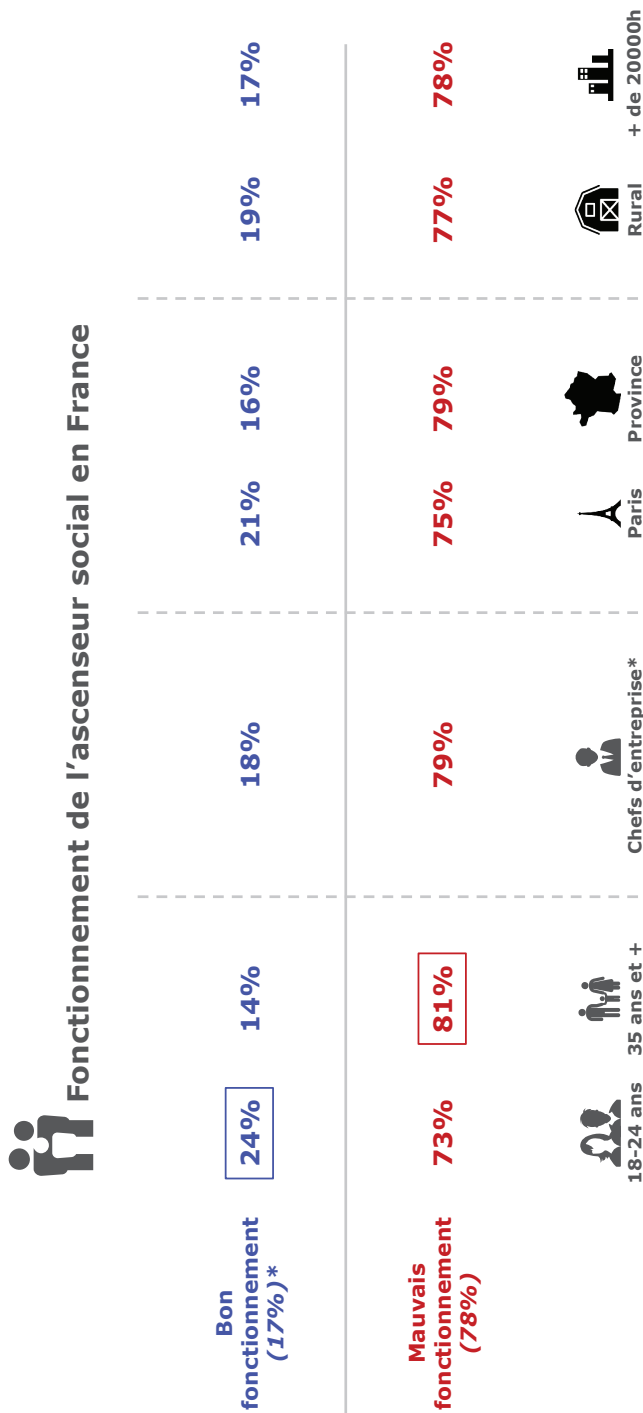
TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes
© TNS Juillet 2015

Et pour près de 8 Français sur 10, l'ascenseur social fonctionne mal (voire très mal pour presque un tiers des Français)



Base : Ensemble
 Pour vous, l'ascenseur social, c'est-à-dire la possibilité d'accéder à une situation sociale meilleure que celle de ses parents, fonctionne-t-il encore en France aujourd'hui ?

Les jeunes sont en revanche plus nombreux à penser qu'il est encore possible d'accéder à une situation sociale meilleure que celle de leurs parents



Base : Ensemble
Pour vous, l'ascenseur social, c'est-à-dire la possibilité d'accéder à une situation sociale meilleure que celle de ses parents, fonctionne-t-il encore en France aujourd'hui ?

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble

TNS

TNS Sofres

Ascenseur social et emploi des jeunes

© TNS Juillet 2015



2 Une situation dans laquelle les entreprises et le système éducatif ont un véritable rôle à jouer

Pour expliquer ce dysfonctionnement, les Français mettent en cause le système de formation, les entreprises mais également les contraintes auxquelles ces dernières doivent faire face pour recruter un jeune

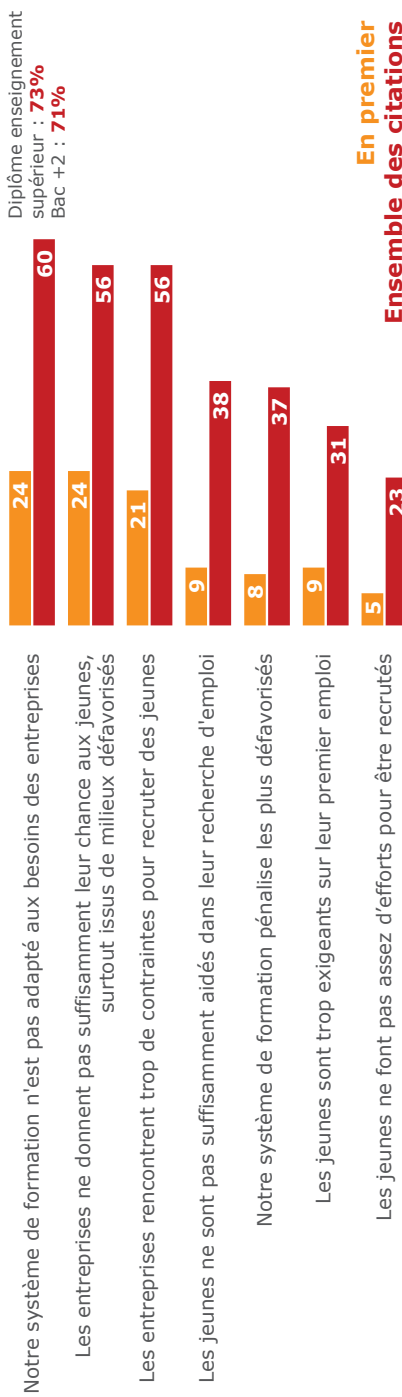


Ensemble des raisons du mauvais fonctionnement de l'ascenseur social en France



Pensent que l'ascenseur social fonctionne mal en France

78%



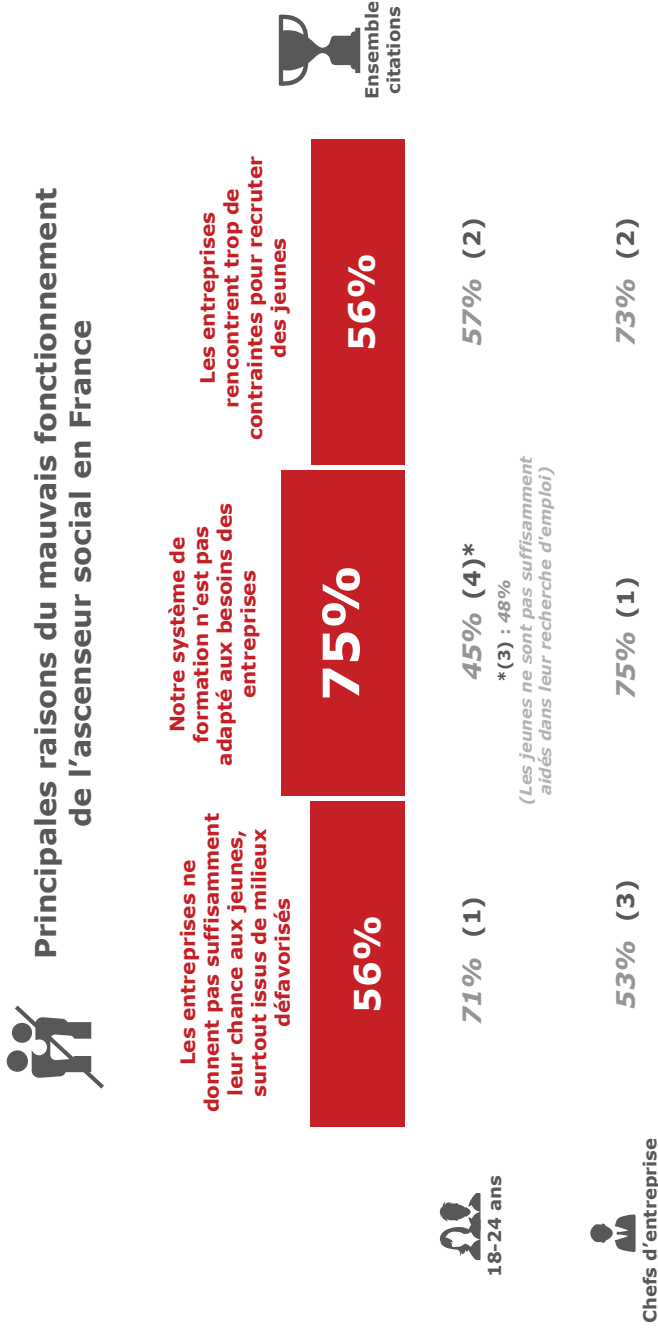
Base : A ceux qui considèrent que l'ascenseur social fonctionne mal, soit 78% de l'échantillon. Pourquoi principalement l'ascenseur social ne fonctionne-t-il pas bien en France ? En 1^{er} ? En 2^{ème} ? En 3^{ème} ?



TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes

© TNS Juillet 2015

Si les chefs d'entreprise partagent l'idée que le système de formation actuelle n'est pas adaptée aux besoins de leur entreprise, les jeunes eux, considèrent d'abord que les entreprises ne leur donnent pas assez leur chance



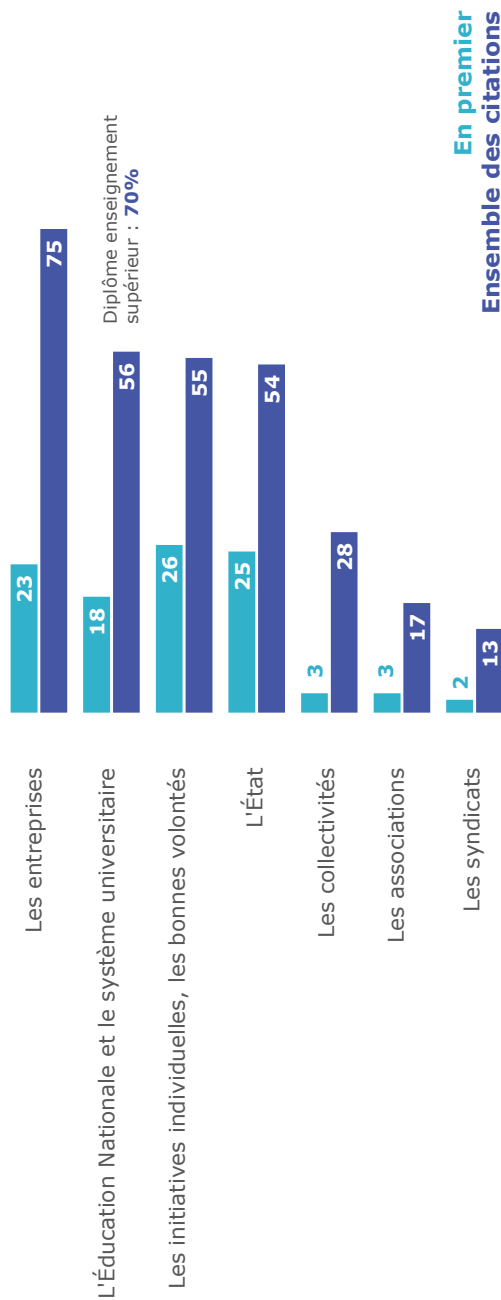
(x) : classement dans la cible concernée

Base : A ceux qui considéraient que l'ascenseur social fonctionne mal, soit 78% de l'échantillon. Pourquoi principalement l'ascenseur social ne fonctionne-t-il pas bien en France ? En 1^{er} ? En 2^{ème} ? En 3^{ème} ?

Dans ce contexte, les entreprises sont érigées comme les plus à même d'améliorer l'ascenseur social



Ensemble des acteurs pouvant améliorer le fonctionnement de l'ascenseur social en France

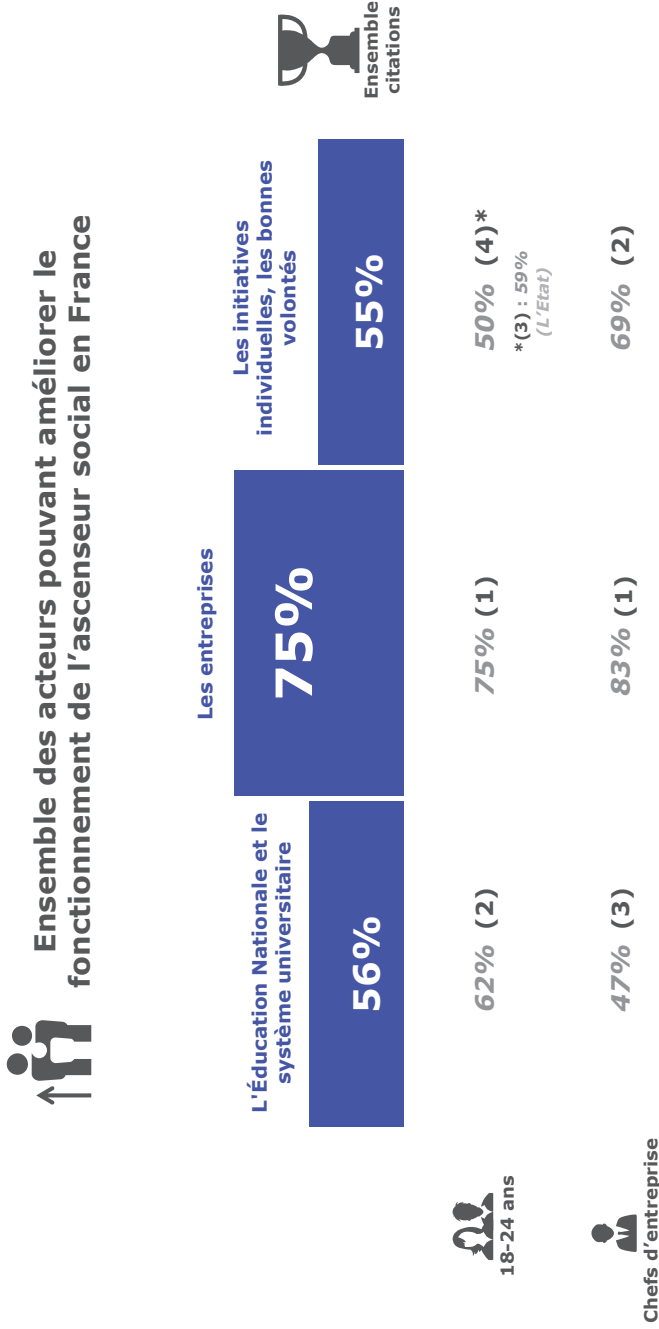


Base : Ensemble
Sur qui comptez-vous le plus pour améliorer le fonctionnement de l'ascenseur social aujourd'hui ? En 1^{er} ? En 2^{ème} ? En 3^{ème} ?

TNS

TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes
© TNS Juillet 2015

À l'instar de l'ensemble des Français, les chefs d'entreprise et les jeunes pensent que les entreprises ont un rôle à jouer pour améliorer le fonctionnement de l'ascenseur social en France



Base : Ensemble
 Sur qui comptez-vous le plus pour améliorer le fonctionnement de l'ascenseur social aujourd'hui? En 1^{er}? En 2^{ème}? En 3^{ème}?
 (x) : classement dans la cible concernée

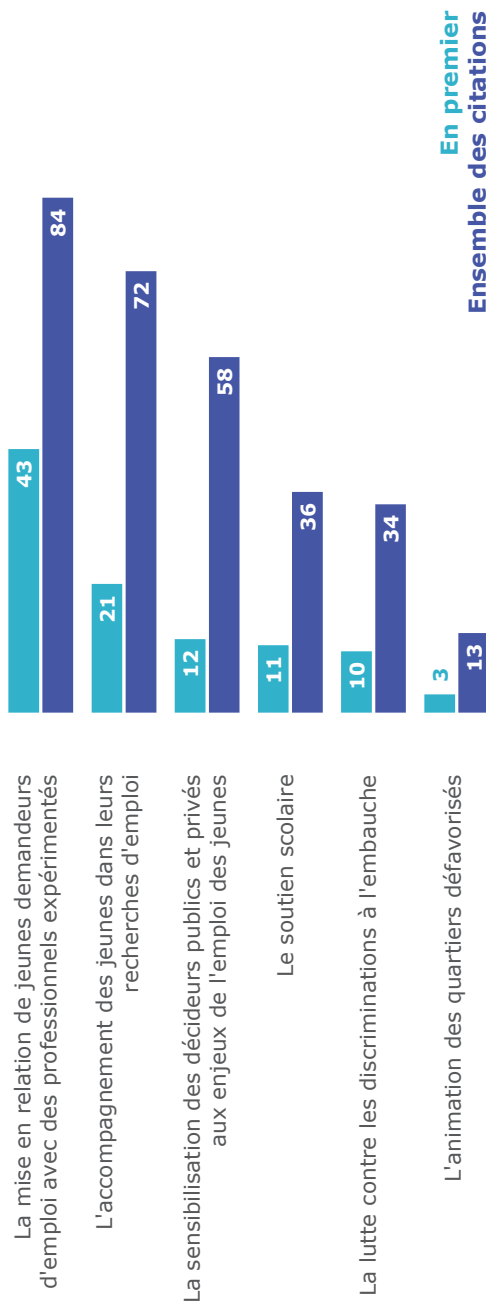


3 Pour améliorer le fonctionnement de l'ascenseur social, le parrainage est envisagée comme la solution la plus efficace

Parmi les moyens mobilisés par les associations, les Français sont nombreux à juger la mise en relation de professionnels avec des jeunes et l'accompagnement de ces derniers dans leurs recherches d'emploi comme étant les plus efficaces

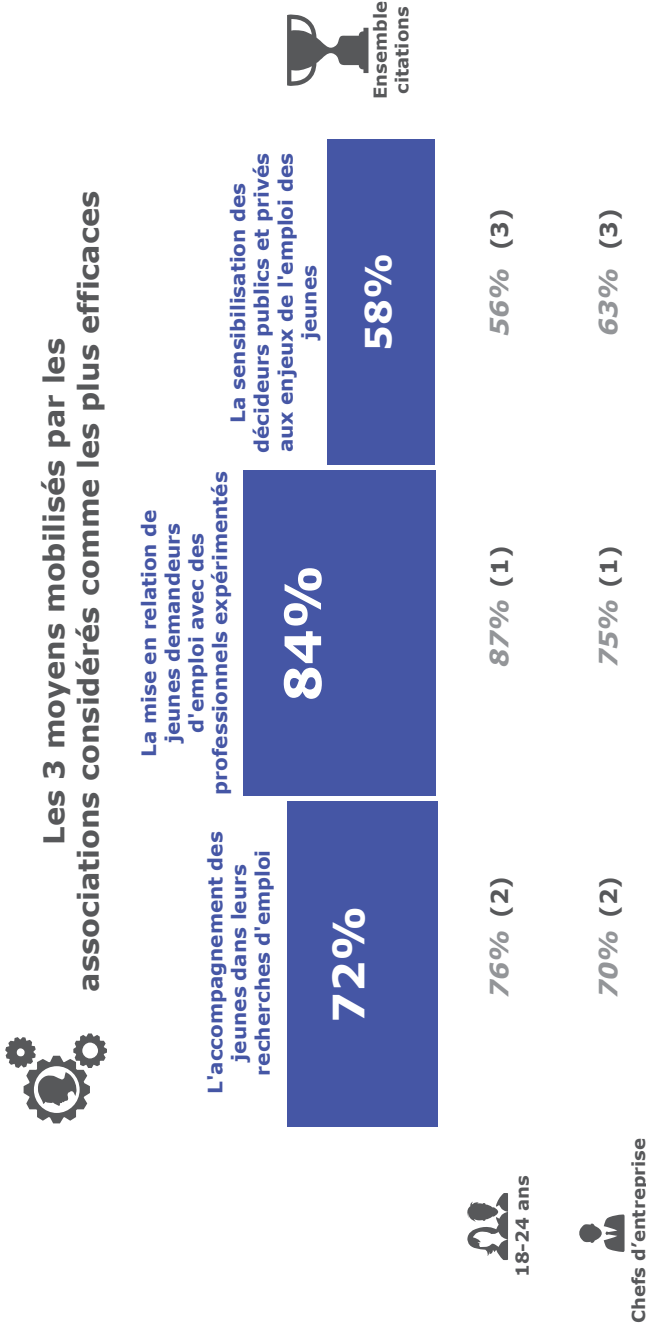


Ensemble des moyens mobilisés par les associations pouvant aider efficacement les jeunes



Base : Ensemble
Plus précisément, quels sont les moyens mobilisés par les associations qui peuvent le plus efficacement aider les jeunes à réussir ?
En 1^{er} ? En 2^{ème} ? En 3^{ème} ?

Jeunes et chefs d'entreprise s'accordent sur ce constat



Base : Ensemble
 Plus précisément, quels sont les moyens mobilisés par les associations qui peuvent le plus efficacement aider les jeunes à réussir ? En 1^{er} ? En 2^{ème} ? En 3^{ème} ?
 (x) : classement dans la cible concernée

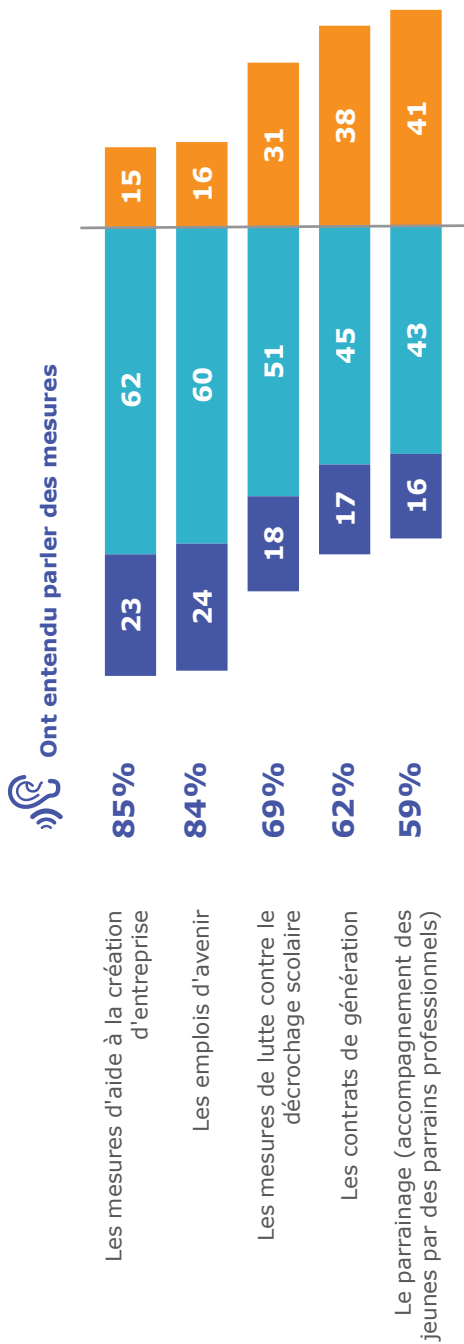


TNS Sofres
 Ascenseur social et emploi des jeunes
 © TNS Juillet 2015

Si les mesures d'aide à la création d'entreprise et les emplois d'avenir bénéficient d'une bonne notoriété...



Connaissance des mesures visant à aider les jeunes à accéder à l'emploi



■ Oui, et je sais précisément de quoi il s'agit ■ Oui et je sais à peu près de quoi il s'agit ■ Non je n'en ai jamais entendu parler

Base : Ensemble
Avez-vous entendu parler des mesures suivantes, visant à faciliter l'accès à l'emploi des jeunes ?

La première étant plus connue par les personnes habitant en région parisienne et la seconde notamment par les jeunes



Connaissance des mesures visant à aider les jeunes à accéder à l'emploi

Ont entendu parlé des mesures

Les mesures d'aide à la création d'entreprise (85%)*

82% 86% 87% 89% 84% 81% 86%

Les emplois d'avenir (84%)

85% 83% 80% 83% 84% 83% 85%

Les mesures contre le décrochage scolaire (69%)

69% 71% 48% 76% 68% 70% 70%

Les contrats de génération (62%)

43% 66% 64% 62% 62% 63% 66%

Le parrainage (59%)

49% 62% 43% 60% 59% 61% 64%



18-24 ans



35 ans et +



Chefs d'entreprise



Paris



Rural



+ de 20000h



Province

Base : Ensemble
Avez-vous entendu parler des mesures suivantes, visant à faciliter l'accès à l'emploi des jeunes ?

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble

TNS

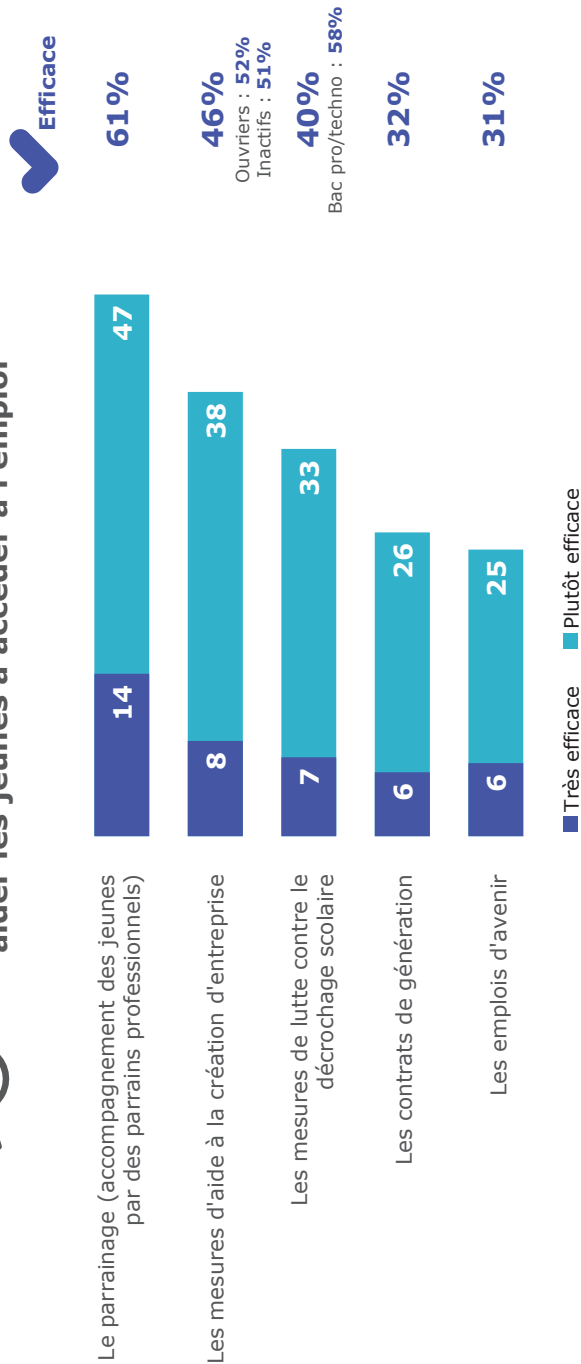
TNS Sofres
Ascenseur social et emploi des jeunes

© TNS Juillet 2015

... C'est le parrainage qui est considéré comme la mesure la plus efficace pour permettre l'accès des jeunes à l'emploi



Efficacité de l'ensemble des mesures visant à aider les jeunes à accéder à l'emploi










Base : Connait au moins une mesure, soit 95% de l'échantillon
 Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...

Et ce notamment par les principaux intéressés : les jeunes de moins de 25 ans

Effacité de l'ensemble des mesures visant à aider les jeunes à accéder à l'emploi

Trouvent les mesures efficaces

Le parrainage (61%)*	67%	61%	63%	58%	61%	58%	62%
Les mesures d'aide à la création d'entreprise (46%)	44%	47%	34%	46%	47%	49%	49%
Les mesures contre le décrochage scolaire (40%)	34%	42%	41%	42%	40%	41%	39%
Les contrats de génération (32%)	44%	32%	20%	29%	32%	30%	32%
Les emplois d'avenir (31%)	39%	29%	24%	37%	30%	33%	28%
	 18-24 ans	 35 ans et +	 Chefs d'entreprise	 Paris	 Province	 Rural	 + de 20000h

Base : Connaît au moins une mesure, soit 95% de l'échantillon
Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble

Dans le détail, le parrainage est jugé efficace par plus de 6 Français sur 10...

Efficacité du parrainage (accompagnement des jeunes par des parrains professionnels)



59% Ont entendu parler du parrainage



Base : A déjà entendu parler du parrainage soit 59% de l'échantillon
Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...

... Alors que les avis sont très partagés en ce qui concerne l'aide à la création d'entreprise



Efficacité des mesures d'aide à la création d'entreprise



85% Ont entendu parler des mesures d'aide à la création d'entreprise



Plutôt efficace



Peu efficace



Pas efficace du tout



Non réponse

Base : A déjà entendu parler des mesures d'aide à la création d'entreprise soit 85% de l'échantillon
 Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...

TNS

TNS Sofres

Ascenseur social et emploi des jeunes

© TNS Juillet 2015

En revanche, l'efficacité des mesures de lutte contre le décrochage scolaire peine à convaincre



Efficacité des mesures de lutte contre le décrochage scolaire





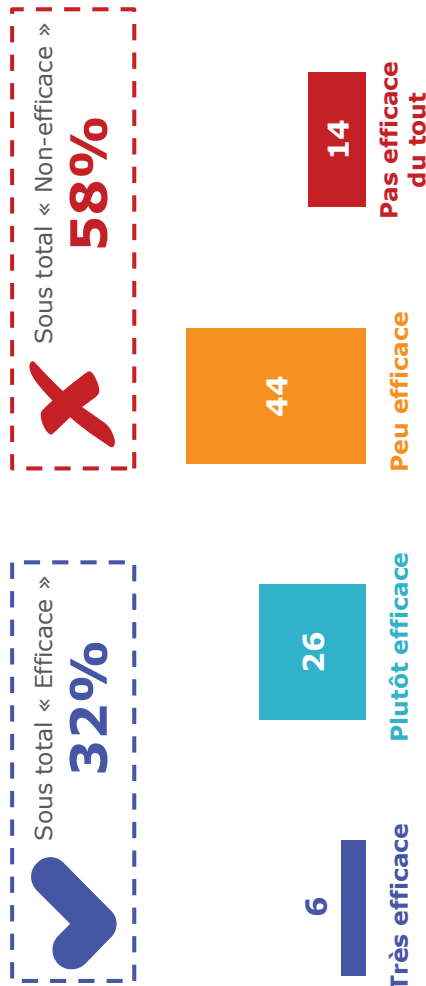
69% Ont entendu parler des mesures de lutte contre le décrochage scolaire



Base : A déjà entendu parler des mesures de lutte contre le décrochage scolaire soit 69% de l'échantillon
Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...

Les jugements sont encore plus critiques en ce qui concerne les contrats de génération...

62%  **Efficacité des contrats de génération**  **Ont entendu parler des contrats de génération**



Base : A déjà entendu parler des contrats de génération soit 62% de l'échantillon
 Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...



TNS Sofres
 Ascenseur social et emploi des jeunes
 © TNS Juillet 2015

... et les emplois d'avenir, 6 Français sur 10 les jugeant inefficaces

Efficacité des emplois d'avenir

84% Ont entendu parler des emplois d'avenir



*Base : A déjà entendu parler des emplois d'avenir soit 84% de l'échantillon
Pour chacune de ces mesures, considérez-vous qu'il s'agit d'une mesure ...*



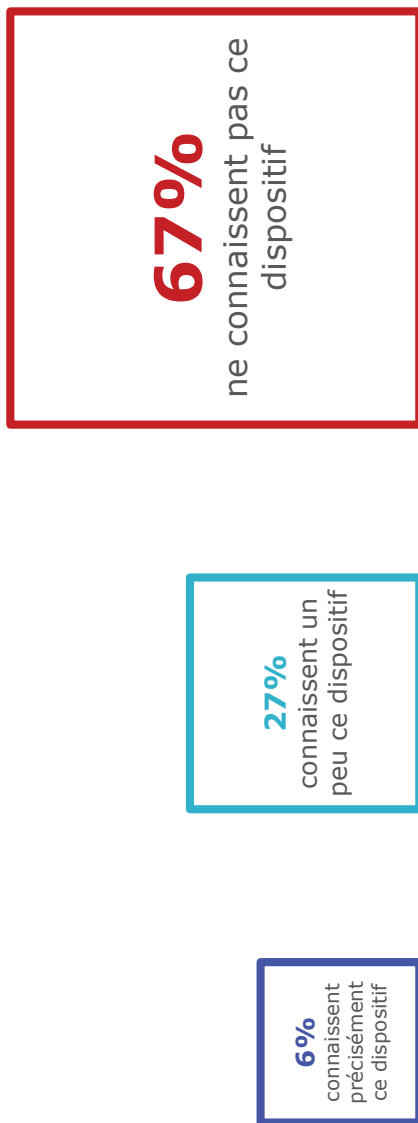
4

Le parrainage : un dispositif de NQT encore peu connu mais qui gagnerait à être généralisé de manière très large et sans distinction

Dans l'ensemble, un dispositif de parrainage de NQT encore peu connu des Français...

















Connaissance du dispositif de parrainage de NQT



Base : Ensemble
Connaissiez-vous le dispositif de parrainage mis en place par NQT (Nos quartiers ont des talents), qui consiste à aider les jeunes diplômés des quartiers défavorisés à trouver un emploi grâce au parrainage de cadres en activité (conseils sur la recherche d'emploi, le CV, la lettre de motivation, les entretiens, aide à la constitution du réseau...) ?

Les chefs d'entreprises sont d'ailleurs ceux qui connaissent le moins ce dispositif, soulignant un besoin d'information sur cette cible clé

Connaissance du dispositif de parrainage de NQT

	 7% Connaissent précisément (6%)*	 5% 5%	 0% 0%	 5% 5%	 6% 6%	 3% 3%	 7% 7%
Connaissent un peu (27%)	25%	28%	24%	28%	27%	27%	28%
Ne connaissent pas (67%)	68%	67%	76%	67%	67%	70%	65%
	 18-24 ans	 35 ans et +	 Chefs d'entreprise	 Paris	 Province	 Rural	 + de 20000h

Base : Ensemble

Connaissiez-vous le dispositif de parrainage mis en place par NQT (Nos quartiers ont des talents), qui consiste à aider les jeunes diplômés des quartiers défavorisés à trouver un emploi grâce au parrainage de cadres en activité (conseils sur la recherche d'emploi, le CV, la lettre de motivation, les entretiens, aide à la constitution du réseau...) ?

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble

TNS

TNS Sofres

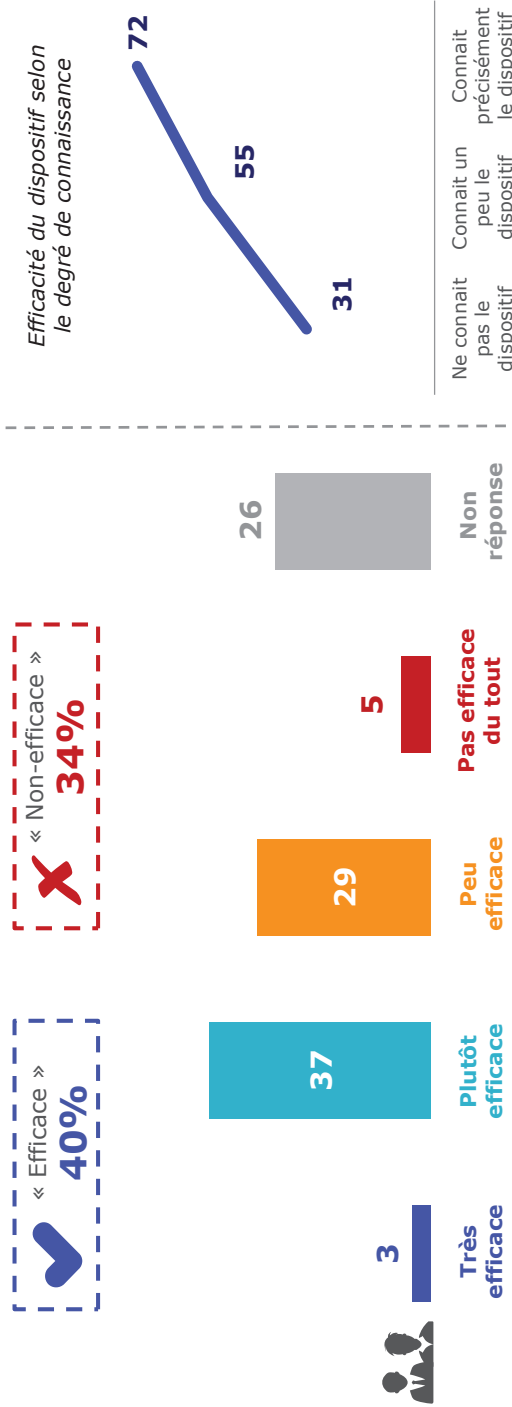
Ascenseur social et emploi des jeunes

© TNS Juillet 2015

... Mais qui apparaît plutôt efficace pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés issus de milieux défavorisés. Une perception de son efficacité qui augmente fortement en fonction de sa notoriété



Efficacité du dispositif de parrainage de NQT

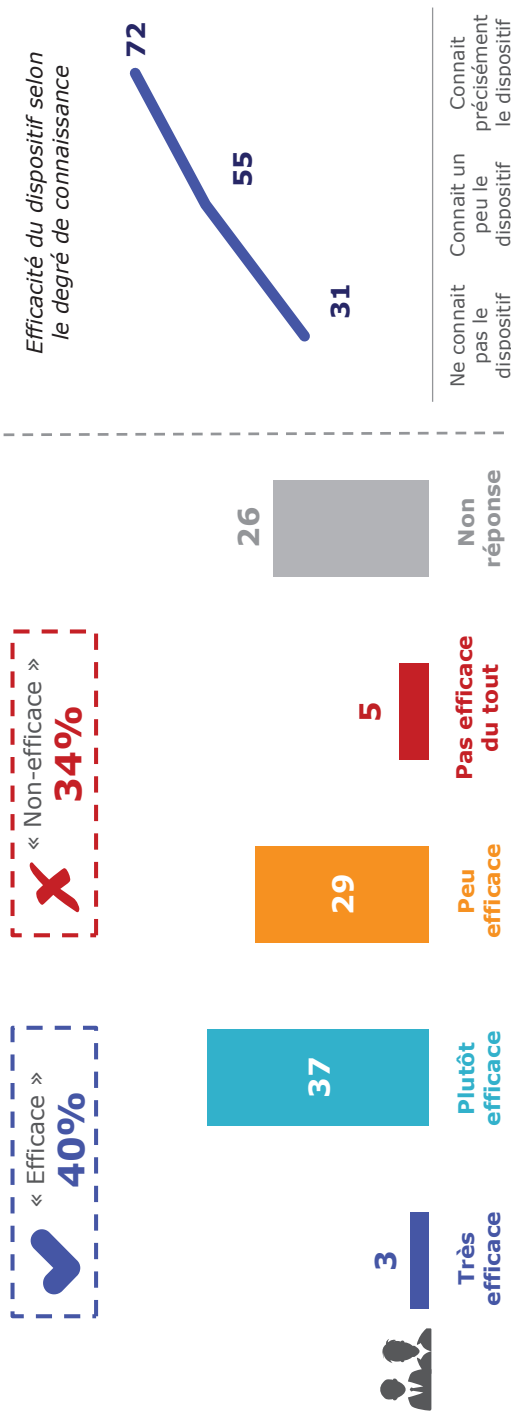


Base : Ensemble
Pensez-vous qu'il s'agit d'une réponse efficace pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (issus de milieux défavorisés) ?

... Mais qui apparaît plutôt efficace pour faciliter l'insertion des jeunes diplômés issus de milieux défavorisés. Une perception de son efficacité qui augmente fortement en fonction de sa notoriété



Efficacité du dispositif de parrainage de NQT

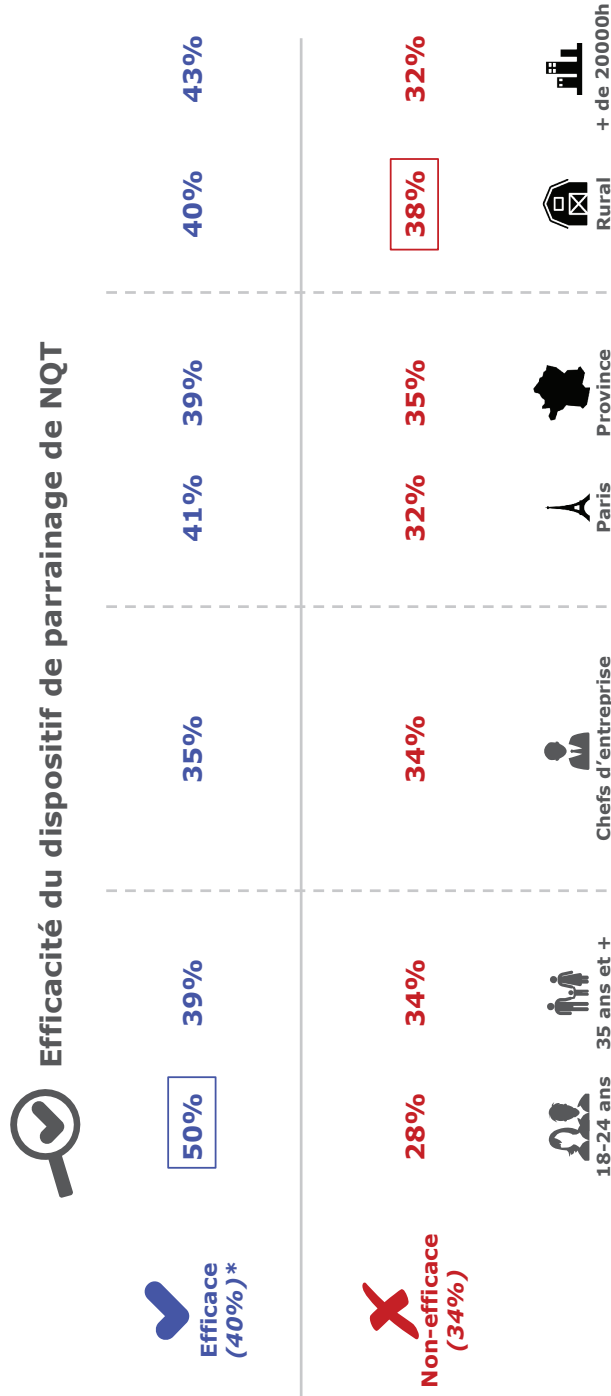


Base : Ensemble
 Pensez-vous qu'il s'agit d'une réponse efficace pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (issus de milieux défavorisés) ?



TNS Sofres
 Ascenseur social et emploi des jeunes
 © TNS Juillet 2015

Une perception de son efficacité d'autant plus forte auprès des jeunes, premiers concernés par ce dispositif

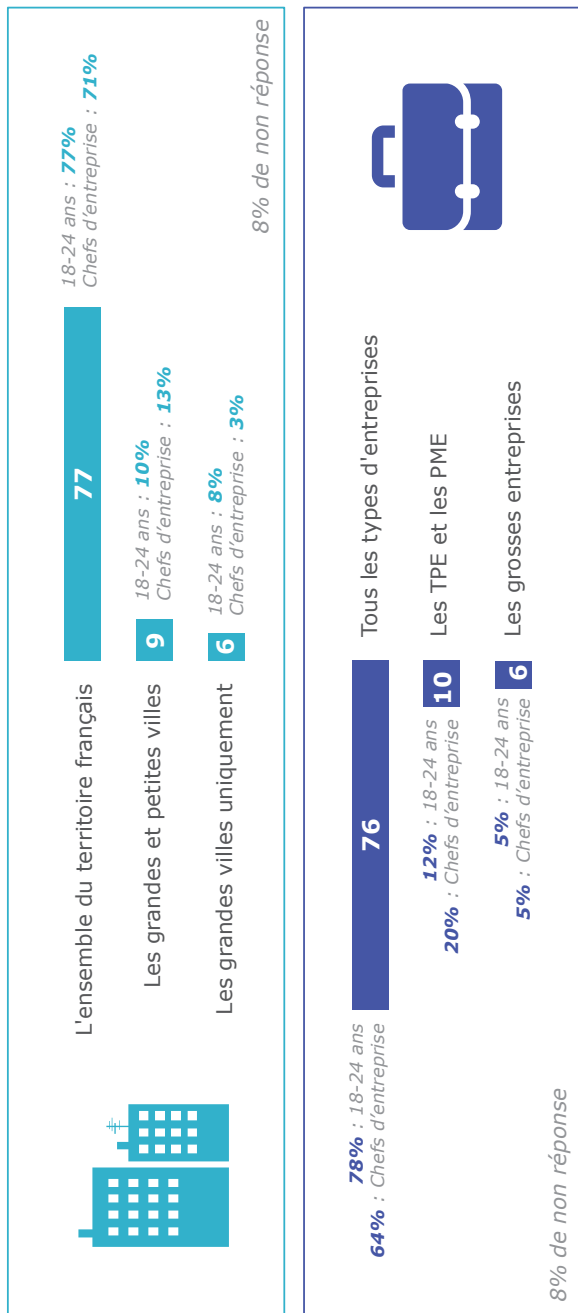


Base : Ensemble
Pensez-vous qu'il s'agit d'une réponse efficace pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (issus de milieux défavorisés) ?

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble

De fait, plus de 7 français sur 10 considèrent que ce dispositif doit être généralisé sur l'ensemble du territoire français et dans tous les types d'entreprises

Cibles prioritaires du dispositif (1/2)

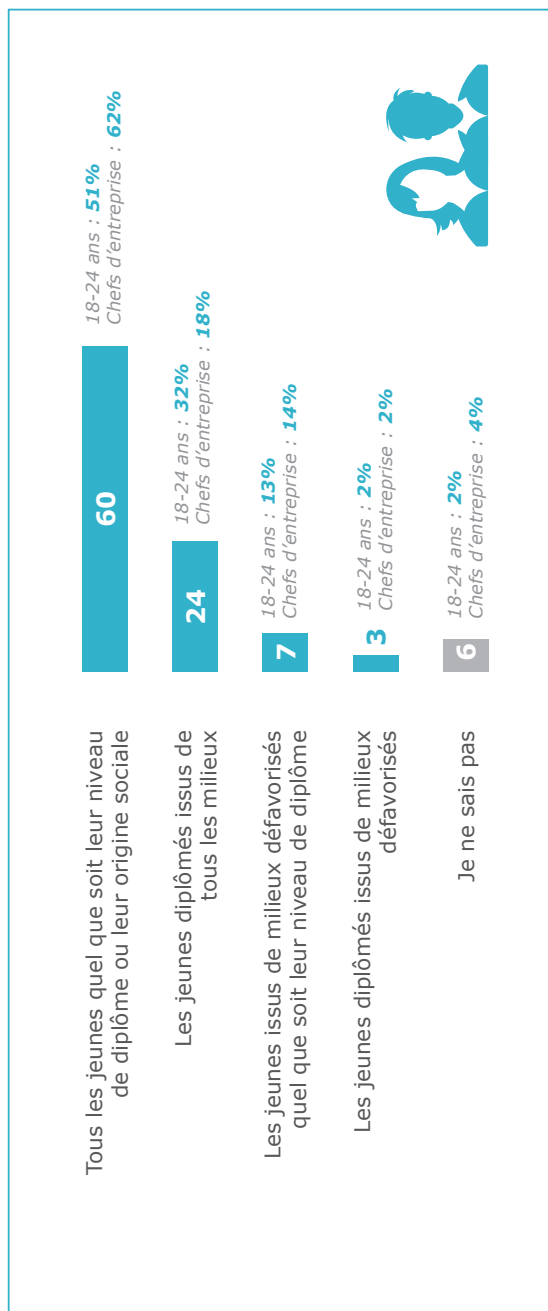


Base : Ensemble
Selon-vous, ce dispositif doit-il concerner en priorité...

De même, ils sont une majorité à penser que ce dispositif doit s'adresser à tous les jeunes, sans distinction



Cibles prioritaires du dispositif (2/2)



Base : Ensemble
Enfin, ce dispositif doit-il concerner en priorité...

Cette volonté de généralisation du dispositif est partagée par l'ensemble des catégories de la population

Cibles prioritaires du dispositif

L'ensemble du territoire français (77%)*	77%	71%	72%	78%	82%	78%
Tous les types d'entreprise (76%)	78%	64%	74%	77%	78%	76%
Tous les jeunes quel que soit leur niveau de diplôme ou leur origine sociale (60%)	51%	62%	60%	60%	67%	55%
 18-24 ans	 35 ans et +	 Chefs d'entreprise	 Paris	 Province	 Rural	 + de 20000h

Base : Ensemble
Selon-vous/Enfir, ce dispositif doit-il concerner en priorité...

*(xx%) : rappel des résultats d'ensemble

TNS

TNS Sofres


Ascenseur social et emploi des jeunes

© TNS Juillet 2015

7

[6]





LES ACTEURS DE L'ASCENSEUR SOCIAL PRENNENT LA PAROLE



Enquête auprès des jeunes et des professionnels - Contribution au Livre blanc NQT

LES ACTEURS DE L'ASCENSEUR SOCIAL PRENNENT LA PAROLE

RAPPEL

L'ascenseur social, terme souvent employé dans les années 1960, désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour permettre à des personnes issues des milieux les moins favorisés d'accéder à des milieux sociaux plus élevés.

L'ascenseur social a longtemps été perçu en France comme une réalité économique et sociale. Et ce, plus particulièrement dans les campagnes où son fonctionnement et son succès étaient liés à la double combinaison d'encouragements et de suivi provenant à la fois des enseignants et des familles.

Entre 1983 et 2003 pour les 30 à 59 ans, la proportion de personnes en ascension sociale est passée de 37,7 % à 38,7 %. Mais la part de ceux qui sont descendus dans la hiérarchie sociale par rapport leurs parents est passée de 18,6 à 21,9% [Source Observatoire des Inégalités / Insee Enquêtes Emploi 1983 – 2003]

A cela s'ajoute que depuis 2003, la situation de l'emploi s'est fortement dégradée dans notre pays, alors même que les jeunes sont de plus en plus qualifiés.

Aussi afin d'avoir une vision concrète, réaliste et actuelle de l'ascenseur social permettant d'étayer ce Livre Blanc, NQT a réalisé, entre juillet et septembre 2015, une enquête auprès des différents acteurs de ce mouvement. Dans ce cadre, qu'ils soient de grandes entreprises, des PME-PMI ou bien encore les jeunes diplômés parrainés par NQT, leur prise de parole retranscrite dans cette partie, met en lumière la réalité 2015 de l'élévation dans l'échelle sociale en France.

Avec une bonne nouvelle émerge de cette enquête :

« **L'ENSEMBLE
DES ACTEURS DE
L'ASCENSEUR SOCIAL,
ENTREPRISES ET JEUNES
DIPLÔMÉS, Y CROIENT
ENCORE.**

L'ascenseur social existe et je suis persuadée que j'ai ma place. Issue d'un milieu défavorisé, cela ne m'a pas empêché de faire de longues études. L'ascenseur social n'existe que si l'on accepte d'y monter.

*Diakoumba Diaoune,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Quoi qu'on en dise, l'ascenseur social existe. Les parcours individuels restent multiples et variés.

*Dominique Blondel,
MEDEF Le Havre Seine Estuaire*

Oui bien entendu. J'y crois et je défendrai toujours l'idée que c'est possible, car ne plus y croire, c'est d'ores et déjà admettre que cela n'existe pas. Même s'il est vrai que certains métiers, certains secteurs très fermés sont difficilement accessibles à des enfants d'ouvriers.

*Kenny Fourchaud,
Crédit Agricole
Ex-Jeune Diplômé suivi par NQT*

Cependant, si tous s'accordent à y croire, nous verrons par la suite dans une première partie que leur constat est tout d'abord mitigé sur son efficacité en raison d'un fonctionnement et d'un accès de plus en plus difficiles. Puis qu'il existe de nombreux obstacles, provenant notamment de la dichotomie existant entre le monde de l'entreprise et les jeunes. Mais enfin, que tous ont des propositions à faire pour le relancer et le renforcer.

A. UN CONSTAT MITIGÉ SUR L'ASCENSEUR SOCIAL

LES JEUNES ET LES ENTREPRISES CONTINUENT DE CROIRE EN L'ASCENSEUR SOCIAL MAIS SOUS CERTAINES CONDITIONS

Des éléments clés à prendre en compte

Si l'ascenseur social bénéficie toujours de la croyance de ses acteurs, ces derniers sont conscients qu'il ne peut exister qu'à certaines conditions.

Par exemple, l'environnement dans lequel évolue les jeunes. Qu'il soit familial ou celui de l'enseignement, ou

encore des formations dans lesquelles ils s'engagent, cet environnement reste une des clés de l'ascension sociale relevées par les entreprises. Car même si les transmissions de connaissances, de culture, de comportements et de réseaux ont progressé, leur absence au niveau familial ou dans l'entourage proche des jeunes peut s'avérer préjudiciable au moment de la recherche d'emploi.

Autre condition indispensable pour un ascenseur social en mouvement : le travail et la perception ou la vision que les jeunes en ont dans leur environnement. Sans une vision du travail en lien avec le monde professionnel dès l'école, prendre et bénéficier de l'ascenseur social s'avère de l'ordre de l'impossible ou presque.



Je crois en l'ascenseur social, mais je crois qu'il n'existe que par l'éducation, la formation et le travail, et dans cet ordre-là

*Gregory Kpegli,
Directeur de projet EGIS*

Bien sûr que je crois encore en l'ascenseur social... mais quand il y a 2 générations de chômeurs dans une famille, il est difficile de redonner le goût au travail. Or le travail est le seul moyen de monter dans cet ascenseur.

*Arnaud Le Quellec,
GIRPI SAS*

Un mouvement lent et un format difficile

Le mouvement de l'ascenseur social est bien éloigné de celui connu par les générations précédentes. Il est aujourd'hui moins fluide, plus lent.

Au-delà de son rythme, sa forme a également évolué et il ne suffit plus simplement de le prendre pour évo-

luer. Les exigences du marché professionnel requièrent toujours plus de compétences. Aussi l'ascenseur social peut rapidement se transformer pour certains, non à une promenade bucolique vers les sommets mais bien à un parcours d'obstacles avec un franchissement d'étapes successives, plus nombreuses et plus difficiles et d'une durée toujours plus longue et indéterminée.



À la place d'ascenseur social, je préfère parler d'escalier, plus conforme à la réalité (...) d'aujourd'hui : on franchit les marches, en acquérant au fur et à mesure des compétences.

*Nicole Héritier,
FormaSup Lyon*

Un accès limité

Il ne fait pas non plus l'unanimité quant à son accès. Il paraît plus confidentiel, comme réservé à une catégorie de population qui aura accumulé toujours plus de parcours universitaires à défaut d'une grande école, puis aura intégré des univers professionnels complémentaires et variés. Une catégorie de population dont l'ensemble des membres ne parviendra sans doute pas tout en haut du fait de la concurrence accrue sur le marché de l'emploi et de l'individualisation des parcours professionnels.



C'est de moins en moins un ascenseur et de plus en plus un treuil : de collectif, il devient de plus en plus individuel du fait de l'allongement des formations et du morcellement

des univers professionnels.

*Mathieu Wehrung,
SOIF D'AILLEURS*

Des entreprises timorées

A ces conditions difficiles pour les jeunes diplômés, s'ajoute, du côté des entreprises cette fois, une condition de réussite dont elles ne sont pas toujours les meilleures représentantes : l'ouverture à l'embauche des jeunes diplômés.

Les entreprises peinent à employer un jeune diplômé avec peu ou pas d'expérience et elles recherchent de préférence des profils immédiatement opérationnels. Les entreprises considèrent notamment que la formation d'un inexpérimenté coûte cher et peut être préjudiciable au bon fonctionnement d'une équipe, voire peser sur la rentabilité de l'entreprise à court terme.

Mais comment les jeunes diplômés peuvent-ils répondre à cette demande lorsque les entreprises n'y répondent pas elles-mêmes ?



Oui, je pense que j'ai ma place dans l'ascenseur social, même s'il est très difficile pour un jeune diplômé de trouver un poste qui correspond à ses attentes du fait d'un manque de confiance de la part des entreprises, qui sont souvent très exigeante en termes d'expériences.

Jeune Diplômé, suivi par NQT

Oui, je crois encore en l'ascenseur social, même s'il y a encore du travail à faire au niveau des décideurs et des

recruteurs en terme de 1^{ère}
chance à donner.

*Magali Planes-Billon,
Caisse des Dépôts*

MAIS ILS CONSTATENT DES DYSFONCTIONNEMENTS DE PLUS EN PLUS PRÉGNANTS

Les bons cursus : un vrai sésame mais destiné à certains seulement

Nous indiquions précédemment à nos lecteurs que monter dans cet ascenseur semblait désormais réservé à une certaine catégorie de population. En particulier celle ayant eu accès aux cursus considérés en France comme les plus performantes et ouvrant le plus de perspectives en matière d'emploi : les Grandes Écoles.

Or si la plupart de ces Grandes Écoles, auréolées d'une réussite justifiée des parcours de leurs étudiants, sont accessibles à tous par un processus, sur le papier, relativement démocratique (bon dossier scolaire, écoles préparatoires et concours), leur financement lui, est loin d'être ouvert !

La problématique purement financière s'ajoute au caractère sélectif de ces écoles, combiné à des manques dans l'environnement de certains jeunes.

Problématique pourtant bien éloignée du talent ou des compétences recherchés par ces Grandes Écoles mais qui nuit à véritablement aux jeunes issus de milieux modestes.



**L'ascenseur social fonctionne
difficilement aujourd'hui.
Il fonctionne encore dans
quelques cas rares, mais, pour la
majorité, les conditions d'accès
financières aux meilleurs études
sont un frein pour les personnes**

modestes juste au dessus du
seuil des bourses et pour la
classe moyenne : une école de
commerce coûte plus de 10 000
euros de frais de scolarité par an,
et c'est environ le même coût
pour une école d'ingénieur.

*Bruno Menière,
Orange*

**Tout à fait, l'ascenseur social
existe encore. Il y a des talents
partout, y compris dans les
quartiers défavorisés. Mais le
système scolaire actuel exclut
ceux qui ne peuvent suivre pour
des problèmes de soutien moral
et/ou logistique.**

*Benoit Sys,
Volkswagen Group France*

Ces jeunes se tournent alors vers les cursus universitaires qui, tout diplômants qu'ils soient, s'avèrent quelquefois moins efficaces et performants en recherche d'emploi. D'où un sentiment de la part de ces jeunes que ces parcours sont « le parent pauvre » de la réussite sociale.



**Nous faisons des études
dans l'espoir d'avoir une
situation meilleure. Mais une
fois terminées, nous nous
apercevons malheureusement
qu'il existe beaucoup de
discrimination sur le marché du
travail. Les entreprises préfèrent
embaucher les jeunes diplômés**

Issus des écoles de commerce ou des grandes écoles. Que fait-on de ceux qui ont suivis des parcours universitaires ?

Roseline Makoutheu
Jeune Diplômée suivie par NQT

Sans réseau, point d'emploi

Depuis quelques années, la création d'un réseau est devenue une composante indispensable de la réussite de l'insertion professionnelle. Et ne pas avoir de contacts dans le bon secteur est devenu un inconvénient aussi important que de ne pas avoir de diplôme pour décrocher un job. Le principe même d'être recommandé, coopté, de faire partie ou d'être proche du cercle de son interlocuteur est un atout indéniable lors d'une recherche d'emploi.

Sur ce sujet, la perception de nombreux jeunes issus de milieux défavorisés est simple : ils n'ont pas de réseau ! Ils semblent considérer le réseau professionnel comme un acquis, issu de l'environnement proche, familial et relationnel, alors qu'un réseau professionnel doit se construire et s'entretenir au cours du parcours de formation et du parcours professionnel. En revanche entretenir son réseau et surtout l'enrichir de contacts intéressants en adéquation avec le secteur professionnel et le poste désiré ne se fait pas toujours aussi naturellement et aisément que l'on pourrait l'imaginer. Cela suppose un véritable investissement, et des méthodes qui ne sont pas systématiquement enseignées à l'école ou à l'université.

Et cela persiste encore malgré l'apparition des réseaux sociaux, tels Linked In, Viadeo ou Facebook offrant des possibilités de contacts ciblés, bien qu'ils soient quelquefois trop démultipliés.

Dans ce contexte, si l'on reprend l'exemple des Grandes Écoles, en être diplômé est un Sésame pour l'emploi non seulement en raison de la qualité de l'enseignement, mais aussi, voire même surtout, par le réseau auquel tout élève accède et dont il sera membre « à vie ». Faire partie de l'association des « anciens » élèves de l'X ou des Mines ou encore d'HEC, est une opportunité de prolonger des liens de camaraderie noués tout au long du parcours. Et

c'est aussi une porte ouverte sur des offres d'emplois qui ne sont pas toujours publiées dans les canaux habituels et un accès privilégié à certains dirigeants d'entreprise.

Cependant, les réseaux d'anciens ne sont plus aujourd'hui réservés à une certaine élite. Ils se sont ouverts depuis quelques années dans les Universités. Et même sans avoir encore la même puissance dans le monde du travail que leurs homologues des Grandes Écoles, en faire partie est néanmoins un pas supplémentaire vers l'ascenseur social.



Je ne sais pas si je pourrai bénéficier de l'ascenseur social, Il me semble que sans aucun contact il est beaucoup plus difficile d'obtenir le poste souhaité, finalement beaucoup de jeunes demandeurs d'emplois choisissent leur premier poste faute de mieux.

Agathe Labardy,
Diplômée suivie par NQT

Je ne sais pas si je pourrai trouver une meilleure situation, car je ne bénéficie pas d'un réseau de juristes, avocats ou DRH. Je ne bénéficie en outre pas d'une spécialité particulière en Droit social qui pourrait me démarquer.

Charlène Nalis,
Jeune Diplômée suivie par NQT

DES DYSFONCTIONNEMENTS QUI POUSSENT CERTAINS ACTEURS AU PESSIMISME ET DÉCOURAGENT CERTAINS JEUNES

L'ensemble des dysfonctionnements de l'ascenseur social répertoriés précédemment, pose la question de son efficacité dans un contexte où la situation de l'emploi s'est dégradée depuis 2003 alors même que les jeunes sont de plus en plus qualifiés.

Les entreprises en ont pris conscience, mais elles ne peuvent être seules à entamer une démarche de relance.



Il y a près de 15 ans que l'ascenseur est arrêté à l'étage inférieur, on nivelle par le bas. La plupart des jeunes diplômés en quête d'un premier emploi sont amers sur leurs possibilités d'évolution, la visibilité est restreinte. L'espoir doit renaître rapidement, et doit être véhiculé par les Dirigeants d'Entreprise et les Élus.

Patrice Lachartre
Société Générale

Pour les jeunes diplômés, le manque concret de résultat suscite des réflexions et des interrogations sur leur intérêt à le prendre. En dépit de leur volonté et des efforts qu'ils ont dépensés pour leurs études, émerge leur désarroi face à l'inadéquation pouvant exister entre certains parcours d'études supérieures et les besoins réels des entreprises en matière de compétences.



Aujourd'hui, la majorité des jeunes diplômés s'interrogent sur leur avenir, en se demandant à quoi bon avoir fait des longues études pour ne pas trouver un travail dans leur domaine. Le fait que nous avons du mal à prendre l'ascenseur social discrédite les études, les dévalorise. On se dit autant faire un parcours court mais qui au final permet de trouver du travail.

Bruno Menière,
Orange

Issue d'un quartier populaire, j'ai, depuis mon plus jeune âge, été sérieuse à l'école. J'ai fourni énormément de travail, que ce soit pour obtenir mon baccalauréat ou mes deux master 2! Je pense mériter un emploi à la hauteur de mes compétences et ma volonté de réussir. Or, les universités ou écoles que j'ai fréquentées ne semblent pas être à la hauteur de ce que les « grandes » entreprises attendent aujourd'hui. Disposant d'un réseau social quasi-inexistant, comment se démarquer parmi les centaines d'autres candidats ? Parfois sortis d'écoles prestigieuses ? Je fais partie des jeunes qui ont la volonté et les capacités pour se situer

dans le « top management » des entreprises, mais qui peinent à être crédibles (de par leurs origines sociales)

*Mélissa Boussaid,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

B. LES OBSTACLES AU FONCTIONNEMENT DE L'ASCENSEUR SOCIAL

UN SYSTÈME DE FORMATION QUI N'EST PLUS ADAPTÉ AUX BESOINS DES ENTREPRISES

→ Des dysfonctionnements dans l'orientation des étudiants et des parcours de réussite insuffisamment développés

Notre enquête conforte un rapport érigé par McKinsey France ¹ précisant que « seuls 20% des étudiants français estiment avoir été correctement informés au lycée sur leur cursus dans le supérieur (contre 36% en Allemagne) ».



C'est l'orientation des jeunes qui fait défaut. Les conseils d'orientation ne sont pas performants de la part de l'Etat

*Marion Girou,
INTM*

Personnellement, personne ne m'a orientée. J'ai dû me renseigner seule sur les parcours existants. Un effort au niveau de l'éducation doit

aussi être fait à ce niveau. Il est très difficile de définir sa carrière professionnelle à l'âge de 17/18ans ! Surtout lorsque l'on n'est pas informé des possibilités existantes.

*Mélissa Boussaid,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Toujours selon ce rapport, « en France 73% des responsables d'organismes d'enseignement sont convaincus que leurs diplômés sont prêts pour le monde du travail ». Or « seuls 33% des jeunes eux-mêmes et 27% des employeurs partagent leur avis ».

Des différences de perception et d'orientation qui s'avèrent de grandes sources de démotivation et de difficultés supplémentaires pour les jeunes diplômés.



Pour ne citer que les universités, nous observons un nombre élevé d'étudiants en échec ou en réorientation (souvent après leur première année), qui faute de mieux abandonnent leur études (faute d'une réorientation adéquate). De plus à mon sens, l'expérience acquise avec les stages arrive bien souvent trop tard (en fin de cursus), résultat : l'université a formé de jeunes diplômés finalement peu motivés par la voie qu'ils ont emprunté. Pour ma part, je me

¹ Dynamiser le marché du travail en France - Mc Kinsey France - Mai 2014.

suis réorientée 2 fois

*Agathe Labardy,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

McKinsey pointe aussi du doigt l'inadéquation entre orientation et besoins des entreprises et donc un décalage flagrant entre demande et offre de compétences qui reflète une certaine rigidité du marché du travail français : « 28% des employeurs français déclarent n'avoir pu pourvoir un poste faute de trouver les bonnes compétences ». Et selon les résultats de l'observatoire TEC [2](#), 330 000 emplois n'étaient pas pourvus en 2014. Des métiers dans l'industrie ou dans les secteurs marchands sont en souffrance de recrutement. C'est également le cas dans certaines start-ups à la recherche d'ingénieurs de haut niveau.

Les entreprises que nous avons interviewées témoignent clairement en ce sens et s'interrogent, au même titre que les jeunes, sur ces formations proposées en études supérieures qui ne sont pas toujours synonymes de réussite et d'accès à l'emploi.



On développe trop de cursus de formation « voie de garage » qui ne répondent pas aux attentes et aux besoins des employeurs (à revoir d'urgence pour les années futures au risque d'aggraver les chiffres du chômage et d'entraver la bonne marche des entreprises).

*Patrice Lachartre,
Société Générale*

Les formations ne sont pas toujours adaptées aux besoins locaux : les spécialisations

proposées par les écoles et universités conduisent parfois à des métiers qui n'existent pas ou très peu sur la région.

*Bruno Meniere,
Orange.*

Arrêtons de former des bataillons de gens sur des métiers déjà saturés et formons sur des métiers porteurs : exemple : la filière RH est saturée alors que nous manquons de gestionnaires de paie, et idem pour le marketing alors que tous les secteurs de l'économie manquent de commerciaux.

*François Farag,
Salvia Développement*

Nous devrions concentrer tous les efforts sur les formations où existent de réels débouchés et fermer celles qui ne débouchent sur rien parce que la demande n'existe pas.

*Philippe Jouanne,
GIC*

Cette inadéquation se révèle particulièrement perceptible à la sortie de nombreux cursus pourtant prisés des étudiants, des universités ou autres écoles, mais dont les débouchés sont saturés, tels le graphisme, le droit, l'audiovisuel, la communication.

La déception et l'incompréhension des jeunes sur ces

défauts d'orientation, en sont d'autant plus grandes. Leurs témoignages le confirment :



Il y a peu d'offre dans le domaine du graphisme, dans la région où je me trouve actuellement (Tarn-et-Garonne).

Jeune Diplômé suivis par NQT

J'ai fait des études en Droit Public afin d'intégrer la fonction publique territoriale. Ce sont des emplois malheureusement soumis à une cooptation flagrante, ce qui ne m'a laissé aucune chance »

Jeune Diplômé suivis par NQT

Peu ou pas d'offre visible dans l'audiovisuel, secteur spécifique qui nécessite un réseau à la base.

Jeune Diplômé suivis par NQT

Le comble de ma situation est que j'ai fait une prépa ECE (anciennement HEC) et je sors d'une école de commerce qui appartient au top 6. Néanmoins, je recherche activement un emploi depuis plus de 6 mois en contrôle de gestion. C'est censé être un parcours de réussite mais malheureusement de plus en plus d'étudiants font des écoles de commerce ou sortent d'IAE,

sans compter la concurrence des ingénieurs dans certains domaines. Ainsi, je pense que les conseillères d'orientation poussent trop certains élèves vers des parcours qui sont maintenant saturés.

Jeune Diplômé suivis par NQT

Si j'avais su avant de passer mon M2 que la communication était un secteur bouché j'aurai fait autre chose...

Jeune Diplômé suivis par NQT

→ Des formations insuffisamment professionnalisantes :

De la théorie à la pratique : un écart difficile à combler

Nous avons déjà parlé dans la première partie de l'une des conditions de réussite de l'ascenseur social : l'ouverture à l'embauche des jeunes diplômés. Or nous avons d'un côté, des jeunes, persuadés que leurs diplômes suffiront à leur ouvrir des portes et souvent peu au fait de la réalité pratique des métiers qu'ils convoitent. Et de l'autre, des entreprises recherchant des personnes déjà rompues au terrain et donc rapidement opérationnelles. Ce décalage de visions, s'il n'est pas rééquilibré, peut transformer longtemps encore l'insertion dans le monde du travail des jeunes en une gageure.



Les jeunes arrivent sur le marché du travail avec plusieurs handicaps. Ils ont notamment, souvent des formations trop disparates et ne connaissent

pas l'essentiel de leur métier. Ils n'ont pas assez de formations pratiques et opérationnelles. Ils ont des qualifications universitaires mais pas professionnelles, à savoir ils n'ont aucune des habilitations de sécurité indispensables pour commencer à travailler. De ce fait, pour envoyer un jeune sur le terrain, il faut commencer par lui payer des formations, pourtant obligatoires.

*Bénédicte Manificier,
Audit Process*

Les jeunes ne sont pas préparés au monde du travail: peu de stages en entreprise, des idées préconçues sur leur statut dans l'entreprise en fonction de leur niveau d'études, des parcours trop théoriques, un manque de professionnalisation...

*Christine Sumac,
SDV*

Des savoirs aux savoir-faire et savoir-être

Indépendamment des compétences théoriques, les lacunes pointées par les entreprises sur les formations universitaires relèvent aussi de compétences en matière de comportements. Que ce soit les codes à utiliser en entreprise ou encore des compétences non techniques comme la communication orale, la conscience professionnelle ou savoir travailler en équipe. Les entreprises considèrent ces savoir-être ou « soft skills » comme importants et déplorent qu'ils ne soient pas mieux maîtrisés par les jeunes. Une amélioration des formations en terme de savoir être dans les parcours universitaires paraît indispensable [3](#).



Il y a une véritable fracture entre le système éducatif et les entreprises. Les filières sont bien trop théoriques et elles n'aident pas les élèves à formaliser un vrai projet professionnel (aux côtés de professionnels) alors que cet élément est primordial. Plus que des filières métiers qui ne seraient pas assez valorisées, il me semble que le problème principal vient du fait que le système de formation n'enseigne pas suffisamment les codes comportementaux en entreprise.

Cadre de Habitat 17

Les jeunes issus des universités ont souvent du mal à s'insérer dans la vie active, ils développent certains complexes, qui s'expliquent par le manque d'expériences professionnelles au cours de leur parcours universitaire. Du fait qu'ils n'aient pas beaucoup de connaissances sur le terrain, ils ont peu confiance en eux, et ils ne savent pas se vendre parce qu'on ne leur apprend pas cela à l'université.

[3](#) McKinsey. Étude "Education to Employment" du McKinsey Center for Government, 2014

Par conséquent, sur le marché de l'emploi, ils ont du mal à rassurer les employeurs et à trouver un emploi qui corresponde à leur domaine.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Des mondes évoluant en parallèle

L'ensemble des points ci-dessus est renforcé par le manque de connexion entre les mondes de l'enseignement, du collège à l'université, et celui de l'entreprise.

Or ce dernier est actuellement en mouvement et en changement, en raison des grandes mutations technologiques en cours. Et ce mouvement s'accélère. Seuls, sans accompagnement adéquat, les étudiants ne peuvent acquérir les nouvelles compétences et expertises dont les entreprises ont et vont de plus en plus avoir besoin à l'avenir.



Les formations universitaires sont encore trop théoriques au niveau Master. Les stages sont insuffisants d'autant plus que la plupart du temps ils ne se soldent pas. Il faut connecter le monde universitaire et le monde des entreprises d'où l'intérêt des partenariats et des mises en réseau

Jeune Diplômé suivi par NQT

Une formation au travail et à l'entreprise dès le collège, et suivie jusqu'à la fin des études me paraît de nature à faciliter tout à la fois l'orientation,

puis l'insertion des jeunes. L'acquisition d'expérience est de plus en plus à la charge du jeune lui-même et est insuffisamment suivie lors de sa formation, le dispositif collectif ne suffit plus. S'ajoute à cela la terrible insuffisance des contacts avec l'entreprise lors de la formation, du collège jusqu'à l'université.

*Mathieu Wehrung, Dirigeant
SOIF D'AILLEURS*

Il faudrait créer davantage de lien, une meilleure continuité entre l'étudiant et les terrains de pratique, c'est à dire monde professionnel. Et ainsi lui faire bénéficier de contacts, essentiels pour la suite.

Jeune Diplômé suivi par NQT

DES JEUNES TROP ÉLOIGNÉS DU MONDE DE L'ENTREPRISE ?

→ Une méconnaissance mutuelle et des aspirations parfois divergentes

Différences de perceptions entreprises/jeunes

Les nouvelles générations, qu'elles soient Y ou Z, n'ont pas toujours une bonne image auprès de leurs aînés et en particulier auprès des entreprises.



Je trouve que les jeunes ont « très mauvaise presse » auprès

des entreprises: la génération Y est jugée flemmarde alors qu'ils ont des rêves et des ambitions. C'est une vraie génération d'entrepreneurs.

Marion Girou,
INTM, RSE

Après de certaines d'entre elles notre enquête relève des différences de perceptions qui se traduisent quelquefois par une incompréhension mutuelle. Ces entreprises tendent à se représenter les jeunes générations comme différentes des précédentes, et tout spécialement dès que le sujet tourne autour de la valeur travail. Elles semblent convaincues que cette valeur n'a plus le même sens chez les jeunes aujourd'hui.

De ces divergences de perceptions, d'ailleurs réciproques entre nos deux grands acteurs, naît une défiance néfaste pour l'insertion des jeunes diplômés.



L'attachement aux valeurs traditionnelles du travail est modifié pour les Générations Y et Z. Le rapport à l'équilibre vie professionnelle / vie privée change et peut inquiéter les entreprises sur l'investissement des générations plus jeunes. La propension à "zapper" d'employeur est un risque fort dans la relation de moyen terme.

Cadre de la Française des Jeux.

Il y a un problème d'implication des jeunes dans le travail au sens large: problème sociétal où

le travail n'est plus une valeur fondamentale

Béatrice Minoton,
BANAMART

Une défiance des entreprises à l'égard des jeunes diplômés

Ces différences de perceptions incitent les entreprises à la méfiance et à rechercher des profils plus expérimentés. Un mode de fonctionnement en forme de cercle vicieux qui neutralise ainsi l'ouverture à l'embauche et décourage les jeunes diplômés dans leurs recherches.



Plusieurs éléments n'incitent pas à embaucher des jeunes:

- Leurs projets professionnels sont flous (il manque une marche entre l'école et l'employeur)
- Leur besoin immédiat de trouver un job n'augure pas de stabilité dans le poste.

Emmanuel PICOT,
EGIS

Beaucoup d'offres d'emploi sont démotivantes: profil "junior" avec minimum 3 ans d'expérience!! On demande même d'être expérimenté parfois dans certains domaines, pour des stages! On ne laisse que très peu de chance pour la formation et l'apprentissage en France.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Le fait d'être jeune est souvent assimilé au manque de maturité, manque d'expérience et donc la peur que je ne sois pas opérationnelle rapidement. Les entreprises privilégient les profils "séniors" et nous reprochent notre manque d'expérience dans certains domaines (pour acquérir cette expérience, encore faudrait-il que l'on nous donne notre chance !).

Jeune Diplômée suivie par NQT

En plus de privilégier des collaborateurs plus expérimentés, les entreprises ont également de fortes exigences par rapport aux CV qu'elles reçoivent.

Ces exigences sont telles que le moindre écart dans une trajectoire a priori toute tracée sur le papier, peut se transformer en un critère rédhibitoire à l'embauche. Comme par exemple dans le cas d'un « job alimentaire », pourtant quelquefois nécessaire en début parcours professionnel. Ce besoin de cohérence apparait aussi, en contradiction avec l'expression d'autres attentes des entreprises telles que l'agilité, la mobilité ou la capacité à faire preuve d'adaptabilité et d'ouverture. Certains parcours sont refusés en raison de leur singularité alors qu'ils illustrent pourtant parfaitement ces aptitudes.

Les jeunes aux parcours atypiques s'en ressentent ainsi particulièrement défavorisés.



Aujourd'hui, nous devons tous rentrer dans un " moule ". L'ensemble des expériences sur le CV doit être cohérent !

On n'a pas le droit d'avoir tenté notre chance dans un domaine d'activité et puis de rechercher un emploi qui ne correspond pas du tout à notre expérience. " Cela ne fait pas sérieux " et on nous le dit !

*Mélissa Boussaid.
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Les errances de jeunes sur l'offre

Cet écart de perception se retrouve également dans la vision des jeunes de l'entreprise et du monde du travail.

Les entreprises que nous avons interrogées pointent ainsi du doigt la différence entre les aspirations des jeunes et la réalité offerte. Elles rappellent ainsi que les formations sont rarement directement applicables en l'état dans un métier mais sont en revanche les bases de développement d'un individu sur différents métiers.



Les jeunes partent du principe que leur spécialité d'étudiant DOIT être leur métier mais en fait c'est faux, c'est un ensemble d'outils et de méthodes qui permet d'ouvrir sur beaucoup de fonctions, c'est l'individu qui compte.

*Jean-François
Thunet, Amaris*

Dans leur recherche d'emploi les jeunes diplômés négligent certains types d'entreprises comme par exemple les PME, et certains métiers. Sans doute faute de les connaître et de savoir les approcher. Mais aussi sans doute en raison d'images négatives véhiculées régulièrement

sur ces emplois ou de ces secteurs.

Le métier de commercial par exemple, est considéré comme peu valorisant intellectuellement selon le secteur dans lequel il s'exerce, alors qu'il peut ouvrir des perspectives d'évolutions réelles et rapides vers les fonctions managériales, marketing ou encore de direction générale. Il en est de même pour les fonctions managériales qui sont synonymes de stress et d'horaires contraignants. Cette représentation étant d'ailleurs plutôt basée sur l'image que se font les jeunes du rôle et de l'activité des cadres que sur une vision réelle de leur activité puisqu'ils n'en côtoient pas souvent.

Les derniers points de différence entre l'offre et la demande que nous aborderons dans cette partie confirment le manque de relations existant entre les jeunes diplômés et les entreprises et la méfiance de ces dernières.

Par exemple quand certains jeunes font part de prétentions financières décalées, cela peut tout simplement provenir d'une mauvaise appréciation de la valeur marchande de leur diplôme sur le marché, notamment par manque d'information. Rappelons que si le diplôme constitue un repère réciproque entre les jeunes diplômés et les entreprises, la multiplication des diplômés a fait naître une dimension commerciale et concurrentielle dont l'impact sur les rémunérations est plutôt à la baisse.



Nos métiers sont principalement des métiers de commerce, sur le terrain, avec des équipes à manager. Or, on constate que la plupart des jeunes aspirent à des métiers de "siège", à bonne distance du client et de ses attentes.

Ils préfèrent ainsi accéder directement au marketing plutôt que de débiter dans

des fonctions de vente !

Globalement, les fonctions managériales et commerciales souffrent d'un regrettable déficit d'attractivité. Alors que s'y trouvent de nombreux emplois qualifiés non pourvus !

*Thomas VILCOT,
Casino Proximité*

Les jeunes diplômés vont systématiquement candidater chez les grands comptes (CAC 40 plus grandes boîtes de type SNCF et autres) et les PME ne connaissent pas ou mal cette population.

*François Farag,
Salvia Développement*

Il y a souvent un décalage entre les prétentions salariales et la réalité du marché.

Cadre de Habitat 17

Ces erreurs de perceptions pointées par les entreprises ont été confirmées par certains des témoignages que nous avons recueillis au cours de nos entretiens.



Difficulté de reconversion vers des postes sédentaires (marketing...). Seuls des emplois dévalorisants, mal payés et de niveau bac me sont proposés alors que j'ai un bac + 5. En ce qui concerne la fonction publique,

les embauches se font seulement en catégorie B ou en alternance.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Les entreprises qui recrutent sont souvent loin et dans des zones peu fréquentables.

Jeune Diplômé suivi par NQT

→ De fortes attentes de la part des jeunes

Même s'il existe des décalages entre les entreprises et les jeunes diplômés, ces derniers ont exprimé dans notre enquête de fortes attentes vis à vis d'elles.

Moins se concentrer sur le diplôme

En premier lieu, ils souhaitent que le poids du diplôme à l'examen d'une candidature soit moins important, notamment en comparaison avec les jeunes issus des Grandes Écoles.

Les jeunes diplômés prennent conscience que le diplôme ne peut tout signifier pour un emploi mais que le savoir être, compétence non technique que certaines entreprises réclament comme nous l'avons vu dans le paragraphe A, a lui aussi une valeur.

L'Institut Montaigne leur donnait déjà raison en 2010⁴ en rappelant qu'il était désormais nécessaire de développer son employabilité tout au long de la vie, et ce, en évoluant d'une situation dans laquelle le diplôme initial détermine toute une vie, vers un système où chacun peut bâtir et valoriser ses compétences en fonction de ses attentes et des besoins du marché.

Cinq ans après ce rapport, les jeunes demandent à ne pas être systématiquement catalogué dans une case, bien conscients que désormais leur employabilité se fera

à partir d'un mix de développement des compétences techniques et non techniques associé à une formation tout au long de la vie professionnelle.

Les jeunes préféreraient ainsi être recrutés sur leurs compétences (à 55% pour les 18/24 ans et 76% pour les 24/35 ans) et leur potentiel (à 59% pour les 18/24 ans et 60% pour les 24/35 ans), voire leur personnalité (38% et 25% sur les mêmes cibles) que sur leur diplôme (respectivement 19% et 12%) selon une étude d'Opinionway⁵.



Je souhaiterais que les entreprises se concentrent plus sur le savoir être et le potentiel que sur la provenance du candidat. En effet, aujourd'hui l'entreprise privilégie les jeunes sortis d'école de commerce au détriment d'autres jeunes ayant également eu un diplôme d'une faculté.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Il faudrait que les DRH soient plus ouverts aux profils dits "non traditionnels". Qu'ils s'attardent moins sur l'aspect "grandes écoles" ou sur les diplômes, mais plus sur la personnalité des candidats, leur motivation et leur capacité à occuper tel ou tel poste.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Les entreprises se focalisent trop sur le diplôme... être diplômé dans un domaine

⁴ « 15 propositions pour l'emploi des jeunes et de seniors » - Institut Montaigne - 2010

⁵ « Ce qu'attendent les candidats au moment du recrutement » - Opinionway pour Jobproximite.com – Janvier 2014

n'exclut pas le fait que nous ne sommes pas capable de faire autre chose. L'apprentissage se fait durant toute la vie.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Donner leur chance aux jeunes diplômés

Ils reviennent ensuite sur l'accès à ce premier poste qui leur semble souvent impossible. Nombreux sont ceux qui regrettent que peu d'entreprises prennent le risque d'embaucher des jeunes diplômés, au prétexte d'un manque d'expérience et de formation opérationnelle.

Car les jeunes diplômés estiment avoir, sans doute à juste titre et en dehors du diplôme, un potentiel qui ne demande qu'à être révélé et développé, sous réserve que les entreprises acceptent de leur ouvrir cet accès.



Laissez l'opportunité aux jeunes de faire leurs preuves. Il faut un début à tout, comme un début à l'expérience. Si une entreprise ne donne pas l'occasion à un jeune de faire ses premiers pas, celui-ci n'aura jamais l'occasion de prouver sa valeur. Lors d'entretiens pour une poursuite d'études, la recherche d'un travail ou encore un stage, le "vous n'avez pas assez d'expériences" est souvent souligné.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Que les entreprises donnent leur chance aux jeunes diplômés,

qu'elles prennent le risque de faire confiance en leurs potentialités et leur dynamisme pour leur permettre de mettre (enfin) un premier pied à l'étrier.

Jeune Diplômé suivi par NQT

J'aimerais que les entreprises me permettent de faire une période d'essai afin de voir si mon manque d'expérience est effectivement un problème, et le cas échéant, me dire que je pourrais être utile à un autre poste auquel l'entreprise n'aurait pas pensé.

Jeune Diplômé suivi par NQT

En aval après l'obtention du diplôme: il faudrait que les entreprises jouent le jeu du recrutement des jeunes diplômés, ou que les pouvoirs publics leur en donnent les moyens.

*Agathe Labardy,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Il faut davantage de confiance à l'encontre des jeunes, d'une manière générale. Je suis convaincue que les entreprises ont à gagner à embaucher des jeunes, quelle que soit la filière d'études.

*Charlène Nalis,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Rencontrer davantage les jeunes et avoir un processus de recrutement plus transparent

Les jeunes réclament également de la part des entreprises plus de dialogue. Ils aspirent à ce que les entreprises viennent plus vers eux. Pour cela une solution pour ces jeunes est que les entreprises se rapprochent des structures d'orientation locales qu'ils connaissent.

Des échanges et rencontres plus fréquentes permettraient également aux jeunes d'être conseillés sur leur projet professionnel par les professionnels directement concernés.

Sur ce point les entreprises rejoignent l'attente des jeunes, en prenant conscience d'un manque de dispositif permettant de les mettre en contact avec ceux disposant des compétences qu'elles recherchent.



Les entreprises pourraient accroître leur visibilité en s'associant aux associations et aux structures d'orientation locales pour proposer des journées de rencontres et d'échanges

Jeune Diplômé suivi par NQT

Une autre attente forte des jeunes diplômés vis à vis des entreprises est la transparence. Transparence, c'est à dire que les offres d'emploi soient plus visibles et non réservées au réseau par bouche à oreille comme nous l'avons vu dans le cadre des réseaux des Grandes Écoles par exemple.

Transparence également en matière d'informations données : 72 et 73 % de jeunes entre 18 et 34 ans auraient plus

confiance dans les entreprises qui publient des annonces si elles étaient plus transparentes (rémunération, missions précise, équipe, etc.) ⁶.



Les entreprises devraient être plus transparentes quant à leurs besoins (les postes sont loin d'être systématiquement visibles : certaines institutions ne publient pas d'offres, tout se fait à travers le bouche à oreille)

Jeune Diplômé suivi par NQT

Transparence aussi sur les réponses au candidatures : connaître les motifs de refus est essentiel pour un candidat pour lui permettre de comprendre ce qui manque à son profil et comment se repositionner. Or 52% des 18/24 ans et 43% des 25/34 ans reçoivent rarement ou jamais de réponses, positive ou négative, à leur candidature ⁷. Ce qui ajoute au découragement de certains.



Il faudrait faciliter les rencontres et les échanges avec les entreprises sur les recherches d'emploi et les projets professionnels. De plus, les entreprises devraient limiter les barrières, donner davantage de conseils et de retour quant aux candidatures, expliquer pourquoi un profil n'a pas été retenu.

Jeune Diplômé suivi par NQT

⁶ «Ce qu'attendent les candidats au moment du recrutement» - Opinionway pour Jobproximite.com – Janvier 2014

⁷ «Ce qu'attendent les candidats au moment du recrutement» - Opinionway pour Jobproximite.com – Janvier 2014

Enfin, toujours en matière de transparence, certains des jeunes de notre enquête suggèrent de modifier le mode même des recrutements des entreprises par la mise en place de process plus ouverts et donc accessibles au plus grand nombre.



Les entreprises devraient favoriser de grands concours d'accès à l'emploi en mise en situation réelle, et non par seulement des entretiens. Être moins réticent à l'embauche de jeunes diplômés

Jeune Diplômé suivi par NQT

Valoriser davantage les jeunes issus de milieux défavorisés

Au final la principale attente de l'ensemble de ces jeunes par rapport aux entreprises ressemble à un véritable appel : « faites-nous confiance, donnez-nous une chance ». Leur parcours « atypique » étant en lui-même un gage de confiance.



Reconnaître la force des personnes qui n'ont pas eu de facilités mais qui sont diplômés. Comprendre que ce sont des personnes combatives et fiables, car malgré de nombreux obstacles sociaux et personnels, ils font partie des diplômés de France et ils pourraient propulser les entreprises avec un

nouveau point de vue.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Faites-nous confiance. Accordez, au moins, un entretien, avant de juger une personne à travers un CV un peu atypique. N'ayez pas peur du changement et de la diversité !

*Mélissa Boussaid,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

→ Des dispositifs d'insertion des jeunes parfois insuffisants ou mal ciblés

Si les jeunes souhaitent que les entreprises viennent plus vers eux, c'est aussi en raison de leur méconnaissance des possibilités d'accompagnement et d'insertion dans la vie professionnelle. Car en dehors de la problématique de la formation ou du bon diplôme à obtenir pour les jeunes se pose celle des grandes difficultés de connexion avec leur futur employeur.



Il y a un problème de mise en relation de l'offre et de la demande, les compétences sont là, quelque part, mais les employeur et les candidats ne parviennent pas toujours à être mis en relation au bon moment.

*Béatrice Minoton,
BANAMART*

Pourtant des dispositifs de mise en relation entre entreprises et jeunes diplômés existent. Par exemple dans le

cadre d'organismes et des services dédiés et à disposition du plus grand nombre car relevant des services publics.

L'inconvénient est que ces organismes et services sont souvent méconnus de certains jeunes parce qu'ils ne sont pas suffisamment mis en avant, ni même présentés aux étudiants tout au long de leur cursus.



J'ai connu l'APEC en navigant sur internet, c'était un pur hasard. NQT je l'ai connu par l'intermédiaire d'une amie, qui l'a elle-même connu grâce à internet. Sinon pendant tout mon parcours universitaire je n'en ai jamais entendu parler et je n'ai jamais vu de dépliants concernant ces organismes à l'université.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Concernant les dispositifs d'insertion mis en place auprès des entreprises, les jeunes diplômés paraissent mieux informés sur le sujet. Cependant, il leur manque parfois des éléments tangibles de leur mécanisme car ils les considèrent inadaptés à leurs profils.

Ceci pour deux raisons : tout d'abord parce ces mesures sont limitées du point de vue de l'âge, alors même que les études rallongent ; en effet, à 26 ans on peut encore être jeune diplômé ou en passe de l'être et non pas inscrit comme demandeur d'emploi.

Et ensuite parce qu'ils estiment ces procédés trop axés sur l'intégration des personnes non qualifiées et qu'il n'existe pas assez d'actions équivalentes pour les jeunes diplômés.

Ce point de vue est largement partagé par les entreprises interrogées dans notre enquête.



Les pouvoirs publics devraient considérer qu'être jeune ne s'arrête pas à 26 ans mais à 35 ans pour permettre à plus de personnes de bénéficier des emplois d'avenir

Jeune Diplômé suivi par NQT

Je souhaiterais que les contrats d'avenir s'étendent jusque l'âge de 30 ans pour les jeunes et pas uniquement pour les personnes porteuses de handicap, cela diminuera fortement le nombre de chômeur de plus de 26 ans.

*Marie Laetitia Andy,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Aujourd'hui, les réformes vont dans le sens des demandeurs d'emploi et salariés non qualifiés. Tandis que les jeunes qualifiés sont souvent laissés pour compte.

*Cécile Busnel,
Cultura*

Pourquoi limiter les aides à l'embauche aux jeunes pas ou peu diplômés ? C'est à mon sens un frein car qui dit embauche d'un jeune dit investissement de la part de l'entreprise.

*François Farag,
Salvia Développement*

Je souhaiterais que les pouvoirs publics s'intéressent à tout le monde et pas seulement à une tranche d'âge : 16-25. Car après 25 ans si on cherche toujours un premier emploi, on est complètement aux oubliettes.

Laurence Boyer,
Jeune Diplômée suivie par NQT

A cela s'ajoute du côté des entreprises, des difficultés liées aux conditions d'accès à ces contrats. Des conditions que les sociétés trouvent plus restrictives que motivantes pour embaucher.

Par exemple le fait que ces emplois soient réservés à une liste définie de secteurs d'activité. Ou encore que la mise en place de programmes de formation soit souvent considérée dans ce cadre comme très coûteuse et fastidieuse. Leur financement peut être ainsi un véritable écueil pour ces entreprises.



L'idéal pour les entreprises serait de pouvoir accompagner les jeunes via une période de professionnalisation afin de leur donner toutes les clefs pour réussir dans un métier qui parfois est éloigné de leur formation initiale.

Toutefois, les conditions d'accès au dispositif de la période de professionnalisation sont tellement restrictives que l'entreprise ne peut obtenir quasi aucun financement pour mettre en place ces

parcours de formation.

Cécile Busnel, Cultura

DES PROPOSITIONS POUR RELANCER L'ASCENSEUR SOCIAL.

→ Des mesures incitatives pour les entreprises et les jeunes

Pour les entreprises: des mesures financières, fiscales, juridiques et sociales

En dépit des difficultés rencontrées, les entreprises s'accordent sur l'importance de leur rôle en matière d'emploi des jeunes. Mais elles revendiquent aussi clairement ne pouvoir le remplir sans aide de l'État à différents niveaux : financier, fiscal ou juridique et administratif.

Elles réclament notamment des baisses de charges et un assouplissement du droit du travail. Des points sur lesquels le rapport Combrexelle de septembre 2015 apportera peut-être si ce n'est des réponses, au moins des propositions.



Encourager les entreprises en apportant des aides pérennes sur plusieurs années et en attribuant une prime aux tuteurs d'apprentis

Nicole Héritier,
FormaSup Lyon

Il faudrait développer un partenariat financier de l'État et des collectivités pour développer les start-up, les contrats en alternance et inciter les entreprises à embaucher des jeunes dès la sortie de

l'université ou des grandes écoles.

*Magali Planes-Billon,
Caisse des Dépôts*

Les jeunes de notre enquête suggèrent le même type de mesures pour améliorer leur embauche.



Il faudrait aider les entreprises afin de faciliter l'embauche (baisse de charges ? Assouplissement du droit du travail ?).

Jeune Diplômé suivi par NQT

Il faudrait baisser la fiscalité ou mettre en place un avantage fiscal pour les entreprises qui embauchent des jeunes sortis de l'université. On me répète souvent que c'est trop cher pour embaucher...

Jeune Diplômé suivi par NQT

Peut-être que l'État peut pratiquer un allègement de charges pour l'embauche de jeunes diplômés pendant la période d'essai pour encourager les entreprises.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Cependant, ils y ajoutent un volet social en préconisant une aide spécifique pour les entreprises employant de jeunes diplômés issus de milieux défavorisés, y compris

sous le format d'une aide à l'embauche existant déjà pour certaines catégories de collaborateurs.

Les jeunes diplômés soulignent aussi dans ce contexte, le rôle majeur et moteur que les grands groupes devraient assurer.

Les grands groupes accompagnent de plus en plus de start-up par exemple, en complément de leur propre Recherche & Développement, pourquoi ne font-elles pas de même en embauchant des jeunes ?



Favoriser les entreprises pour l'embauche de jeunes diplômés issus de milieux défavorisés.

Jeune Diplômé suivi par NQT

L'idée serait de mettre en place une discrimination positive avec des mesures incitant les entreprises à embaucher en CDI des jeunes issus de milieux défavorisés. Les grands groupes surtout, ceux ayant de la renommée doivent servir d'exemple pour qu'un tel dispositif fonctionne avec, s'il le faut, des règles plus contraignantes, à l'image des mesures prises pour les personnes handicapées.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Pour les jeunes : des mesures financières, pratiques et professionnalisantes

Lors de leur recherche d'emploi, les jeunes se heurtent aux demandes paradoxales des entreprises en matière d'ex-

périences opérationnelles ou comportementales. Mais ils rencontrent aussi des difficultés quelquefois purement pratiques, comme le fait de devoir être en possession du permis de conduire ou d'un bon score au TOEIC et autres TOEFL, ou d'avoir en poche des formations spécifiques de certains secteurs comme un brevet sécurité.

Ces formations pourtant non incluses dans les cursus universitaires aujourd'hui et que les étudiants ne font pas aujourd'hui, sont en train de devenir quasiment aussi incontournables que les diplômes universitaires pour accéder à certains postes.

Si les entreprises ont besoin de ces compétences dès le début d'une embauche, pourquoi ne pas les intégrer dans les cursus et/ou faciliter leur accès par des systèmes de financement ou des dispositifs d'incitation à les obtenir ?



L'Etat ou les collectivités pourraient fournir des facilités (sous forme de "chèques" à l'emploi par exemple) pour des objectifs précis liés à l'entrée du jeune sur le marché du travail. Cela pourrait prendre la forme de chèques "formations", "habilitations" ou "permis de conduire" pour les jeunes.

*Bénédicte Manificier,
Audit Process*

Il faudrait accorder des subventions particulières pendant les études, pour passer des examens comme le TOEIC ! Un classique aujourd'hui.

*Mélissa Boussaid,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Il est souvent reproché aux jeunes de ne pas être suffisamment mobile dans le choix de leur premier emploi. Cette autre contradiction à laquelle ils ne souhaitent pas répondre ou à laquelle ils ne peuvent répondre, en particulier d'un point de vue matériel peut trouver une solution dans un encouragement financier et dans une formation sur le sujet. Certaines craintes doivent pouvoir être levées pour ces jeunes à une période où les entreprises doivent être de plus en plus agiles et mobiles. Et où leurs collaborateurs doivent l'être également, dans la mesure du possible et de leurs aspirations. Encourager cette mobilité financièrement et en formant les jeunes sur ce sujet peut ainsi favoriser l'accès à l'emploi.

Il en est de même pour certains types de contrat comme les VIE alliant de fait professionnalisation et mobilité. Ces contrats très demandés par les jeunes ne sont pas suffisamment proposés par les entreprises en raison de leur coût. Alors que leurs résultats en matière de formation rentabilisent le plus souvent l'investissement.



Mobilité et agilité sont à encourager. Il faut réfléchir à des dispositifs incitatifs pour le premier emploi. Un jeune diplômé ayant fait ses études à Brest peut refuser le job de ses rêves, correspondant à sa formation, simplement parce qu'il sera à pourvoir à Lyon ou Nancy.

*Thomas VILCOT,
Casino Proximité*

Valoriser davantage les offres professionnalisantes, destinées aux jeunes diplômés, notamment le contrat de

professionnalisation ou les VIE.

Charlène Nalis,
Jeune Diplômée suivie par NQT

DES MESURES POUR RAPPROCHER LES JEUNES DE L'ENTREPRISE

→ Développer des dispositifs d'accompagnement des jeunes diplômés

Plus de rencontres jeunes/entreprises

Indépendamment des mesures incitatives souhaitées par les entreprises et les jeunes diplômés, ils proposent également une implication plus importante de la part des pouvoirs publics pour démultiplier les occasions de rencontres entre ces deux mondes.

Plus ils se rencontreront et se connaîtront, plus ces deux mondes s'apprécieront et créeront des liens entre eux en évitant préjugés et conjectures. Les bénéfices pour les jeunes en seront multiples : cela faciliterait pour eux la constitution d'un réseau et leur permettrait également, grâce aux rencontres avec des professionnels confirmés, de mieux connaître le secteur dans lequel ils souhaitent travailler et les opportunités que celui-ci peut offrir, voire d'acquérir des compétences concernant les codes de l'entreprise et la manière de se comporter dans un milieu professionnel.



Les pouvoirs publics doivent favoriser ou contribuer à l'emploi des jeunes diplômés en organisant des conférences entre ces derniers et le chef d'entreprise ou leurs représentants, pour que les uns comprennent les attentes des autres et vice-versa. Je pense

que ces réunions seront un moyen de crever l'abcès et de redonner confiance aux jeunes diplômés afin de leur permettre de renouer avec le marché de l'emploi.

Jeune Diplômée suivie par NQT

Il faudrait que les pouvoirs publics mettent en place des opportunités de rencontres avec des professionnels de secteurs et grandes entreprises.

Camille Fazer,
Jeune Diplômée suivie par NQT

Renforcer les organismes existants et développer l'accompagnement

Pour y parvenir, l'une des méthodes les plus efficaces et recommandées par tous serait de renforcer et de développer les structures existantes. Il s'agirait alors de leur procurer des moyens, en liaison et en corrélation avec d'autres organismes complémentaires, tout en donnant de l'essor à l'accompagnement et à l'information des jeunes. Cet accompagnement est crucial pour leur éviter de se perdre dans des méandres pas toujours faciles à comprendre et leur redonnera confiance dans le système.



Il existe d'innombrables organismes (associations, comités, groupements, Pôle emploi, etc.) fonctionnant de manière indépendante sans réelle cohésion d'ensemble, et il convient de fédérer les structures existantes afin que

le premier emploi des jeunes ne soit pas un parcours du combattant.

Patrice Lachartre,
Société Générale

Les pouvoirs publics doivent aider les institutions comme l'APEC ou NQT à se développer davantage en leur donnant des subventions pour bien mener leurs missions. Enfin, toutes ces institutions doivent nécessairement être portées à la connaissance des étudiants en fin de leurs études ou pendant qu'ils sont encore dans les études.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Il faudrait plus d'accompagnement en amont vers les jeunes : les informer plus tôt sur les réalités du marché, les bonnes méthodes pour chercher un emploi, se présenter en entretien, etc. Pour éviter aux jeunes de "perdre" leurs temps dans leur 1ère recherche d'emploi.

Jeune Diplômé suivi par NQT

→ Rapprocher notre système de formation du monde professionnel

Nous avons évoqué dans la deuxième partie l'inadéquation entre les filières de formation et les besoins des entreprises comme étant l'un des obstacles au bon fonc-

tionnement de l'ascenseur social, nous nous attacherons ici à avancer des propositions de la part des jeunes et des entreprises permettant de les relier.



Il est important de valoriser les formations professionnalisantes développant des qualifications et compétences réelles. Il faut arrêter la course aux diplômes systématique car bientôt sans doctorat, certains vont considérer que l'on n'est pas qualifié ! Alors que cela est l'exemple même d'un diplôme insuffisamment professionnalisant et dont les débouchés en entreprise sont aujourd'hui faibles.

Etienne CRAYE,
Directeur Général, ESIGELEC

Réguler et adapter les systèmes de formation

En lieu et place d'une course au diplôme quel qu'il soit (course suivie par les entreprises comme par les jeunes), les entreprises préconisent la régulation et l'adaptation des formations à leurs besoins. Une solution à l'inadéquation existant entre eux.

En commençant, du côté des entreprises, par définir systématiquement un prévisionnel de leurs besoins à long terme et en le communiquant aux universités et donc aux étudiants à titre d'information et pour ceux déjà en recherche d'emploi ou de stages. Ces prévisions seraient les bases de partenariat entre entreprises et universités, partenariats permettant d'accorder les formations proposées avec les perspectives de recrutement à venir.



Une GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) opérationnelle sur 5 ans, cela permet de savoir combien de postes seront libérés ou créés, dans quels métiers ou domaines, et de caler les offres de formations sur les besoins prévisionnels (en se donnant une marge de manoeuvre).

*Bruno Meniere,
Orange*

Pour éviter de trop renfermer les jeunes dans un secteur et de les « emprisonner », il faudrait faciliter les passerelles entre les filières. Le jeune aurait moins d'appréhension pour se lancer, cela lui permettrait de rebondir et surtout de développer ses compétences, son adaptabilité (notion primordiale dans ce monde moderne), et donc son employabilité.

*Kenny Fourchaud,
Crédit Agricole*

Du côté des jeunes, l'adéquation entre l'offre et la demande pourrait être améliorée par une information diffusée régulièrement, le plus en amont possible, en terminale ou au début de leur cursus universitaire. Cette information sur les potentiels existants en terme de recrutement et de perspectives d'emploi et diffusée notamment par le trio formé des organismes d'accompagnement, des universités/écoles et des entreprises, éviterait certaines mauvaises orientations et errements,

Ces deux composantes de la régulation entre formation et besoins de recrutement, permettront ainsi aux jeunes de développer leur adaptabilité et d'avoir les atouts et les outils pour rebondir au mieux en fonction de la réalité du marché.



Dès la terminale, devrait être présenté une sorte de numerus clausus des postes à pourvoir dans les filières professionnelles de chaque grande région de France pour aider l'orientation et l'inscription des jeunes dans telle ou telle filière.

*Magali Planes-Billon,
Caisse des Dépôts*

En amont à l'université: nous aurions besoin d'une meilleure information sur les métiers qui recrutent ainsi qu'un meilleur aiguillage des étudiants. Certaines formations ne mènent nulle part ou pour des postes excessivement restreints.

*Agathe Labardy,
Jeune Diplômée suivie par NQT*

Connecter pas à pas les entreprises et les jeunes

Les entreprises et les jeunes de notre enquête s'accordent aussi sur le fait que la création et le renforcement de liens entre leurs deux mondes sont utiles et indispensables.

Ils suggèrent que des engagements soient pris en ce sens comme l'instauration de stages obligatoires.

Ces connexions doivent être instaurées plus tôt dans le cursus universitaire mais aussi scolaire. Elles doivent aussi

être plus fréquentes, plus régulières et réalisées sous différentes formes en association et en complément des stages.

Le parcours des jeunes sera d'autant plus performant et pertinent par rapport aux attentes des employeurs, s'il leur est donné la possibilité d'approivoiser le monde du travail pas à pas.



Je pense qu'il faut vraiment repenser l'université et faire un pont avec le monde professionnel. Ce qui est fait n'est pas suffisant et surtout pas assez pertinent ni durable. Il nous faut des mesures concrètes et pertinentes: stage obligatoire et suivi puis bilan de compétences durant le parcours universitaire serait intéressant ; parrainage entre les anciens et les nouveaux étudiants ; organisation de journées professionnelles pour toutes les filières et pas uniquement ceux qui sont dans le commerce, la banque.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Il devrait être également développé des stages professionnels en milieu universitaire pour permettre aux jeunes de mieux jauger leurs prétentions et leur orientation. Des reconversions arriveraient plus tôt.

*Magali Planes-Billon,
Caisse des Dépôts*

Pour ma part, j'aimerais d'abord que les pouvoirs publics puissent insérer dans tous les cursus universitaires la pratique des stages. Je souhaite que les stages deviennent obligatoires dans les universités, peu importe les filières.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Les pouvoirs publics devraient faire davantage pour favoriser les stages et pour mettre en place des formations plus en phase avec nos besoins.

*Christine Brière,
Prudence Créole*

Il faut faire en sorte que l'école puisse devenir un tremplin vers le monde professionnel en multipliant les initiatives qui permettent aux enfants, aux différents niveaux scolaires (école, collège, lycée, université, post bac), d'appréhender petit à petit le monde du travail, la relation à l'entreprise.

*Malika BRAHIM,
2D 3D animation.*

Développer l'apprentissage de compétences indispensables à l'insertion professionnelle

Certains apprentissages sont désormais considérés comme incontournables, y compris celui du monde du travail lui-même. Mis en place plus tôt ils donneront aux jeunes diplômés des outils de réussite pour leur insertion professionnelle.



Il faudrait également favoriser l'apprentissage des langues et promouvoir la mobilité géographique.»

*Magali Planes-Billon,
Caisse des Dépôts*

Nous aurions besoin d'un réel apprentissage des langues étrangères lors du parcours scolaire afin d'avoir un niveau qui puissent permettre de travailler avec ces langues.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Il faudrait aussi créer des cours dans les filières existantes pour mieux comprendre le monde du travail : on parle d'apprentissage général ou de métiers mais très peu du rapport entre ces apprentissages et le monde réel du travail.

*Malika BRAHIM,
Dirigeante de 2D 3D animation*

DES MESURES POUR RENDRE ACCESSIBLE À TOUS LES PARCOURS DE RÉUSSITE

→ **Faciliter l'accès aux parcours de réussite et mieux orienter les jeunes**

Certains parcours de réussite restent aujourd'hui encore réservés à un public restreint, le plus souvent par manque d'informations transmises aux jeunes issus de milieux défavorisés au cours de leur scolarité et en raison des

contraintes financières qu'ils imposent souvent.

Cependant si l'on veut relancer l'ascenseur social, ces parcours ne doivent plus être inaccessibles à ces jeunes issus de milieux défavorisés. Des systèmes d'aides financières et d'information en adéquation avec ce public, doivent être instaurés pour que ces parcours fassent partie intégrante du paysage des études supérieures possibles et envisageables de tout type d'étudiants.



Mettre en place des bourses plus élevées qui permettraient à chacun de pouvoir suivre des études sans travailler à côté. Les petits boulots avec des horaires convenant à un étudiant sont très rares en France et les Universités rendent de plus en plus difficile l'accès au rattrapage. En contrepartie, mettre en place des conditions plus strictes pour le maintien de la bourse (présence en TD, notes minimum etc.)

Jeune Diplômé suivi par NQT

Tout doit être mis en oeuvre pour qu'il n'y ait pas de système éducatif à 2 vitesses et pour que les jeunes issus des ZEP puissent avoir accès aux grandes écoles et autres cursus où il y a très peu de mixité sociale.

Jeune Diplômé suivi par NQT

En Zep, on parle très peu aux élèves des filières d'excellence. L'information ne passe pas

Filières et métiers en plein essor mais en mal de recrutement

Ces parcours de réussite peuvent amener à une insertion dans de nouveaux métiers ou des métiers en plein essor mais en mal de recrutement. Les entreprises que nous avons interrogées ont fait ressortir plusieurs métiers et de secteurs dans lesquels ils ont du mal à recruter :

- * Management opérationnel / management de la distribution
- * Métiers à dominante commerciale (manager, directeur commercial, directeur de magasin, etc.).
- * Les filières nouvelles technologies : internet des objets, biotechnologies...
- * Le conseil technique / scientifique aux entreprises via les SSII
- * Filière informatique et numérique : métiers techniques (développeur web) et métiers associés (assistance téléphonique, community manager, etc.)
- * Environnement/développement durable
- * Filière industrielle de production d'énergies renouvelables.
- * Les services à la personne
- * Le transport international, maritime et aérien
- * Plasturgie
- * Sécurité des Entreprises
- * Bâtiment
- * Métiers de bouche (boucherie, pâtisserie, traiteur, poissonnerie, etc.),

assez il me semble. Pourtant de nombreux élèves issus de ces quartiers pourraient prétendre à une prépa, une grande école...

Jeune Diplômé suivi par NQT

→ Valoriser de nouveaux parcours de réussite

Enfin certaines filières, nouvelles et anciennes, sont en plein essor aujourd'hui et sont synonymes de réussite et de croissance. Elles ne rencontrent pourtant pas toujours les bons candidats qui souvent ne les connaissent pas.

L'efficacité de l'apprentissage n'étant plus à prouver, son élargissement auprès d'un plus large public, et pour toutes les filières semble être l'un des meilleurs moyens de pouvoir ces nouveaux métiers et l'ensemble des métiers qui recrutent.

Parmi les entreprises et les jeunes diplômés que nous avons interrogé, nombreux sont ceux qui ont mis en avant la nécessité de soutenir davantage les parcours les plus professionnalisant, comme l'apprentissage ou les contrats en alternance.



Il y a un manque notable de soutien aux filières efficaces pour l'insertion professionnelle, par exemple l'apprentissage professionnel conduit à un taux d'embauche de 80%.

*Dominique Blondel,
MEDEF LE HAVRE SEINE ESTUAIRE*

Pour favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, nécessité de développer l'apprentissage de manière beaucoup plus forte dans tout type de filière, et à tout niveau de formation. Il faudrait également multiplier les forums sur " les métiers qui marchent ".

*Nicole Héritier,
FormaSup Lyon*

Il faut aussi que les pouvoirs publics facilitent le contact entre les jeunes et le monde de l'entreprise ; la réforme des formations d'apprentissage, les contrats en alternance, les contrats de professionnalisation sont des formules intéressantes, qui méritent d'être élargies. État comme collectivités doivent favoriser la formation en entreprise.

*Matthieu Wehrung,
dirigeant, SOIF D'AILLEURS (TPE).*

Il faut développer l'apprentissage, et, plus généralement, développer tous les systèmes qui permettent aux jeunes de s'intégrer progressivement dans la vie du travail.

*Monsieur Bensahel,
DSO INTERACTIVE.*

Il faut développer la formation par l'alternance des formations universitaires encore

plus pratiques (licences professionnelles).

*Christine Brière,
Prudence Créole*

Enfin, les entreprises comme les jeunes en parlent, avec plus d'un jeune sur quatre souhaitant créer à terme sa propre entreprise ⁸ : l'entrepreneuriat est à développer et représente l'un des vecteurs de l'insertion professionnelle actuellement.

Plusieurs leviers peuvent être utilisés pour développer davantage ces parcours de réussite. En premier lieu, une meilleure information des jeunes sur l'entrepreneuriat, qui est souvent ignoré au cours de leur cursus universitaire, ainsi que des formations apportant les compétences spécifiques pour créer une entreprise. Cela pourrait être complété par des dispositifs d'accompagnement des jeunes souhaitant créer leur entreprise.



Il faudrait développer l'entrepreneuriat, auto-entrepreneuriat et les activités libérales. Expliquer et proposer davantage ces activités aux jeunes.

*Dominique Blondel,
MEDEF LE HAVRE SEINE ESTUAIRE*

Mettre en place des dispositifs supplémentaires pour créateurs d'entreprises (TPE et PME) permettant de s'insérer sur le long terme et de pas fermer au bout de 6 mois ou un an parce

qu'il y a trop de charges à la création.

Jeune Diplômé suivi par NQT

Je n'ai plus l'espoir d'intégrer une entreprise. J'ai en revanche des idées d'entreprises, dont l'une qui me tient à coeur. J'ai besoin d'aide pour la mener à son terme : travailler pour son compte est un vrai défi sur tous les plans.

Jeune Diplômé suivi par NQT

8

[7]





5 PROPOSITIONS
POUR RELANCER
L'ASCENSEUR
SOCIAL



CONCLUSION: 5 PROPOSITIONS POUR RELANCER L'ASCENSEUR SOCIAL

Si les entretiens que nous avons menés, auprès de cadres d'entreprises et de jeunes diplômés, nous ont fait apparaître un ascenseur social grippé, souffrant de nombreux dysfonctionnements, ils nous ont également permis de faire émerger plusieurs propositions qui pourraient contribuer à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus de milieux défavorisés et à relancer l'ascenseur social.

PROPOSITION N°1:

DÉVELOPPER ET GÉNÉRALISER LE PARRAINAGE.

Mieux accompagner les jeunes diplômés vers l'emploi en développant des dispositifs ciblés. Le parrainage des jeunes diplômés par des cadres expérimentés issus du secteur dans lequel ils souhaitent travailler à démontrer son efficacité : soutenir et généraliser ces dispositifs pour permettre à davantage de jeunes d'être accompagnés. Plusieurs moyens sont à mobiliser pour cela :

Un engagement des entreprises qui ont mis en place des systèmes de parrainage pour valoriser cette pratique. Les grandes entreprises pourraient notamment informer leurs clients, leurs sous-traitants et leurs filiales sur ce que le parrainage apporte en terme de cohésion interne et d'impact sociétal.

Au sein des entreprises, une reconnaissance accrue des compétences apportées par le parrainage, lors des entretiens annuels par exemple.

Une aide financière pour les entreprises, notamment les PME et TPE, qui mettent en place le parrainage, pour leur permettre de développer plus facilement le suivi et la structure de ressources humaines qu'un tel système suppose.

PROPOSITION N°2:

METTRE EN RELATION LES JEUNES AVEC LES ORGANISMES D'ACCOMPAGNEMENT VERS L'EMPLOI DÈS LEUR PARCOURS UNIVERSITAIRE.

Renforcer les organismes d'accompagnement des jeunes vers l'emploi, notamment en développant leurs partenariats avec les établissements scolaires et universitaires, pour que les jeunes soient mis en relation avec ces orga-

nismes au cours de leur formation. Plus les jeunes seront orientés tôt vers ces dispositifs, plus ceux-ci pourront être efficaces : de nombreux jeunes n'en prennent connaissance qu'après une période de chômage relativement longue, qui peut déjà susciter un certain découragement et un éloignement du monde professionnel.

PROPOSITION N°3 :

INFORMER LES JEUNES SUR LES PERSPECTIVES DE RECRUTEMENT DES ENTREPRISES POUR LES AIDER À S'ORIENTER.

Inciter les entreprises d'un même département à réaliser ensemble un document résumant leurs perspectives de recrutement à moyen terme (les types de métiers sur lesquels elles envisagent de recruter dans les prochaines années et les secteurs dans lesquelles elles souhaitent se développer). Ces documents seraient mis à disposition des étudiants et des lycéens, pour qu'ils puissent en tenir compte dans leur choix d'orientation.

PROPOSITION N°4 :

DÉVELOPPER DES PARTENARIATS UNIVERSITÉ / ENTREPRISES POUR ADAPTER LES CURSUS DE FORMATION AUX BESOINS DE COMPÉTENCES.

Encourager les partenariats entre les établissements d'enseignement supérieur et les entreprises. Mettre en place des contrats permettant aux entreprises d'annoncer leurs besoins de compétences pour les années à venir aux établissements, pour que ces derniers adaptent leur cursus de formation à ces besoins, et en tiennent compte dans l'orientation des étudiants.

PROPOSITION N°5 :

VALORISER DAVANTAGE LES PARCOURS LES PLUS PROFESSIONNALISANTS.

Deux leviers sont à mobiliser :

Dans l'orientation : mieux informer les jeunes sur certains parcours et métiers actuellement délaissés, mais qui offrent de réelles perspectives d'insertion : fonctions commerciales et managériales, filière industrielle de production d'énergies renouvelables...

Dans l'organisation des cursus : valoriser davantage certains parcours plus professionnalisants : apprentissage et contrats en alternance. Encourager le développement de parcours professionnalisants en élargissant la pratique des stages obligatoires en entreprise au cours du parcours universitaire à davantage de cursus.



[8]

7



MANIFESTE



MANIFESTE

ENSEMBLE, NOUS DISONS OUI À LA GÉNÉRALISATION DU PARRAINAGE AVEC NQT !

Nous, jeunes actifs, étudiants, cadres, salariés, chômeurs et chefs d'entreprises, parrains et filleuls, élus et citoyens, soutenons la démarche de NQT pour relancer l'ascenseur social en développant le parrainage en entreprise.

NQT est né d'une expérimentation lancée il y a dix ans sous le nom de « Nos Quartiers ont des Talents » avec une ambition claire : renouer le lien entre les entreprises et les jeunes diplômés de quartiers prioritaires et de milieux défavorisés pour faciliter leur accès à l'emploi. Depuis, l'association a accompagné plus de 26 500 jeunes partout en France.

Les actions de NQT ont créé une prise de conscience de la part des décideurs, du grand public et des entreprises. Plus de 780 partenaires privés et publics, qu'ils s'agissent de grands groupes ou de plus petites structures, ont choisi de soutenir l'engagement de NQT et de participer aux opérations de parrainage.

Aujourd'hui, cette bataille pour l'emploi des jeunes doit plus que jamais être considérée comme une priorité. Malgré l'augmentation du niveau de diplôme, l'accès à l'emploi des jeunes diplômés s'est dégradé depuis 10 ans : 22 % des jeunes actifs sont toujours au chômage trois ans après leur sortie du système éducatif. Ces difficultés touchent davantage les jeunes issus de milieux défavorisés dans toutes les régions et accentuent les inégalités et l'exclusion. Donner à ces jeunes les clés pour s'ouvrir les portes du marché du travail est donc devenu une urgence pour relancer l'ascenseur social et préserver la cohésion de la société.

C'est pourquoi NQT se mobilise pour relancer l'ascenseur social et redonner confiance aux jeunes, dans leur avenir et dans celui de notre pays. Nous souhaitons profiter de l'occasion offerte par le "Nos Quartiers ont des Talents Tour", organisé pour les 10 ans de l'opération, pour placer ce sujet au cœur du débat national.

Depuis 10 ans, le système de parrainage mis en place par NQT a dépassé toutes les espérances : 71% des jeunes accompagnés par plus de 7 000 parrains et marraines bénévoles ont trouvé un emploi à la hauteur de leur qualification, en sept mois en moyenne. Cette méthode qui a fait ses preuves, représente donc un formidable levier pour rapprocher les jeunes du marché du travail et doit être étendue à d'autres types de bénéficiaires.

Nous soutenons la généralisation des « bonnes pratiques du parrainage » au plus grand nombre d'entreprises, petites et grandes, de collectivités, d'institutions publiques et d'associations, en direction de tous les jeunes qui cherchent à s'insérer sur le marché du travail.

BONNES PRATIQUES POUR FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT DU PARRAINAGE.

1 - Favoriser le développement d'un parrainage professionnel.

Pour être efficace, le parrainage doit être professionnel dans les deux sens du terme: il doit être mis en place dans l'entreprise, réalisé par des cadres et dirigeants en activité, et encadré par des organisations structurées et compétentes dans ce domaine.

2 - Généraliser le parrainage collégial au sein des entreprises

Animer, au sein des entreprises mettant en place un système de parrainage, un réseau des parrains et marraines, par des actions spécifiques: présentation du parrainage, avec des interventions de parrains et marraines issus d'autres entreprises et des membres d'associations spécialisés dans le domaine, réunion de bilan du parrainage, actions de communications internes et externes dans ce domaine.

3 - Développer un réseau des parrains et marraines à l'échelle nationale


Multiplier les échanges entre parrains et marraines issus de différents secteurs pour favoriser la diffusion des bonnes pratiques en matière de parrainages. Ce réseau peut également être mis à contribution pour élargir les contacts professionnels des filleul(e)s et être animé grâce au développement de communautés régionales.

4 - Inciter les entreprises à intégrer pleinement le parrainage dans leur politique RSE.

Le parrainage s'intègre à la politique RSE des entreprises, sans antinomie avec ses activités économiques. Cette politique est effectivement un complément logique de la stratégie business de l'entreprise, elle s'inscrit dans sa politique globale. Par le parrainage, les cadres et dirigeants accompagnent vers l'emploi des jeunes diplômés, soit participent à la création indirecte d'emploi. Dans un contexte économique difficile, cette action est facteur de cohésion sociale et synonyme de solidarité. De même, le parrainage renforce le lien social au sein des entreprises en fédérant une communauté de cadres et dirigeants autour d'une action positive pour l'emploi dont les résultats sont visibles en quelques mois.

5 - Inciter les PME à développer le parrainage.

De nombreuses PME n'ont pas de politiques RSE structurées et ont donc plus de difficulté à mettre en place un système de parrainage. Un système permettant aux grandes entreprises ayant déjà mis en place le parrainage d'accompagner les PME dans ce domaine doit être élaboré. De plus, une incitation fiscale peut être une solution pour impulser une démarche de parrainage au sein des PME.



[+]

**DE 1000
SIGNATURES
PAR LES ACTEURS
DE L'ASCENSEUR
SOCIAL**





SIGNATURES



SIGNATURES

ABACHE	SONIA	JEUNE DIPLÔMÉ	WALTERS PEOPLE
ABAKOURA ADAM	TIDJANI	JEUNE DIPLÔMÉ	BAYER
ABDEBREIMAN	AUDRIAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
ABDEREMANE	FAÏDINE	JEUNE DIPLÔMÉ	GUARD SERVICES
ABDOUL	ZINNIRA	JEUNE DIPLÔMÉ	
ABDOUNI	ZAKARIA	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
ABDUL HAFID	IBRAHIM	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES
ABERRE	NADIA	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE CONSEIL
ABOUAF	FABIENNE	PROFESSIONNEL	MONFINANCIER
ABOUBAKARI	DIAMANT	JEUNE DIPLÔMÉ	
ACTIS	SOPHIE	PROFESSIONNEL	ROCHE
ADAM	ERIC	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
ADEM	ZAHRA	JEUNE DIPLÔMÉ	BNP PARIBAS
ADRIEN	MAGDALENE	PROFESSIONNEL	CONFORT À DOMICILE
AERTS	CAROLE	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
AGRUNA	PATRICIA	PROFESSIONNEL	HEWLETT-PACKARD FRANCE
AGUIAR	ROGER	PROFESSIONNEL	EQUIPEMENTIER AUTOMOBILE
AHRAS	CANAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
AIT ALI	MOKRANE	PROFESSIONNEL	ORANGE
AIT AMER	HASSAN	JEUNE DIPLÔMÉ	DELL
AIT ELCADI	RACHID	JEUNE DIPLÔMÉ	
AJIBADE	MORADEKE	JEUNE DIPLÔMÉ	EN RECHERCHE DE POSTE
ALAIMO	IVAN	PROFESSIONNEL	OMNICOM
ALBAGNAC	CYNTHIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
ALBERT	CLÉLIE	JEUNE DIPLÔMÉ	IFAID
ALBINA	ISABELLE	JEUNE DIPLÔMÉ	
ALCARAZ	THOMAS	PROFESSIONNEL	INSTITUT CARNOT ARTS
ALEM	YOUCEF	PROFESSIONNEL	DISNEYLAND PARIS
ALLAIS	AMANDINE	JEUNE DIPLÔMÉ	INCONNUE
ALLAL	AGNES	PROFESSIONNEL	MMA COVEA
ALLAOUI	OMAR	PROFESSIONNEL	SOGETI FRANCE
ALLARI	MICHEL	PROFESSIONNEL	EGIS
AMACIN	MÉLINA	JEUNE DIPLÔMÉ	
AMALRIC	CLAIRE	PROFESSIONNEL	ASSURANCE
AMAMI	KHALED	PROFESSIONNEL	MRLFOR

AMAR	FATMA AMEL	PROFESSIONNEL	GFI INFORMATIQUE
AMAZZOUGH	GHIZLANE	JEUNE DIPLÔMÉ	
AMEZIANE	DJAMAL	JEUNE DIPLÔMÉ	COMPAGNONSS BATISSEURS PROVENCE
AMIMI	FAYCEL	JEUNE DIPLÔMÉ	
AMIRI	MICHAEL	PROFESSIONNEL	PRYSMIAN GROUP
ANDJAR	MINA	JEUNE DIPLÔMÉ	
ANDY	MARIE LAETITIA	ÉTUDIANT	
ANFRAY	KÉVIN	JEUNE DIPLÔMÉ	
ANGRAND	CHRISTÈLE	PROFESSIONNEL	AUTO-ENTREPRENEUR
ARAUJO	NATHALIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
ARRENOUS	PAQUITA	PROFESSIONNEL	CARREFOUR FRANCE
ARTUSSE	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	XPOLOGISTICS
ASSIER DE POMPIGNAN	LAETITIA	JEUNE DIPLÔMÉ	NQT
ATLAN	LAURENT	PROFESSIONNEL	COLLIERS INTERNATIONAL
ATTALLAH	KARIM	PROFESSIONNEL	ALTRAN
AU	CHRISTELLE	PROFESSIONNEL	CGI
AUBERT	PATRICK	PROFESSIONNEL	HUB ONE
AUDIGIER	PIERRE	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
AUSSENAC	ALEXANDRA	JEUNE DIPLÔMÉ	NETEMEDIA
AYME	DANIÈLE	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE S.A.
AZZOU	ELMAHDI	JEUNE DIPLÔMÉ	EN COURS DE RECHERCHE
BABIGEON	JULIE-PAULINE	JEUNE DIPLÔMÉ	
BABIN	LOJČ	PROFESSIONNEL	SAGE
BABOU	ASSIATI	JEUNE DIPLÔMÉ	ALTRAN
BACHELART	BENJAMIN	JEUNE DIPLÔMÉ	NUMÉRICABLE-SFR
BACHIMONT	MORGANE	JEUNE DIPLÔMÉ	
BACHOUNDA	ANOUAR	PROFESSIONNEL	MAFLOW FRANCE AUTOMOTIVE SAS
BAKANA	RAVEL	JEUNE DIPLÔMÉ	FORD CREDIT
BALBIANI	ALEXANDRE	JEUNE DIPLÔMÉ	
BALI	OUNSE	JEUNE DIPLÔMÉ	
BALLESTEROS	CÉLINE	PROFESSIONNEL	BAYER CROPSCIENCE FRANCE
BALTHAZARD	MAY-JOHANNE	JEUNE DIPLÔMÉ	APAVE
BANANAS	HÉLÈNE	JEUNE DIPLÔMÉ	
BANCEL LEGENDRE	SYLVIE	PROFESSIONNEL	AIRBUS
BARAT	AURORE	PROFESSIONNEL	SPIR COMMUNICATION
BARBAUD	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	IMMOBILIÈRE 3F
BARBEY	VINCENT	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE
BARBIER	PAULINE	PROFESSIONNEL	GROUPE GEXPERTISE-GEXPERTISE 4D
BARBIER	JULIEN	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE SYSTEMS
BARDIL	MATHIEU	JEUNE DIPLÔMÉ	HAVAS
BARITAUX	JULIEN	JEUNE DIPLÔMÉ	LE POUVOIR DES IDÉES
BARNAC	LAURA	PROFESSIONNEL	MOET & CHANDON

BARRAL	FANNY	JEUNE DIPLÔMÉ	LCL
BARREAU	CASSANDRE	PROFESSIONNEL	CGI
BASSAFOULA	ALBAËLLE	JEUNE DIPLÔMÉ	CDISCOUNT
BAUBEAU	THOMAS	PROFESSIONNEL	AIR FRANCE
BAYART	RÉMY	PROFESSIONNEL	NQT
BAZIN	FLORIAN	JEUNE DIPLÔMÉ	INTITEK
BAZIN	IRIS	PROFESSIONNEL	FONDATION D'ENTREPRISE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
BEAUDENUIT	CYNTHIA	PROFESSIONNEL	LABORATOIRE BOIRON
BEAUDET	PIERRE	PROFESSIONNEL	ALSTOM LE CREUSOT
BEAUVAL	SABINE	AUTRE	NQT
BECQUART	VIRGINIE	PROFESSIONNEL	GROUPE PROTÉINES
BEDDIAF	FAYÇAL	JEUNE DIPLÔMÉ	DELOITTE
BEDEL	VÉRONIQUE	PROFESSIONNEL	ANKAPHARMA
BEGHDADI	SAMIR	JEUNE DIPLÔMÉ	BONNA SABLA
BEGREM	KÉVIN	JEUNE DIPLÔMÉ	SANS EMPLOI
BEILLON	SOPHIE	PROFESSIONNEL	GROUPE SOLENDI-3F
BELHAMITI	MOUNIR	PROFESSIONNEL	SOPRA STERIA
BELKAID	SAMIRA	JEUNE DIPLÔMÉ	
BELKEBIR	AMEL	JEUNE DIPLÔMÉ	SERVICE JURIDIQUE
BELKESSA	KARIM	JEUNE DIPLÔMÉ	LIDL
BELKESSAM	AREZKI	JEUNE DIPLÔMÉ	
BELLAND PERRON	PATRICIA	PROFESSIONNEL	POLE EMPLOI
BELLIARD	AURÉLIE	PROFESSIONNEL	SSII
BEN AMEUR	MYRIAM	PROFESSIONNEL	TALAN
BEN BRAHIM	MOHAMED	JEUNE DIPLÔMÉ	VILLE DE SAINT-DENIS
BEN EL HAJ	MANEL	AUTRE	
BEN HAMI	HANANE	JEUNE DIPLÔMÉ	PONTICELLI
BENALLAL	NAÏMA	JEUNE DIPLÔMÉ	
BENAMIRA	KARIM	JEUNE DIPLÔMÉ	ARAMISAUTO
BENBELKACEM	AHCÈNE	JEUNE DIPLÔMÉ	ECOSOFT
BENKHEMIS	NASSER	PROFESSIONNEL	CRÉDIT-AGRICOLE
BENON	JESSICA	JEUNE DIPLÔMÉ	
BENOUDIZ	SAMY	PROFESSIONNEL	TRACTEBEL ENGINEERING FRANCE
BENSAHEL	JEAN FRANÇOIS	PROFESSIONNEL	DSO INTERACTIVE
BENSISSA	DJILALI	PROFESSIONNEL	SUNGARD
BERCHEL	XAVIER	PROFESSIONNEL	OMNITECH
BERDELLIL	MAHMOUD	JEUNE DIPLÔMÉ	ZODIAC AEROSPACE
BERGÉ	CLOÉ	JEUNE DIPLÔMÉ	AW STUDIO
BERNAND-MANTEL	MICHEL	AUTRE	WEB SOLIDAIRE
BERRAHMA	NACÉRA	PROFESSIONNEL	LES PERSEIDES
BERRY	MICHEL	AUTRE	ECOLE DE PARIS DU MANAGEMENT
BERTRAND	EMMANUELLE	PROFESSIONNEL	COCA-COLA

BES DE BERC	CYRIL	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE CONSEIL
BESSADI	NAIMA	PROFESSIONNEL	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
BEYRIES	CHARLES	JEUNE DIPLÔMÉ	GEXPERTISE
BIANNE	PASCAL	PROFESSIONNEL	CNP ASSURANCES
BIDOUZE	VANESSA	JEUNE DIPLÔMÉ	
BIECHY	CHRISTINE	PROFESSIONNEL	GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS
BIGNOUX	CINDY	PROFESSIONNEL	IFCAM
BILLARD	PIERRE	PROFESSIONNEL	COURCELLES CONSEIL
BILLON	ARNAUD	PROFESSIONNEL	3M FRANCE
BIZIKI	ZOSER	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
BLACHIER POISSON	CORINNE	PROFESSIONNEL	AMGEN FRANCE
BLANCHE	PATRICK	PROFESSIONNEL	SOGETI
BLÉQUY	CLAIRE	ÉTUDIANT	
BLOCH	ALAIN	PROFESSIONNEL	HEC PARIS
BOBO	PIERRE	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DÉPÔTS
BODIN	LAETITIA	PROFESSIONNEL	PÔLE EMPLOI
BOHLMANN	RALPH	PROFESSIONNEL	BAYER S.A.S
BOIBESSOT	FANNY	PROFESSIONNEL	GROUPE THALES
BOISSERPE	CLÉMENCE	JEUNE DIPLÔMÉ	LEO LAGRANGE MÉDITERRANÉE
BOITARD	JENNA	JEUNE DIPLÔMÉ	ROSE
BOLTEAU	MURIEL	PROFESSIONNEL	ERTECO FRANCE
BOLZER	MARJORIE	PROFESSIONNEL	CAISSE D EPARGNE
BONNEFOIS	LAURE	ÉTUDIANT	EDF
BONPOIS	MARIANNE	PROFESSIONNEL	TUI FRANCE
BOONE	EMERIC	PROFESSIONNEL	COLLIERS
BOQUIS	LUCIEN	PROFESSIONNEL	RHINOS
BORDEAUX	HÉLOÏSE	JEUNE DIPLÔMÉ	AIR FRANCE KLM JAPON
BORDIGONI	CHRISTELE	PROFESSIONNEL	CNP ASSURANCES
BORDIN	RUDDY	JEUNE DIPLÔMÉ	
BOREL	CHRISTOPHE	PROFESSIONNEL	BRISTOL-MYERS SQUIBB
BOROMEÉ	ELSA	AUTRE	
BOUALLAK	MOURAD	PROFESSIONNEL	LA POSTE - BRANCHE NUMÉRIQUE
BOUATBA	FATIHA	PROFESSIONNEL	LOGEMENT SOCIAL
BOUAZIZ	NATHALIE	JEUNE DIPLÔMÉ	NATIXIS
BOUCAUD	JENNIFER	JEUNE DIPLÔMÉ	
BOUCHENE	SALEM	PROFESSIONNEL	CESAP
BOUDAR	NAIMA	PROFESSIONNEL	MANPOWER
BOUDJEMA	REDHA	PROFESSIONNEL	PLANET ADAM LE HAVRE
BOUHIDEL	LINDA	JEUNE DIPLÔMÉ	CGI
BOUHOUDI	JÉRÔME	PROFESSIONNEL	RECHERCHE D'EMPLOI
BOULANGER	CHRISTOPHE	ÉTUDIANT	AUCUNE
BOUMEDIENE	KARIMA	PROFESSIONNEL	HP

BOUQUET	AUDREY	JEUNE DIPLÔMÉ	
BOUREZ	OLMIER	PROFESSIONNEL	NQT
BOUSSAID	MELISSA	JEUNE DIPLÔMÉ	
BOUTCHOKI	NELLY	PROFESSIONNEL	ORANGE
BOYER	LAURENCE	JEUNE DIPLÔMÉ	
BRAHIM	LEÏLA	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE S.A.
BRAHMI	MALIKA	PROFESSIONNEL	2D3D ANIMATIONS
BRAIGA	KENZA	PROFESSIONNEL	RADIO FRANCE
BRETON-KUENY	LAURENCE	PROFESSIONNEL	GROUPE AFNOR
BRIAIS	JOYCE	JEUNE DIPLÔMÉ	EN RECHERCHE ACTIVE
BRIERE	JEAN FRANÇOIS	PROFESSIONNEL	BORDEAUX MÉTROPOLE
BRIS	MÉLANIE	JEUNE DIPLÔMÉ	PÔLE EMPLOI
BRISSON	SYLVIE	PROFESSIONNEL	CLUB MÉDITERRANÉE
BRITO-LIMA	MARLÈNE	PROFESSIONNEL	ASSOCIATION NQT
BROS	GUILLAUME	PROFESSIONNEL	SANS EMPLOI
BROUILLET	VÉRONIQUE	PROFESSIONNEL	UNION PATRONALE DE LA CHARENTE
BRUNEL	ANOUK	PROFESSIONNEL	CENTRE SOCIAL
BRUNET	STÉPHANE	PROFESSIONNEL	BAYER
BRUSSET	CHRISTOPHE	PROFESSIONNEL	EGIS
BRUYERE	LAETITIA	JEUNE DIPLÔMÉ	ADECCO ONSITE
BUSNEL	CÉLINE	PROFESSIONNEL	CULTURA
BUTEL	EMILIE	PROFESSIONNEL	EGIS
CALDERON	REMI	PROFESSIONNEL	EUROPORTE
CALLAUD	MARIE-PIERRE	PROFESSIONNEL	THALES COMMUNICATIONS & SECURITY
CAMPBELL	REVANA	JEUNE DIPLÔMÉ	
CANALS	DIMITRI	PROFESSIONNEL	LA BANQUE POSTALE
CANESSE	LAETITIA	PROFESSIONNEL	COFIDIS
CAPELLE	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	ORANGE
CAR	IVAN	PROFESSIONNEL	ICAR CONSULTANT COACH
CARDOSO	DIANE	JEUNE DIPLÔMÉ	MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
CARVÈS	JEAN-LOUIS	PROFESSIONNEL	IBM FRANCE
CARVÈS	JEAN-LOUIS	PROFESSIONNEL	IBM FRANCE
CASENAVE	SANDRINE	PROFESSIONNEL	SIEMENS
CASTRO CHING-YIN	LAURA	JEUNE DIPLÔMÉ	LYON 2
CATHERINE	CHRISSEY	JEUNE DIPLÔMÉ	
CAUDRON	LAURENT	PROFESSIONNEL	CAMA
CHAHBOUNE	MYLÉNA	JEUNE DIPLÔMÉ	
CHAHID	MAKHLAD	JEUNE DIPLÔMÉ	
CHAIGNE	DAVID	PROFESSIONNEL	HUB ONE
CHAJAI	NORDINE	JEUNE DIPLÔMÉ	
CHALABI	SMAHANE	JEUNE DIPLÔMÉ	CENTRE NATIONAL DE GENOTYPAGE (EVRY)
CHALLAN BELVAL	HUGHES	PROFESSIONNEL	AFIDAC EXPERTISE COMPTABLE

CHAN-NOON -CHUNG	BÉATRICE	ÉTUDIANT	
CHANTEFORT	JULIEN	PROFESSIONNEL	COCA COLA ENTREPRISE
CHAQUI	LINA	JEUNE DIPLÔMÉ	ALSPECTIVE
CHARBONNIER	FRANTZ	PROFESSIONNEL	DOMOFRANCE
CHARDONNET	MARION	JEUNE DIPLÔMÉ	CULTURA
CHARENTON	CHRISTOPHE	PROFESSIONNEL	GRUPE CARREFOUR
CHARIF EL MOATAMID	FATMA	JEUNE DIPLÔMÉ	POLE EMPLOI
CHARLIER	CAROLINE	JEUNE DIPLÔMÉ	
CHARPENTIER	JÉRÔME	PROFESSIONNEL	E.RÉMY MARTIN & CO
CHARRAT	JOSSELYNE	PROFESSIONNEL	NATIXIS
CHASSAGRANDE	YOHAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
CHATTON	NATHALIE	PROFESSIONNEL	AWS TRADUCTION
CHAUSSEBOURG	ANTOINETTE	PROFESSIONNEL	CNP
CHAUVIÈRE	TYPHAINE	AUTRE	SELECT TT - GROUPE RANDSTAD
CHAUVIN	PATRICK	PROFESSIONNEL	CACIB
CHAVY	MARIE EVE	PROFESSIONNEL	PROMOCASH
CHAZERANS	XAVIER	PROFESSIONNEL	ARTELIA
CHEDJOU	YASMINE	JEUNE DIPLÔMÉ	CREDIPAR
CHEFDEVILLE	JOHAN	PROFESSIONNEL	MANPOWERGROUP EXPERTIS-IT
CHELLOUG	SARAH	JEUNE DIPLÔMÉ	SOLONE ENGINEERING SOLUTIONS POUR ANDRA
CHEVALIER	BENJAMIN	PROFESSIONNEL	HEC PARIS
CHEVALLAY	JEAN-LUC	PROFESSIONNEL	CARREFOUR / INTERDIS
CHEVRIER	BENJAMIN	PROFESSIONNEL	BRICODEPOT
CHIBOUBI	NADIR	PROFESSIONNEL	WEBHELP
CHIKHI	JALIL	PROFESSIONNEL	GOOGLE
CHIR	YAZID	PROFESSIONNEL	NQT
CHO AMANY	NELLY	JEUNE DIPLÔMÉ	.
CHOUAF	AMINA	ÉTUDIANT	
CHOUAIB	HAMID	JEUNE DIPLÔMÉ	
CIMBARO	YVES	PROFESSIONNEL	FORMASUP AIN RHÔNE LOIRE
CISSÉ	FANTACÉ	PROFESSIONNEL	RADIO AFRIKANA
CIVILISE	RONAN	PROFESSIONNEL	DRHEAM INSTITUTE
CLAUDE	ANNE - AUDREY	JEUNE DIPLÔMÉ	
CLEENEWERCK	FABIEN	PROFESSIONNEL	I2S
CLERGEAU	ALAIN	PROFESSIONNEL	CONTINENTAL AUTOMOTIVE SAS
COCA	ALFRED	PROFESSIONNEL	ORANGE / SCE/MKT/AECM
COEZY PIERRE	CINDY	JEUNE DIPLÔMÉ	SY.MEG
COLIN	MARYSE	JEUNE DIPLÔMÉ	AUTOENTREPRISE
COLINA	ANDRES	AUTRE	ÉVÉNEMENTIELLE ÉCO RESPONSABLE
COLOMBE	LUDMILLA	JEUNE DIPLÔMÉ	
COLY	NDEYE ASTOU	JEUNE DIPLÔMÉ	
COMPAIN-TISSIER	MARYLINE	AUTRE	NATIXIS GLOBAL ASSET MANAGEMENT

CONG DUY	SABINE	PROFESSIONNEL	BPCE ASSURANCES (NATIXIS)
CONSTANT	ADRIEN	PROFESSIONNEL	NQT
CONTE	KARIM	PROFESSIONNEL	SCP BOVIN
CORADAZZI	ELODIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
CORBIÈRE	BÉNÉDICTE	JEUNE DIPLÔMÉ	ALIANCE TERRITOIRES
CORRÈGE	LAURENT	PROFESSIONNEL	CARREFOUR BANQUE
CORTEZ	OLIVIER	JEUNE DIPLÔMÉ	HEDEOS AVOCATS
COUDERC	DOMINIQUE	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
COURCELLE	PATRICK	PROFESSIONNEL	MAIRIE DE SOYAUX (CHARENTE 16)
COURJAUD	NICOLAS	PROFESSIONNEL	MAIF
COURTOIS	BENJAMIN	JEUNE DIPLÔMÉ	HEINEKEN
COUVIN	JÉRÉMIE	PROFESSIONNEL	GENERAL MOTORS
CRAVO	VIRGINIE	JEUNE DIPLÔMÉ	MAIRIE DE SAINT OUEN
CREVISIER	LAURENCE	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS
CUENOT	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	ONET
CUMINAL	EVELYNE	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DÉPÔTS
CUYAUBERE	FRANCIS	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE TOULOUSE 31
D EPIZZOL	AUDREY	AUTRE	MANEXCELLE
D'ESTRIBAUD	STÉPHANE	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS
DAGNON	JEANNINE	PROFESSIONNEL	SÉRÉNITÉ 24
DAMERVAL	FRANÇOIS	PROFESSIONNEL	CLC
DAMIANI	LUC	JEUNE DIPLÔMÉ	MEOTEC
DAOUDI	SABINE	PROFESSIONNEL	POLE EMPLOI A2S MARSEILLE PDV
DARDENNES	JACQUES	PROFESSIONNEL	CONTINENTAL
DARDY	ALINE	JEUNE DIPLÔMÉ	
DE BARROS	CLAUDIA	JEUNE DIPLÔMÉ	LEADER PRICE
DE FABRIQUE SAINT-TOURS	MARIE-GEORGES	PROFESSIONNEL	IBM
DE GOUSSENCOURT	BENOIT	JEUNE DIPLÔMÉ	
DE GOUTTES	CHRISTINE	PROFESSIONNEL	EGIS
DE LADOUCETTE	THIBAUT	PROFESSIONNEL	EGIS
DE LEONARDI	CATHERINE	PROFESSIONNEL	ECLAIR&CIE
DE MONTCLOS	HUBERT	JEUNE DIPLÔMÉ	UDAF89
DE PEINDRAY	OLMIER	JEUNE DIPLÔMÉ	OGEC
DE SOUSA	ANTONIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
DE VANSAY	THIERRY	PROFESSIONNEL	SIEMENS
DE VAUGELADE	GÉRAUD	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE CONSEIL
DEBONO	DELPHINE	PROFESSIONNEL	JOINVILLE-LE-PONT HABITAT - OPH
DEBORAH	DUMAND	JEUNE DIPLÔMÉ	
DEDRICHE	ISABELLE	PROFESSIONNEL	SIEMENS
DEFOY-GERARD	MARIE-AMÉLIE	PROFESSIONNEL	BPCE
DELÂGE	FLAVIEN	PROFESSIONNEL	SUEZ

DELANGLE	BENJAMIN	PROFESSIONNEL	EGIS
DELAS	MÉLANIE	PROFESSIONNEL	AQUITEL
DELAUNAY	ELSA	PROFESSIONNEL	DGFIP
DELEFOSSE	ANNE-LAURE	JEUNE DIPLÔMÉ	
DELERAY	ARY	PROFESSIONNEL	ROCHE
DELÈTRE	EMMANUEL	PROFESSIONNEL	HEWLETT PACKARD
DEMICHEL	LAURENT	PROFESSIONNEL	CONTINENTAL
DENIS	PAUL	PROFESSIONNEL	LAFARGE
DENOO	EMILIA	JEUNE DIPLÔMÉ	MERCER
DENTHEY	PAMELA	PROFESSIONNEL	ING BANK FRANCE
DEPECKER	CHRISTIAN	PROFESSIONNEL	SNI
DER ARSENIAN	NOUNÉ	JEUNE DIPLÔMÉ	ZEPLUG
DERIOT	NICOLAS	JEUNE DIPLÔMÉ	THALES
DESACHY	NICOLAS	PROFESSIONNEL	IBM
DESANTI	JEROME	PROFESSIONNEL	NATIXIS
DESRIAUX	BENOÏT	AUTRE	GEXPERTISE 4D
DESRIAUX	BENOÏT	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE 4D
DESROCHES	ALEXANDRE	PROFESSIONNEL	CARREFOUR ESPACE EMPLOI FRANCE
DESTORS	STÉPHANIE	PROFESSIONNEL	SOLVAY
DHOTEL	ALEXANDRE	JEUNE DIPLÔMÉ	N/A
DHUNNOO	SHALINI	PROFESSIONNEL	NQT
DHUNNOO	SHALINI	PROFESSIONNEL	NQT
DIA	HABI	AUTRE	
DIAKO	ABDOULAYE	JEUNE DIPLÔMÉ	EUREXIA CAMPUS
DIALLO	FATOUmata	ÉTUDIANT	CROUS
DIALLO	DIAN	JEUNE DIPLÔMÉ	RECHERCHE D'EMPLOI
DIALLO	DJENABOU	JEUNE DIPLÔMÉ	
DIAOUNE	DIAKOUMBA	ÉTUDIANT	
DIARRA	DALA	PROFESSIONNEL	SELOGER.COM
DIATA	VALDYNE	JEUNE DIPLÔMÉ	
DIBOS	GEOFFREY	JEUNE DIPLÔMÉ	
DIENE	MAMADOU	PROFESSIONNEL	HTI FRANCE
DIENG	THIERNO	PROFESSIONNEL	CREDIT AGRICOLE LEASING & FACTORING
DIEUDEGARD	FLORIAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
DIOT	GABRIEL	PROFESSIONNEL	CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE DORDOGNE
DJILALI	MOKHTAR	PROFESSIONNEL	HABITAT TOULOUSE
DJOUSSA	SERGE	PROFESSIONNEL	ORANGE BUSINESS SERVICES
DO	TO-TRAM	PROFESSIONNEL	APHP
DOIZI	CHRISTOPHER	JEUNE DIPLÔMÉ	ODYSSEE ENVIRONNEMENT
DOM-SSU	DALIDA	PROFESSIONNEL	ENERJIA
DONNAY	FRANÇOISE	PROFESSIONNEL	BANQUE POPULAIRE AQUITAINE CENTRE ATLANTIQUE
DOUET	HÉLÈNE	PROFESSIONNEL	CAISSE D'ÉPARGNE AQUITAINE POITOU-CHARENTES

DOUILLET	ANAÏS	JEUNE DIPLÔMÉ	SERVICE INTERPROFESSIONNEL DE SANTÉ AU TRAVAIL
DOUKANTY	KOUMBA	PROFESSIONNEL	DB SCHENKER
DRAEGER	CELINE	PROFESSIONNEL	COCA COLA ENTREPRISE
DRAME	DIABOU	ÉTUDIANT	
DRAME	AMADOU	PROFESSIONNEL	SYNCHRON TECHNOLOGIES
DRAMÉ	FATOUmata	JEUNE DIPLÔMÉ	MAISON DE L'EMPLOI ET DE L'INITIATIVE ECONOMIQUE
DRAMÉ	AWA	JEUNE DIPLÔMÉ	HSBC
DREUX	DANIEL	PROFESSIONNEL	DISNEYLAND PARIS
DROUCHE	LYNDA	JEUNE DIPLÔMÉ	
DROZO	CHRISTOPHE	PROFESSIONNEL	NATIXIS
DUBOIS	DIDIER	PROFESSIONNEL	DISTRIBUTION DE PRODUITS PÉTROLIERS
DUBUC	JÉRÉMY	JEUNE DIPLÔMÉ	
DUCHEFDELAVILLE	GEOFFREY	PROFESSIONNEL	DIA
DUCHEMIN	LAETITIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
DUCOM	FLORENCE	PROFESSIONNEL	GROUPE RANDSTAD FRANCE
DUCRET	LAURIANE	JEUNE DIPLÔMÉ	
DUPONT-TRONVILLE	JOSSÉLIN	PROFESSIONNEL	CACIB
DUPRAY	FRANÇOIS-XAVIER	JEUNE DIPLÔMÉ	XL FORMATION
DUPUIS	OLMIER	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE SA
DUPUY	CLAUDINE	PROFESSIONNEL	TAMARUN SPL
DURAND	BERNARD	PROFESSIONNEL	CAISSE EPARGNE
DURANTÉ	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	SOGETI
DUVAL	HÉLÈNE	PROFESSIONNEL	GOOGLE
ECCCKHOUT	ISABELLE	PROFESSIONNEL	COVÉA
EL ALAMI	RIZLEN	JEUNE DIPLÔMÉ	FONDATION ENTREPRENEURS DE LA CITÉ
EL BOUZAQOUI	ILIAS	JEUNE DIPLÔMÉ	
EL GOUY	BAHRI	JEUNE DIPLÔMÉ	
EL KENTAWI	GHIZLANE	JEUNE DIPLÔMÉ	DIRECT ENERGIE/COMMERCIAL GRANDS COMPTES
EL MONDEN	FATIMA	JEUNE DIPLÔMÉ	
EL WIYADI	HOUDA	PROFESSIONNEL	TGV LYRIA
EL YOUSFI	JAMILA	PROFESSIONNEL	EYAD CONSULTING
EL-BAH	SABRINA	PROFESSIONNEL	
ELASRI	HASSAN	PROFESSIONNEL	SGI
ELMI	ZAHRA	PROFESSIONNEL	MOGUL
EM	CARINE	PROFESSIONNEL	GFD SUEZ
ENGRAND	OLMIER	JEUNE DIPLÔMÉ	VILLE DE SOISSONS
ESCRIVA	STÉPHANE	PROFESSIONNEL	CYLANDE
ESPIAND	AUDE	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE S.A.
ETTALEB	FATIMA	AUTRE	FREE
EUDELINÉ	MARIANNE	ÉTUDIANT	MEDIABRANDS
FAGOT	VINCENT	PROFESSIONNEL	SIEMENS SAS
FALMAGNE	ELIZABETH	PROFESSIONNEL	LOUIS VUITTON

FARAG	FRANÇOISE	PROFESSIONNEL	SALVIA DÉVELOPPEMENT
FARAH	SAADIA	ÉTUDIANT	IAE TOULOUSE
FATAKI	GLORIA	PROFESSIONNEL	KPMG
FAUCONNIER	BERNARD	PROFESSIONNEL	LAFARGE SA
FAURE	GRÉGOIRE	PROFESSIONNEL	CAISSE D'ÉPARGNE AQUITAINE POITOU-CHARENTES
FAVIER-MONTOYA	VANESSA	PROFESSIONNEL	BANQUE
FAYE	ROKHAYA	ÉTUDIANT	FRANCE TÉLÉVISIONS
FELLAH	AHMED	JEUNE DIPLÔMÉ	VILLE D'AMIENS
FELTEN	FLORA	JEUNE DIPLÔMÉ	AUTO-ENTREPRENEUR FELTEN FLORA
FERHAT	ZAHRA	JEUNE DIPLÔMÉ	N
FERMENT	MAGALIE	JEUNE DIPLÔMÉ	PRESENCE VERTE SA
FERON	GAETANE	PROFESSIONNEL	CACI
FERRET	MARGAUX	JEUNE DIPLÔMÉ	DEVOTEAM
FESTIN	SYLVIE	PROFESSIONNEL	ISIS ASSURANCES
FINA	NADIA	PROFESSIONNEL	PROFIDEO
FIRETTO	SANDRA	JEUNE DIPLÔMÉ	--
FISCHMAN	ALEXANDRE	PROFESSIONNEL	AMBASSADE DE FRANCE
FISLI	NACIM	PROFESSIONNEL	SOLI
FLEURY	CHRISTELLE	JEUNE DIPLÔMÉ	
FLOC'H	MARIE-SOISICK	PROFESSIONNEL	SIEMENS FRANCE
FLORAT-KENZEY	PIERRE-ANDRÉ	PROFESSIONNEL	CDC FAST
FOLLIOT	DENIS	PROFESSIONNEL	
FONTAINE	VIRGINIE	AUTRE	
FONTANA	MARIE-ANGÈLE	PROFESSIONNEL	DOCAPOST
FORGNONE	PATRICK	JEUNE DIPLÔMÉ	THALES
FORGUE	CINDY	PROFESSIONNEL	BANQUE
FOURCHAUD	KENNY	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE CHARENTE PERIGORD
FOURNIER	OLIVIER	PROFESSIONNEL	NQT
FOURNIER	FABIEN	PROFESSIONNEL	LYCÉE LA TOUR BLANCHE
FRANCHET	CHRISTINE	JEUNE DIPLÔMÉ	LE GROUPE LA POSTE
FRANCILLETTE	GAËL	PROFESSIONNEL	ASSOCIATION PUMA - POUR UN MEILLEUR AVENIR
FRANCISCUS	KATHERINE	AUTRE	SANTÉNERGIE
FRANCOIS	LAURE	PROFESSIONNEL	BOUYGUES CONSTRUCTION PURCHASING
FRANÇOIS DELACHE	MAUD	JEUNE DIPLÔMÉ	
FRESKO	ALAIN	PROFESSIONNEL	OSICA
FREUND	EMMANUEL	JEUNE DIPLÔMÉ	NUMERGY
FRIDELANCE	CAMILLE	PROFESSIONNEL	NQT
FRIER	DAMIEN	PROFESSIONNEL	AFNOR
FROC	JEAN-FRANCIS	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
FROUIN	PIERRICK	PROFESSIONNEL	ZOLPAN / INDUSTRIEL
GAILLARD	GAELLE	PROFESSIONNEL	ORDRE DES GEOMETRES EXPERTS
GAILLARD	DELPHINE	PROFESSIONNEL	UP CONTENT

GAJAC	LAURENT	PROFESSIONNEL	CONSEIL & SERVICES
GALLOIS	CLARISSE	PROFESSIONNEL	CHRISTIAN DIOR COUTURE
GALOZIO	NICOLAS	PROFESSIONNEL	HEWLETT-PACKARD
GANDOLFI	ALEXIS	JEUNE DIPLÔMÉ	BRICOMAN
GARCIA	LAETTITIA	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE
GARCIA	MANON	PROFESSIONNEL	INNOVIN
GAREAU	THIERRY	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE
GARIEL	ANNE GENEVIÈVE	PROFESSIONNEL	SEGUIN MOREAU
GARITEAU	MARION	JEUNE DIPLÔMÉ	
GARNIER	JULIEN	AUTRE	NQT
GARREAU	LAURE	PROFESSIONNEL	USE DESIGN
GASLAIN	JULIE	PROFESSIONNEL	GOODYEAR DUNLOP TIRES FRANCE
GAUCHET	FRÉDÉRIQUE	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
GAULTIER	LAURENT	PROFESSIONNEL	SOFIBEL
GAUTHIER	MATHILDE	AUTRE	NRJBI
GAUTHIER	DELPHINE	JEUNE DIPLÔMÉ	E&F
GAUTIER	ADRIEN	PROFESSIONNEL	PHIDIAS
GAVRILOV	PAULINE	PROFESSIONNEL	GFI INFORTMATIQUE
GBAGUIDI	SABICATOU	PROFESSIONNEL	
GEANT	AUDE	PROFESSIONNEL	AGENCE D'ARCHITECTURE ANTHONY BÉCHU
GEFFROY	CAMILLE	JEUNE DIPLÔMÉ	TOTAL
GEMET	DANAĪ	PROFESSIONNEL	SEDL
GENACHTE	VÉRONIQUE	JEUNE DIPLÔMÉ	GEXPERTISE CONSEIL
GENGE	PIERRE	JEUNE DIPLÔMÉ	
GENTY	ERICK	PROFESSIONNEL	SANOFI / Merial
GEOFFROY	COEUR	PROFESSIONNEL	CARREFOUR - FINIFAC
GERMAIN	PATRICK	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE CONSEIL
GERMEAUX	EMILIE	JEUNE DIPLÔMÉ	CENTRE PAUL STRAUSS
GESTEL	JULIE	PROFESSIONNEL	LA POSTE
GETER	ARMONY	JEUNE DIPLÔMÉ	MTB 111
GHIDHAOUI	SOPHIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
GIANCOLA	SONIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
GIBERT	PAUL OLIVIER	PROFESSIONNEL	DIGITAL & ETHICS
GIBERT	PAUL OLIVIER	PROFESSIONNEL	DIGITAL & ETHICS
GIERLICHS	OLIVER	PROFESSIONNEL	BAYER CROPS SCIENCE AG
GILBERT	JEAN MICHEL	PROFESSIONNEL	PROTÉINES
GIRAL	LAURIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
GIRARDON	JULIEN	JEUNE DIPLÔMÉ	
GLEIZES	JULIE	AUTRE	
GO	JEAN-MICHEL	JEUNE DIPLÔMÉ	BNPPARIBAS
GONGORA	CÉLINE	JEUNE DIPLÔMÉ	MPM
GONNEAU	CAROLINE	PROFESSIONNEL	B'EXTEND

GONNEAU	CAROLINE	PROFESSIONNEL	B'EXTEND
GONTHIER	IDA	JEUNE DIPLÔMÉ	
GOSSET	LAURE	PROFESSIONNEL	MEDIACTION
GOTKOVSKY	EMMANUELLE	PROFESSIONNEL	EGIS
GOTTE	CARINE	AUTRE	
GOUBAND	DIDIER	PROFESSIONNEL	WITHUP
GOUGEON CHAMAYOU	AGNÈS	PROFESSIONNEL	SANOFI
GOUGOU	DAMIEN	PROFESSIONNEL	GROUPE HERVÉ
GOUT	ARNAUD	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE
GRANDENA	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	SCOTTISH DEVELOPMENT INTERNATIONAL
GRANET	MARIE AMÉLIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
GRAVILLON	JEAN-LOUIS	JEUNE DIPLÔMÉ	BNPPARIBAS
GREINCH	JAAFAR	PROFESSIONNEL	EN RECHERCHE ACTIVE
GRELIER	GAËL	JEUNE DIPLÔMÉ	BUSINOVE
GRIMM	GHISLAIN	PROFESSIONNEL	COLLIERS INTERNATIONAL
GRISONI	SOUADE	PROFESSIONNEL	LES ECHOS
GRIVEAU	FRANÇOISE	PROFESSIONNEL	SAGE
GRONDIN	GLADYS	AUTRE	AA
GUERDIN	SOPHIE	PROFESSIONNEL	UNION SOCIALE POUR L'HABITAT
GUÉRIN	HUBERT	PROFESSIONNEL	IN EXTENSO NORD DE FRANCE
GUET	CHRISTIAN	JEUNE DIPLÔMÉ	LAGARDERE
GUICHARD	FRANCE	ÉTUDIANT	
GUILHOU	JULIEN	JEUNE DIPLÔMÉ	RADIO FRANCE
GUILLEMAIN	CÉLINE	PROFESSIONNEL	CHAMBRE AGRICULTURE DE LOIR-ET-CHER
GUILLOIS	ANAÏS	PROFESSIONNEL	
GUILLOTET	SOA	JEUNE DIPLÔMÉ	
GUIRAMAND	CHRISTINE	PROFESSIONNEL	GROUPE LOGEMENT FRANCAIS
GUITTARD	LUDOVIC	PROFESSIONNEL	KARTAK
GUMBS	THERESE	JEUNE DIPLÔMÉ	ABSYS CYBORG
GUNOT	CORINE	JEUNE DIPLÔMÉ	PERFORMAIR INTL
GUY	YANNICK	ÉTUDIANT	SANS EMPLOI
HACENE	MOKRANE	JEUNE DIPLÔMÉ	ISTYA
HADDAD	KAHINA	JEUNE DIPLÔMÉ	GIP
HADHEK	ABIRA	JEUNE DIPLÔMÉ	
HALFTERMEYER	GUY	PROFESSIONNEL	DOCAPOST
HAMDAOUI	MEHDI	AUTRE	EN RECHERCHE
HAMIDI	YASSINE	PROFESSIONNEL	OCTOBRE TECHNOLOGY
HAMON SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE	SEBASTIEN	JEUNE DIPLÔMÉ	MINISTÈRE DE L'EDUCATION NATIONALE DE L'ENSEIGNEMENT
HAMOUCHI	FATIMA	PROFESSIONNEL	ALTRAN
HANIF	HASSIB	PROFESSIONNEL	HANIF
HARIBOU	NISRINE	PROFESSIONNEL	DATAFIRST

HAZERA	MARION	JEUNE DIPLÔMÉ	MRH CONSEIL
HÉJOB	LAURENT	PROFESSIONNEL	COCA-COLA ENTREPRISE
HELLOU BOUSSALEM	AMEL	JEUNE DIPLÔMÉ	ALTRAN
HERFRAY	GAËTAN	JEUNE DIPLÔMÉ	BE-BOUND
HIDKI	SARAH	JEUNE DIPLÔMÉ	UNIVERSITÉ P. ET M. CURIE
HIMMICH	MARIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
HOARAU	LAETITIA	JEUNE DIPLÔMÉ	TOTAL
HODGSON	KATHIA	PROFESSIONNEL	GENZYME POLYCLONALS
HOMMEAU	MARIE	PROFESSIONNEL	NQT
HORGA	LAURA	JEUNE DIPLÔMÉ	LAURA HORGA
HOUBERT	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	3M FRANCE
HOUMOU	MOHAMED	JEUNE DIPLÔMÉ	MAZARS
HOUMOU	MOHAMED	PROFESSIONNEL	MAZARS
HOUPIN	FRÉDÉRIQUE	AUTRE	SANS
HUA	ANTHONY	PROFESSIONNEL	FONDATION 2019
HUA	HAI LINE	PROFESSIONNEL	FASTBOOKING
HUBERT-HUGOUD	LISA	PROFESSIONNEL	DEMOS
HUIN	JESSICA	JEUNE DIPLÔMÉ	
HUMBERT	BÉNÉDICTE	PROFESSIONNEL	INSTITUT VILLEBON - GEORGES CHARPAK
HUNG	LAURENCE	JEUNE DIPLÔMÉ	
IBOKO	CYNTHIA	PROFESSIONNEL	RICHEMONT
IBOUANGA	PIERRYVES ROSTAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
ID BELLA-GUELLIL	AURÉLIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
IDRI	SAMIA	JEUNE DIPLÔMÉ	POLE EMPLOI
ILAH	OUSSAMAIN	ÉTUDIANT	UNIVERSITÉ VERSAILLES SAINT QUENTIN
ILIAS	ALEXANDRE	PROFESSIONNEL	GT LOGISTICS
IMBAULT	KÉVIN	JEUNE DIPLÔMÉ	MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR
IMBERT	CECILE	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
ISSOUFI	MIKIDADI	JEUNE DIPLÔMÉ	RECTORAT DE MAYOTTE
JABELY	ANGELE	PROFESSIONNEL	MONDIAL ASSISTANCE
JACOB	LAURENT	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
JAGUENEAU	THIERRY	PROFESSIONNEL	E2VSEMICONDUCTORS
JAMES	KADJIA	PROFESSIONNEL	NQT
JAOVELO	VANESSA	JEUNE DIPLÔMÉ	FOREVER LIVING PRODUCT
JAQUES	BENOIT	PROFESSIONNEL	CAISSE D'EPARGNE AQUITAINE POITOU CHARENTES
JARRIGE	LAURE	JEUNE DIPLÔMÉ	ELITHIS
JAUNATRE	ALEXIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
JAVELLAUD	EGLANTINE	PROFESSIONNEL	BRICO DÉPÔT
JAVOUREY	SYLVIANE	PROFESSIONNEL	AUCHAN
JEAN	MOUNET	PROFESSIONNEL	SOPRA STERIA
JEAN-DENIS	RONY	PROFESSIONNEL	EDF
JEANTET	PASCALE	PROFESSIONNEL	GENZYME

JEMNI DIVERSITÉ)	SAMI	PROFESSIONNEL	CEED FRANCE (CERCLE DES ENTREPRENEURS EUROPEEN DE LA
JESOPHE	JENNA	JEUNE DIPLÔMÉ	CENTRE PÉNITENTIAIRE
JONEAU DECOMBIS	ANGÈLE	PROFESSIONNEL	SA HLM CLAIRSIENNE
JOSEPH	NAROMIE	PROFESSIONNEL	ECOWATER SYSTEMS
JOUENNE-LANNE	CECILE	JEUNE DIPLÔMÉ	SOCIETE GENERALE
JULIARD	OLIVIER	JEUNE DIPLÔMÉ	VALEO LIGHTING SYSTEMS
JUNG	FRÉDÉRIC	PROFESSIONNEL	COCA-COLA ENTREPRISE
KAABECHE	KARIM	JEUNE DIPLÔMÉ	ROCHE PHARMA
KARA	SID ALI	JEUNE DIPLÔMÉ	
KARAMOKO	FATOUMA	JEUNE DIPLÔMÉ	NQT
KARBOUL	FETEN	PROFESSIONNEL	GE
KARDAOUI	HICHAM	PROFESSIONNEL	APHP HÔPITAL COCHIN
KATEB	ALDJA	JEUNE DIPLÔMÉ	
KERBOUS	OUARDIA	JEUNE DIPLÔMÉ	CAISSE DES DEPOTS
KHCHAI	SOPHIA	JEUNE DIPLÔMÉ	SECURITAS
KHELIFI	LINDA	JEUNE DIPLÔMÉ	
KHELOUI	MOURAD	ÉTUDIANT	PÔLE EMPLOI
KIONGA	DANIEL	JEUNE DIPLÔMÉ	KIONGA
KOCHADZE	NANA	PROFESSIONNEL	SG
KONE	ROKIA	JEUNE DIPLÔMÉ	ENTERPRISE CITER
KONTE	KANI	JEUNE DIPLÔMÉ	CENPAC
KOWALSKI	STÉPHANIE	PROFESSIONNEL	INDÉPENDANT
KPEGLI	GREGORY	PROFESSIONNEL	EGIS
KRAHENBUHL	NAÏMA	JEUNE DIPLÔMÉ	MYTOC.FR
KRUMMENACKER	CLAIRE	PROFESSIONNEL	SAGARMATHA
KULTCHEYAN	OLIVIER	PROFESSIONNEL	DOCAPOST
LA ROCCA	FLORIANE	JEUNE DIPLÔMÉ	
LABARDY	AGATHE	JEUNE DIPLÔMÉ	
LABELLE	HÉLÉNA	JEUNE DIPLÔMÉ	
LABOURDETTE	JEAN	PROFESSIONNEL	ESIEA
LABRUN	FRANCK	PROFESSIONNEL	AEROPORTS DE PARIS
LACHARTRE	PATRICE	PROFESSIONNEL	SOCIETE GENERALE
LACHAUD-LAMBERT	SOPHIE	PROFESSIONNEL	LAFARGEHOLCIM
LACHHAB	AHMED	JEUNE DIPLÔMÉ	GFI INFORMATIQUE
LACROIX	DELPHINE	JEUNE DIPLÔMÉ	GEXPERTISE CONSEIL
LADRAM	HÉDI	PROFESSIONNEL	ACCENTURE
LAFFOUCRIÈRE	YVES	PROFESSIONNEL	IMMOBILIÈRE 3F
LAFIFI	SABRINA	PROFESSIONNEL	INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE
LAFONT	MAXIME	ÉTUDIANT	AUCUNE
LAFONT	FREDERIC	PROFESSIONNEL	ALLIADÉ HABITAT
LAFREM	OMAR	PROFESSIONNEL	FRANCE TELEVISIONS

LAGARDÈRE	VICTOIRE	PROFESSIONNEL	VL
LAGMOUCH	FATIMA	PROFESSIONNEL	BPP PARIBAS
LAGUIONNIE	JEAN-RODOLPHE	PROFESSIONNEL	NQT
LAHLAH	KARIM	JEUNE DIPLÔMÉ	
LAIDI	LOUISE	PROFESSIONNEL	BPCE
LALLEMAND	SOPHIE	JEUNE DIPLÔMÉ	CANADIEN NATIONAL
LALLEMAND	YVES	PROFESSIONNEL	SOCIETE GENERALE
LAM	SYLVIE	PROFESSIONNEL	EURIA
LAMBERT	MARC	PROFESSIONNEL	HERMÈS SELLIER
LAMBERT-DEVILLIERS	ISABELLE	PROFESSIONNEL	MMA ASSURANCES
LAMBERT-SORIN	ISABELLE	PROFESSIONNEL	INDEPENDANT
LAMEYRE	FABIEN	PROFESSIONNEL	CONCOURS MANIA
LAMINE	GERALD	JEUNE DIPLÔMÉ	
LANOS	ERIC	PROFESSIONNEL	CARREFOUR MARKET - SUD-OUEST
LAOUADI	NASSIMA	PROFESSIONNEL	MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
LAPLUME	MÉLISSA	JEUNE DIPLÔMÉ	
LAQUITAINE	LAURY	JEUNE DIPLÔMÉ	
LASCAUX	MICHÈLE	PROFESSIONNEL	AIRBUS
LASEMILLANTE	MARIE	JEUNE DIPLÔMÉ	INSTITUT FRANÇAIS
LASSARTESSES	MARIE DOMINIQUE	PROFESSIONNEL	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
LASSUS	KARINE	PROFESSIONNEL	ASSOCIATION PAUL LES OISEAUX
LATHAM	MARINE	PROFESSIONNEL	LAFARGE
LATTY	ANNE	PROFESSIONNEL	BPCE
LAURENCIA	LAETITIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
LAURENT	MARIANNE	PROFESSIONNEL	ORANGE
LAURENT	LAETITIA	PROFESSIONNEL	CLUB MÉDITERRANÉE
LAVEAUX	ALEXANDRA	JEUNE DIPLÔMÉ	INFOPRO DIGITAL
LAVERGNE	LOLITA	JEUNE DIPLÔMÉ	
LAVIALLE	JEANNE	JEUNE DIPLÔMÉ	
LAWSON	ANOKO	PROFESSIONNEL	GECINA
LAZIZI	SOFIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
LE BLANC	JOËL	JEUNE DIPLÔMÉ	
LE BLEIZ-CHÂTELAIN	CORINNE	PROFESSIONNEL	VEOLIA RECYCLAGE & VALORISATION DES DECHETS
LE CALVEZ	FLORIANE	PROFESSIONNEL	NQT
LE GRELLE	FRANCOIS	PROFESSIONNEL	COHNAC HINE
LE GUILLOU	FRANCOIS	PROFESSIONNEL	NATIXIS
LE HUNG	FRÉDÉRIC	PROFESSIONNEL	CONTINENTAL AUTOMOTIVE FRANCE SAS
LE MONNIER	ELÉONORE	PROFESSIONNEL	GIE GAM RESTAURANT
LEBRUN	CHRISTOPHE	PROFESSIONNEL	BPCE
LECADET	MARIE	PROFESSIONNEL	CRÉDIT DU NORD
LECLERCQ	BÉATRICE	PROFESSIONNEL	GROUPE SNI
LECOCQ	EMMANUEL	PROFESSIONNEL	CARREFOUR

LECOINTE-LAUMOND	CHANTAL	PROFESSIONNEL	POLE EMPLOI
LEDOUX	ROMAIN	PROFESSIONNEL	NQT
LEHIMAS	ADAWA	JEUNE DIPLÔMÉ	
LEJEUNE	ANTOINE	PROFESSIONNEL	AUCUNE
LEMOINE	MARION	JEUNE DIPLÔMÉ	CRISTAL UNION
LEMONNIER	PATRICE	PROFESSIONNEL	GRUPE LA POSTE
LEONETTI	WALTER	JEUNE DIPLÔMÉ	GMF
LEROY-RENAC	VALÉRIE	PROFESSIONNEL	ALLIDA HABITAT
LESTURGEON	SYLVIE	PROFESSIONNEL	EGIS BÂTIMENTS SUD-OUEST
LEVEAU	ADÉLAÏDE	PROFESSIONNEL	PÔLE EMPLOI
LEVITTE	JULIE	PROFESSIONNEL	CARREFOUR FRANCE
LIANG	JULIE	JEUNE DIPLÔMÉ	ADMR AIDOM EXPERT
LIDY	IVAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
LIGER-VÉRON	JÉRÉMIAH	JEUNE DIPLÔMÉ	
LIONARD	EVA	PROFESSIONNEL	IRSTEA
LOCHER	VIOLAINE	PROFESSIONNEL	PRÉFECTURE
LOCONTE	ANTHONY	PROFESSIONNEL	DÉPARTEMENT DU RHONE
LOIMON	LYDIA	PROFESSIONNEL	AM PRODUCTIONS
LOISEMANT	PASCAL	PROFESSIONNEL	ICDC
LORENA	MARTINE	JEUNE DIPLÔMÉ	BLUELINK INTERNATIONAL
LOUNICI	ANISSA	PROFESSIONNEL	NQT
LOURADOUR	VALÉRIE	PROFESSIONNEL	DOCAPOST
LOURIA	ALEXIS	JEUNE DIPLÔMÉ	POLE EMPLOI
LOURTEAU	TONY	JEUNE DIPLÔMÉ	ESITC CACHAN
LOUWAGIE TIÈRE	LOUISE	JEUNE DIPLÔMÉ	ASSOCIATIONS DES CENTRES SOCIAUX ET CULTURELS DE LA MULA-
LOVATO	PASCAL	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS, GROUPE DE ROISSY EN FRANCE
LOWINSKY	LIONEL	PROFESSIONNEL	CONSULTANT
LY	DANIELLE	JEUNE DIPLÔMÉ	SO WHAT
MADELEINE	SABINE	PROFESSIONNEL	GRUPE BAYARD
MADJOUBI	LAMINE	JEUNE DIPLÔMÉ	WWW.ARTISTOON.COM
MADKAUD	ISABELLE	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE
MAFOUA	LANCIA	PROFESSIONNEL	X
MAHOUTO	WILFRIED	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
MAILLET	PASCAL	PROFESSIONNEL	HEWLETT PACKARD ENTERPRISE
MALENFER	ERIC	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE
MAMEDY	STÉPHANIE	JEUNE DIPLÔMÉ	HANDEO
MAMES	MAËLLE	JEUNE DIPLÔMÉ	
MANÉ	BABOUKAR	AUTRE	
MANERLAX	CINTHIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
MANIATIS	ANNA	JEUNE DIPLÔMÉ	NQT
MANOT	LESLIE	PROFESSIONNEL	ROCHE

MANSART	CLAUDE	PROFESSIONNEL	IBM FRANCE
MARCHAL	MICHELLE	JEUNE DIPLÔMÉ	INATHERYS
MARESTAING	NATHALIE	AUTRE	
MARGUERITAT	ALBAN	PROFESSIONNEL	NQT
MARIE	GÉRALDINE	ÉTUDIANT	
MARIE-JOSEPH	ANISSA	JEUNE DIPLÔMÉ	
MARIEMA	INGRID	PROFESSIONNEL	ADEF
MARMASSE	GUILLAUME	PROFESSIONNEL	NQT
MARQUAY	JACQUES	PROFESSIONNEL	BIPE
MARTIN	FRÉDÉRIC	PROFESSIONNEL	NATIXIS LEASE
MARVIN	MYLÈNE	JEUNE DIPLÔMÉ	IKEA
MASSÉ	MARIE-HÉLÈNE	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS
MASSICOT	DENIS	PROFESSIONNEL	ORANGE
MASSON	ALICE	PROFESSIONNEL	LINKEDIN
MASZTALERZ	VINCENT	PROFESSIONNEL	SIEMENS
MATHOT	DOMINIQUE	PROFESSIONNEL	IBM
MATOUMBA	DEBORAH	JEUNE DIPLÔMÉ	
MATSUHARA	HANAE	JEUNE DIPLÔMÉ	EN RECHERCHE D'EMPLOI
MATTEI	VINCENT	PROFESSIONNEL	THALES
MAUGERI	ALICE	JEUNE DIPLÔMÉ	
MAURY	BERNARD	PROFESSIONNEL	ORANGE BUSINESS SERVICES
MAVUNGU NSAKALA	LIÉVIN	AUTRE	MUTUELLE GÉNÉRALE DES CHEMINOTS
MAZOUZI	ASMAA	PROFESSIONNEL	ASSOCIATION SANTÉ
MAZURE	MICHEL	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS
MBALA	SERGIO	JEUNE DIPLÔMÉ	
MBENDÉ	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	ALTEN
MECHEROUKI	FARIDA	PROFESSIONNEL	SIEMENS
MEDARD	NOELIE	AUTRE	NQT
MEDDAH	MONIA	JEUNE DIPLÔMÉ	NQT
MELLAL	SALIMA	PROFESSIONNEL	GROUPE CHIMIREC
MENDY	ANNA	ÉTUDIANT	
MENECEUR	CORA	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
MENIERE	BRUNO	PROFESSIONNEL	ORANGE
MERCIER	CLÉMENT	PROFESSIONNEL	CUSTOM SOLUTIONS
MESKINI	ALI	PROFESSIONNEL	MAZARS
MESNARD	MARIE-HÉLÈNE	JEUNE DIPLÔMÉ	
MEY	ALAIN	PROFESSIONNEL	HEWLETT PACKARD ENTERPRISE
MIAUD	ROMAIN	JEUNE DIPLÔMÉ	BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS
MIENVILLE	PASCALE	PROFESSIONNEL	AFNOR
MILLET	HERVÉ	PROFESSIONNEL	ALLIANZ
MILLIAT	BERTRAND	PROFESSIONNEL	SAGE

MILLOIS	HÉLÈNE	PROFESSIONNEL	ALLAND & ROBERT
MILLOT	ALBANE	PROFESSIONNEL	NATIXIS
MINOT	OLIVIER	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE CONSEIL
MINOTON	BÉATRICE	PROFESSIONNEL	BANAMART
MITWARI	GABRIELLE	JEUNE DIPLÔMÉ	NESTLÉ FRANCE
MOGADE	MATTHIEU	JEUNE DIPLÔMÉ	
MOHAMMAD	CHAKILA	JEUNE DIPLÔMÉ	
MOHAMMED BOULEKBACHI	ĀIDEN	PROFESSIONNEL	PEOPULSE
MOKHLISSE	MUSTAPHA	PROFESSIONNEL	CONFIDENTIAL
MOKRANI	RAZIKA	AUTRE	
MONTAUZÉ	MICHÈLE	PROFESSIONNEL	ORANGE
MONTOUT	MARJORIE	JEUNE DIPLÔMÉ	CAMA
MORA	PASCALE	PROFESSIONNEL	EGIS BÂTIMENTS MÉDITERRANÉE
MORALES	ENORA	JEUNE DIPLÔMÉ	COCA-COLA ENTREPRISE
MORANDI	LAURENCE	PROFESSIONNEL	MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE
MORCRETTE	YVES	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE 4D
MORE	RICHARD	AUTRE	NQT
MORE	RICHARD	PROFESSIONNEL	NQT
MOREAU	JULES	JEUNE DIPLÔMÉ	ASSOCIATIONS ALÉA ET CPIE
MOREIRA	NATHALIE	JEUNE DIPLÔMÉ	CENHN
MOSA	DELPHINE	ÉTUDIANT	SPORT DANS LA VILLE
MOSQUEA	JATNA	PROFESSIONNEL	NQT
MOUCHARD	JEAN PIERRE	PROFESSIONNEL	PROCIVIS GIRONDE
MOULIN	CHRISTELLE	JEUNE DIPLÔMÉ	
MOULOUK	SOUMIA	JEUNE DIPLÔMÉ	
MOUNIER	FLORENT	PROFESSIONNEL	2D3D ANIMATIONS
MOYON	NATHALIE	AUTRE	EN RECHERCHE D'EMPLOI
MURRE BENABID	HÉLOÏSE	PROFESSIONNEL	BROTHER FRANCE
MUSSET	XAVIER	PROFESSIONNEL	GICEM/SACOGIVA
MYLENE	CHARLES-FERRATY	PROFESSIONNEL	GFA CARAIBES
N'DIAYE	CINDY	ÉTUDIANT	IAE DE PARIS
NAAMOUNE	NORDINE	PROFESSIONNEL	SNCF MOBILITÉ
NACHI	INÈS	JEUNE DIPLÔMÉ	EOLEN
NADARAJAH	JONATHAN	JEUNE DIPLÔMÉ	
NAIMA	KESSAR	JEUNE DIPLÔMÉ	BNP PARIBAS
NAM	KANYKA	PROFESSIONNEL	EN RECHERCHE DE POSTE
NANGO	LAETITIA	JEUNE DIPLÔMÉ	CABINET COMPTABLE
NAOUMI	SALIM	PROFESSIONNEL	AUTOMOBILE
NARAYANAN	LIONEL	JEUNE DIPLÔMÉ	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE BANQUE AUX ANTILLES
NARAYANIN	SABRINA	PROFESSIONNEL	MINISTÈRE DES FINANCES
NASSE	JEAN-CLAUDE	AUTRE	ASSOCIATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS FINANCIÈRES
NAULEAU	ALEXANDRE	ÉTUDIANT	UNIVERSITÉ D'ANGERS

NDIAWARA	FATIMÉ	JEUNE DIPLÔMÉ	NEANT
NDIAYE	MANE	JEUNE DIPLÔMÉ	
NEBOUT	FRANÇOIS	PROFESSIONNEL	COMMUNE DE SOYAUX
NEGI	LAURA	PROFESSIONNEL	SODEXO
NÉGROU	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	SOPRA STERIA
NEOSSE TOKO	ERIC	JEUNE DIPLÔMÉ	ATOS
NEUJAHN	ASTRID	PROFESSIONNEL	BAYARD
NGOS MENOUNGA	BORIS XAVIER	AUTRE	
NGUYEN	ANDRE	PROFESSIONNEL	
NGUYEN	FRANÇOISE	PROFESSIONNEL	SOFIBEL
NGUYEN	HAI NAM	PROFESSIONNEL	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
NGUYEN	THANH	PROFESSIONNEL	MF CONSULTING
NHARI	SIHEM	PROFESSIONNEL	INGIE PARIS
NIDELET	YANN	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
NOBLET	MARTINE	PROFESSIONNEL	CEGID
NOLORGUES	ANAÏS	JEUNE DIPLÔMÉ	
OCANA	GABRIELLA	JEUNE DIPLÔMÉ	AFPOLS
OLIVARES	FABRIZIO	PROFESSIONNEL	LAFARGE
OLIVIER	LAURA	ÉTUDIANT	MARKETING
OLIVIER	SIMON	JEUNE DIPLÔMÉ	
OLIVIER	LÉA	JEUNE DIPLÔMÉ	
OLIVIER	DELPHINE	JEUNE DIPLÔMÉ	
OMARI	ADILA	JEUNE DIPLÔMÉ	
ORSINET	MELISSA	AUTRE	POMONA
OUDIHAT	MOHAMED	PROFESSIONNEL	SILKAD
OUÉDRAOGO	AMANDA	JEUNE DIPLÔMÉ	
OUGHMI	YOUNSE	PROFESSIONNEL	PSA PEUGEOT CITROËN
PACRA	JEAN	PROFESSIONNEL	RECRUT.COM
PAGNON	PIERRE	PROFESSIONNEL	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
PAILLEUX	FLORIANE	JEUNE DIPLÔMÉ	CEA GRENOBLE/CNRS
PALAYSI	DAVID	JEUNE DIPLÔMÉ	COORDINATION RURALE
PANETIER	LAURENT	AUTRE	TPME SUPPORT
PANHELEUX	MYLENE	JEUNE DIPLÔMÉ	ACADÉMIE DE VERSAILLES
PASCAL	CHARLOTTE	JEUNE DIPLÔMÉ	EN RECHERCHE D'EMPLOI
PASQUER	ALEXANDRA	PROFESSIONNEL	GRUPE SOLENDI - ACTION LOGEMENT
PASQUET	BERNARD	PROFESSIONNEL	PASQUET CONSULTING
PASQUIER	JORDAN	ÉTUDIANT	
PATOUX	MATTHIEU	AUTRE	
PAULINEAU	ANNE	PROFESSIONNEL	COCA-COLA ENTREPRISE
PAULTES	OLIVIER	PROFESSIONNEL	COGNAC HENNESSY
PAUMIER	GILLES	PROFESSIONNEL	SOGET
PAYAN	STEPHEN	PROFESSIONNEL	CEVA-SOGEVAL

PAYET	VIRGINIE	JEUNE DIPLÔMÉ	SODIAC
PENE NZEFA	DIANE	PROFESSIONNEL	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE
PEREGO	CÉLINE	PROFESSIONNEL	ALTECA
PEREIRA	MATHIEU	JEUNE DIPLÔMÉ	GRAS SAVOYE
PERICARD	MARTIN	PROFESSIONNEL	AFD
PERRIER	RAPHAËLLE	PROFESSIONNEL	NQT
PERRIER	RAPHAËLLE	PROFESSIONNEL	NQT
PERRIOT	LAURENT	AUTRE	
PESESSE	RENAUD	PROFESSIONNEL	COVÉA
PETRIS	INES	PROFESSIONNEL	CAISSE DES DEPOTS
PETRONE	VICTOR	PROFESSIONNEL	ORANGE
PHUNG CONG	PIERRE-MINH	PROFESSIONNEL	SNCF
PICARD	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	CTPO / TRANSDEV
PIERSAINT	SAMUEL	JEUNE DIPLÔMÉ	INSTITUTIONS FINANCIÈRES
PINÇONNAT	AURÉLIE	AUTRE	TPME SUPPORT
PINEAU	CINDY	PROFESSIONNEL	ORCOM
PINTO	SOPHIE	PROFESSIONNEL	NQT
PIQUAND	STEPHANE	PROFESSIONNEL	GENZYME POLYCLONALS
PITARD	GAETAN	JEUNE DIPLÔMÉ	CAISSE D'EPARGNE AQUITAINE POITOU CHARENTES
PLUNIAN	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	VGf
POHLMANN	MARK	PROFESSIONNEL	HEWLETT-PACKARD ENTERPRISE
POIREL	VINCENT	PROFESSIONNEL	PAGEGROUP
POISBLAUD	TIMOTHÉE	JEUNE DIPLÔMÉ	GEXPERTISE 4D
POLENA	HELENA	PROFESSIONNEL	INSERM
POMMIER	GUILLAUME	PROFESSIONNEL	ORANGE BUSINESS SERVICES
POTIER	CLAIRE	JEUNE DIPLÔMÉ	
POUJOULY	VIRGINIE	PROFESSIONNEL	HOTER
POUTÉE	CAMILLE	PROFESSIONNEL	NQT
PREVOST	NATHALIE	PROFESSIONNEL	BPCE
PREVOT	ALAIN	PROFESSIONNEL	BANQUE ACCORD
PREVOTEAU	MATTHIEU	PROFESSIONNEL	LA VOIX MEDIAS
PROTIN	ELODIE	PROFESSIONNEL	ACTIVERT-RCSI
PROTO	CHRISTELLE	PROFESSIONNEL	MANPOWER
PRUVOST	VINCENT	JEUNE DIPLÔMÉ	
QUENET	GAËLLE	JEUNE DIPLÔMÉ	
QUENTREC	MANON	JEUNE DIPLÔMÉ	SEGULA TECHNOLOGIES
QUIVIGER	FRANÇOIS	PROFESSIONNEL	ORANGE
R	EVELYNE	PROFESSIONNEL	INSERM
RABOUCH	CHIRINE	JEUNE DIPLÔMÉ	ORANGE
RABY	ANNE	PROFESSIONNEL	CAISSE D'EPARGNE MIDI PYRENEES
RACINE	K	AUTRE	EOLEN
RAFA	JEAN-YVES	PROFESSIONNEL	BRISTOL-MYERS SQUIBB

RAHMAOUI	ADNANE	PROFESSIONNEL	DOCAPOST
RAÏQ	SOFIAN	JEUNE DIPLÔMÉ	-
RALITE	VALÉRIE	PROFESSIONNEL	THALES
RAMAKISTIN	TEDDY	PROFESSIONNEL	PRUDENCE CRÉOLE
RAMECOURT	GILLES	PROFESSIONNEL	GEXPERTISE CONTRÔLES
RAMIEJAMANANA	RAITRA	AUTRE	
RAMIHAJAMALALA	VOLA	PROFESSIONNEL	COFELY INEO - ENGIE
RANDON	LYDIE-LISE	ÉTUDIANT	
RANIER	MARC	PROFESSIONNEL	VALEO
RAOUL	CLAUDE	AUTRE	CFTC
RAPIN	ALEXIS	PROFESSIONNEL	RÉMY MARTIN
RATSOMBATH	NICOLE	JEUNE DIPLÔMÉ	LE MACRO PLAN
RAULIN	THIERRY	JEUNE DIPLÔMÉ	JCDECAUX
RAVOT	PIERRE	PROFESSIONNEL	WWW.CAPCAMPUS.COM
RAYNAL	WILLIAM	JEUNE DIPLÔMÉ	
RÉCHINIAC	PHILIPPE	PROFESSIONNEL	GRDF
REEMNET	SALINA	JEUNE DIPLÔMÉ	ISOR
REGNIER	SANDRA	JEUNE DIPLÔMÉ	NC
REITZER	NATHALIE	PROFESSIONNEL	EXCELIS SAS CIRCUIT PAUL RICARD
RENARD	OLIVIER	PROFESSIONNEL	ALLIANZ
RENAUD	MARJORIE	JEUNE DIPLÔMÉ	CARSAT - DIRECTION DES RISQUES PROFESSIONNEL
RENOUARD	NATHALIE	JEUNE DIPLÔMÉ	DES ENJEUX ET DES HOMMES
REY	ARNAUD	PROFESSIONNEL	EIFFAGE CONSTRUCTION NORD AQUITAINE
RIAUX	AURÉLIE	JEUNE DIPLÔMÉ	GUERBET
RIBAC	ELODIE	JEUNE DIPLÔMÉ	ENERIA
RIBOT	MÉLANIE	PROFESSIONNEL	VILLE DE
RICHARD	OLIVIER	PROFESSIONNEL	SAGE
RIEDINGER	HUGUES	PROFESSIONNEL	LA FRANÇAISE DES JEUX
RIEHL	JULIEN	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
RIGAUD	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	APAVE
RIHOUEY	JEAN MARC	PROFESSIONNEL	CARREFOUR
RIMBAULT	RAYNALD	JEUNE DIPLÔMÉ	NQT
RIOS	MARIE JOSE	PROFESSIONNEL	DOCAPOST SAS
RIVIÈRE	CHRISTINE	PROFESSIONNEL	SECTEUR PRIVÉ
ROBAIL	SYMPHONIR	JEUNE DIPLÔMÉ	
ROBERT	AUDREY	JEUNE DIPLÔMÉ	
ROBIN	CHRISTOPHE	PROFESSIONNEL	GIC ACTION LOGEMENT
ROBLES	SOUNDES	PROFESSIONNEL	TAKASAGO
ROCHA-PHIBEL	ODILE	PROFESSIONNEL	SAINT GOBAIN DISTRIBUTION BATIMENT FRANCE
RODRIGUEZ	SYLVIE	PROFESSIONNEL	DOMOFRANCE
ROLIN	YVES	PROFESSIONNEL	CYLANDE
ROUZ	VIRGINIE	PROFESSIONNEL	GMF VIE

ROUZEAU	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT
ROY	CÉLINE	AUTRE	SAFT
ROY	MYRIAM	PROFESSIONNEL	TNS SOFRES
RUBECHINI	MICHAËL	JEUNE DIPLÔMÉ	
RUETSCH	BERNADETTE	PROFESSIONNEL	GROUPE AFNOR
RYO	JOHNNY	PROFESSIONNEL	ATOS
SAADI	SELIM	PROFESSIONNEL	NAPE VW
SAADI	NORDINE	PROFESSIONNEL	CAPGEMINI
SABATIÉ	JEAN	PROFESSIONNEL	MERIAL
SACKHO	NOUMOU	AUTRE	LA MIENNE
SAFSAF	MYRIAM	PROFESSIONNEL	MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES
SAGHIR	MOUSTAFA	PROFESSIONNEL	MAISON DES SERVICES
SAHBAOUI	MEHDI	JEUNE DIPLÔMÉ	DELOITTE
SAID ABASSE	JOANNA	ÉTUDIANT	PÔLE EMPLOI
SALAS LAZO	JOCELYN	JEUNE DIPLÔMÉ	
SALAÜN	VIVIANE	PROFESSIONNEL	CEA
SALICETI	CÉCILE	PROFESSIONNEL	BPCE
SALL	ABIBOU	PROFESSIONNEL	AGENCE RÉGIONALE DE SANTÉ
SALVES	BRUNO	PROFESSIONNEL	ORANGE
SAM YIN YANG	BRUNO	PROFESSIONNEL	PRUDENCE CRÉOLE
SAMOYAULT	SYLVERE	PROFESSIONNEL	BOUYGUES CONSTRUCTION
SANCHEZ	DANIEL	PROFESSIONNEL	SNCF MOBILITES - DIRECTION REGIONALE RHONE-ALPES
SANGHOTTE	KHARY	JEUNE DIPLÔMÉ	MGEN
SANTIN	FANNY	AUTRE	
SAPOTILLE	LARRY	PROFESSIONNEL	VALEO
SARADJIAN	JEAN-JACQUES	JEUNE DIPLÔMÉ	SARESCO AFRIQUE
SAUBAL-BAYARD	MARINE	PROFESSIONNEL	CENTRE NATURHOUSE
SAVIO	YANNICK	PROFESSIONNEL	MAZARS
SAVOYE	BENJAMIN	JEUNE DIPLÔMÉ	GROUPE CIMES
SCHAMING	MARTINE	PROFESSIONNEL	DTZ
SCHEFFER	SYLVAIN	PROFESSIONNEL	COEVOLUTION
SERBIN	MARIE-ODILE	AUTRE	ENGLISH 4 FROGS
SERHANE	CHERIF	PROFESSIONNEL	DILIGENCE COURSES
SICHI	STÉPHANIE	PROFESSIONNEL	VOLKSWAGEN GROUP FRANCE
SIMOES	SABRINA	PROFESSIONNEL	SYSTEME U
SIMON	PHILIPPE	JEUNE DIPLÔMÉ	CEGEDIM ASSURANCES
SIMON	GAELE	JEUNE DIPLÔMÉ	
SINGH	VARINDER	JEUNE DIPLÔMÉ	DELOITTE
SISSANI	MOUNIR	JEUNE DIPLÔMÉ	ALTEN
SMADJA	JULIEN	PROFESSIONNEL	OXALA
SMAGUINE	EMILIE	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
SMAIL	GEORGES	PROFESSIONNEL	SILCA GROUPE CRÉDIT AGRICOLE S.A.

SMITH	CHRISTOPHER	PROFESSIONNEL	UMICORE MARKETING SERVICES
SOAVE	JESSICA	JEUNE DIPLÔMÉ	
SOBCZYK	SANDRINE	PROFESSIONNEL	GROUPE GEXPERTISE
SONY	JONATHAN	JEUNE DIPLÔMÉ	EURODISNEY
SORAGNA	RÉGINE	PROFESSIONNEL	GMF TÉLÉASSURANCES
SOUCHET	MATHIEU	PROFESSIONNEL	LAGARDÈRE
SOUGOUMARIN	SOUSHMA	JEUNE DIPLÔMÉ	
SOUIDI	MOUNIR	PROFESSIONNEL	CIC
SOUNTHONE	ANNIE	PROFESSIONNEL	CRÉDIT AGRICOLE S.A.
SOURD	LAURA	ÉTUDIANT	TELECABLE SAT HEBDO
SOW	ISSA	JEUNE DIPLÔMÉ	NQT
SOW	LAMINE	PROFESSIONNEL	AFD
SOYER	ERIC	PROFESSIONNEL	3M
STALIN	LIONEL	JEUNE DIPLÔMÉ	BACARDI MARTINI FRANCE
STEPHANE	GUERINEAU	PROFESSIONNEL	SAFT
STERBA	GILLES	PROFESSIONNEL	ENDEMOL FRANCE
SUBRA DE SALAFA	AXEL	PROFESSIONNEL	MSD FRANCE
SY	ALIOUNE	AUTRE	AQAFI
SY	AÏSSATA	PROFESSIONNEL	HAPAG LLOYD COMPAGNIE MARITIME
TABET	ROMUALD	ÉTUDIANT	
TABOURÉ	KADY	JEUNE DIPLÔMÉ	COEVA
TAIEB	EZRIEL	JEUNE DIPLÔMÉ	CHOMUNITY
TALAOUGHANIM	MALIK	JEUNE DIPLÔMÉ	
TALEB	MERIEM LILIA	PROFESSIONNEL	EMERSON NETWORK POWER
TALL	AMADOU	JEUNE DIPLÔMÉ	JOHNSON & JOHNSON SANTÉ BEAUTÉ FRANCE
TALLEMET	CÉCILE	JEUNE DIPLÔMÉ	AW STUDIO
TALLON	LUCILE	JEUNE DIPLÔMÉ	
TAMBARA	AMINATA	ÉTUDIANT	
TANIEL	ELÉONORE	JEUNE DIPLÔMÉ	
TANNIN	SYLVIE	JEUNE DIPLÔMÉ	COHERIS
TAOUSSI	ZAHRA	JEUNE DIPLÔMÉ	
TARDIF	CATHERINE	PROFESSIONNEL	MMA - LE MANS
TARRAZI	GUYLÈNE	PROFESSIONNEL	MICROSOFT FRANCE
TASSET	LAURE	JEUNE DIPLÔMÉ	
TAYAMOUTOU	ISBERT	JEUNE DIPLÔMÉ	FREE ILIAD
TEA	MIKAËL	PROFESSIONNEL	ROUSSELIN
TERRASSE	RACHEL	PROFESSIONNEL	TEXCELL
TERVER AGAZZOTTI	DIANE	PROFESSIONNEL	THEAM - GROUPE BNP PARIBAS
TESTON	ALINE	JEUNE DIPLÔMÉ	
TESTOURI	AHMED	JEUNE DIPLÔMÉ	SOPRA STERIA CONSULTING
THERRY	JEAN PIERRE	AUTRE	CFTC CADRES
THIEBAULT	FRANCOIS	PROFESSIONNEL	MICROSOFT

THIECELIN	GUILLAUME	JEUNE DIPLÔMÉ	AW STUDIO
THIERY	VINCENT	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
THOMAS	CAROLE	PROFESSIONNEL	IMMOBILIÈRE 3F
THOMAS	ANNE-SOPHIE	PROFESSIONNEL	CNAMS 31
TIMOTHEE	VIRGINIE	PROFESSIONNEL	BOUYGUES BÂTIMENT
TINETTI	JULIE	PROFESSIONNEL	FFESSM
TIROUMENY	RATTISH	JEUNE DIPLÔMÉ	DALKIA
TISON	LAËTTIA	PROFESSIONNEL	MISSION LOCALE DE LA MARNE AUX BOIS
TOMCZYK	FRANÇOIS	PROFESSIONNEL	CTS
TORBAY	MOON	PROFESSIONNEL	DISNEYLAND PARIS
TOUNKARA	MOUSSOU	PROFESSIONNEL	LA CENTRALE DES PHARMACIENS
TOURÉ	KADIA	JEUNE DIPLÔMÉ	CONSEIL GÉNÉRAL DE SEINE SAINT DENIS
TOURNIER	SNEZANA	PROFESSIONNEL	LE GROUPE LA POSTE
TOUZE	JEAN-REMY	PROFESSIONNEL	SIEMENS
TRABELSI	SARAH	JEUNE DIPLÔMÉ	
TRAN	TONY	JEUNE DIPLÔMÉ	-
TRAN VAN LIEU	CAROLE	PROFESSIONNEL	ALLIANZ REAL ESTATE FRANCE
TRANBAUT	FLORENT	ÉTUDIANT	
TRAORE	SANABA	JEUNE DIPLÔMÉ	
TRAORE	KADY	PROFESSIONNEL	OPFRA
TREISTER	ALAIN	PROFESSIONNEL	KAMAE CONSEIL
TROESCH	JULIEN	JEUNE DIPLÔMÉ	
TROLONGE	AMÉLIE	PROFESSIONNEL	BOUYGUES BATIMENT CENTRE SUD-OUEST
TRUONG	ELIANE	JEUNE DIPLÔMÉ	
TURELIER	MÉLODIE	JEUNE DIPLÔMÉ	AGGLOPOLE PROVENCE
ULRICH	ANNE	PROFESSIONNEL	NATIXIS
VALERIE	LIENHARDT	PROFESSIONNEL	SOPRA STERIA
VALLUIS	PAULINE	PROFESSIONNEL	CHRISTIAN DIOR COUTURE
VASSAS	ISABELLE	PROFESSIONNEL	MAIF
VEA	MARIE-ROSE	PROFESSIONNEL	SMCP SAS
VERFAILLE	CHRYSTELE	PROFESSIONNEL	BNP PARIBAS
VERGNAUD	AGATHE	JEUNE DIPLÔMÉ	CAISSE D'ÉPARGNE
VERNERET	MELANIE	JEUNE DIPLÔMÉ	SGS VITROLOGY LTD
VERSTRAETE	MARC	PROFESSIONNEL	BPCE
VIGIER	JOHANNA	JEUNE DIPLÔMÉ	BANQUE
VIGNON	AUDREY	PROFESSIONNEL	PUBLICIS
VIGUIE	FRÉDÉRIC	PROFESSIONNEL	DIDACTIC
VIGUIER	STÉPHANE	PROFESSIONNEL	CARREFOUR BANQUE
VILLEGAS	JOSE	PROFESSIONNEL	THALES SYSTEMES AEROPORTES
VINCENS	STÉPHANE	PROFESSIONNEL	FINACRÉDIT
VINCENT	STÉPHANIE	JEUNE DIPLÔMÉ	EN RECHERCHE D'UNE ENTREPRISE
VORREITER	CHARLOTTE	PROFESSIONNEL	VILLAS ET DEMEURES DE FRANCE

VOUVET	ELISE	PROFESSIONNEL	SOYAUX
VULLIET	JONATHAN	PROFESSIONNEL	ACCENTURE
WAGUE	AÏSSETOU	JEUNE DIPLÔMÉ	
WAMANISA	LAETTIA	PROFESSIONNEL	4 ROUES SOUS 1 PARAPLUIE
WAMBERGUE	THOMAS	PROFESSIONNEL	ROCHE
WATRICE	PAULINE	PROFESSIONNEL	BMS
WEBER	BASTIEN	JEUNE DIPLÔMÉ	
WEHRUNG	MATHIEU	JEUNE DIPLÔMÉ	SOIF D'AILLEURS
WILLYBIRO SAKO	JEAN-LUC	AUTRE	ACCENTURE FRANCE
WOERLY	FRANZ	PROFESSIONNEL	INSTITUT DE FORMATION DU CRÉDIT AGRICOLE
XITRA	OLIVIER	PROFESSIONNEL	CARIF OREF
YABA	ANGE EDWIGE	JEUNE DIPLÔMÉ	
YAHOU	FADILA	ÉTUDIANT	UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON - SORBONNE
YALA	ALEXANDRINE	JEUNE DIPLÔMÉ	CREAVIF
YAM	SOPHIE	JEUNE DIPLÔMÉ	
YATERA	BOUBOU	JEUNE DIPLÔMÉ	DIRECTION GÉNÉRALE DE L'AVIATION CIVILE
YEN	TIA-TUN	PROFESSIONNEL	BUREAU VERITAS
YOUSOUF	RIWAD GHANIA	JEUNE DIPLÔMÉ	BANQUE POPULAIRE DU SUD
ZAIBI	RYAD	ÉTUDIANT	
ZIRAB	MOHAMED	JEUNE DIPLÔMÉ	
ZOLGHADR	MAZIAR	PROFESSIONNEL	MICROSOFT
ZOUAOUI	MEHDI	JEUNE DIPLÔMÉ	SCHNEIDER ELECTRIC

Livre Blanc
NQT

34 rue des Renouillères – 93200 SAINT-DENIS
Tél. 01 49 21 94 10 | Fax. 01 49 21 94 19 | contact@nqt.fr
www.nqt.fr

Directeurs de la publication : Yazid CHIR et Raynald RIMBAULT, Cofondateurs
Rédactrice en chef : Kadjia JAMES, Directrice générale adjointe

Copyright © NQT

Merci à l'ensemble des contributeurs de cette publication parmi lesquels les jeunes diplômés, parrains/marraines, référents, ambassadeurs des entreprises mécènes, membres de l'équipe de direction, de l'équipe permanente NQT, les agences With Up Com, et LPI.

Conception graphique par Agence 'O
Imprimé par Imprimerie PATON

