

# Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve

par

■ **Olivier Fournier** ■

Directeur du développement national de NQT  
(initialement Nos Quartiers ont des Talents)

■ **Nathalie Raulet-Croset** ■

Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique  
IAE de Paris

## En bref

Comment gérer la singularité à grande échelle? C'est le défi que relève chaque jour l'association NQT (initialement Nos Quartiers ont des Talents). Créée par deux entrepreneurs constatant les difficultés de jeunes diplômés à s'intégrer au monde du travail dès lors qu'ils étaient issus d'environnements défavorisés, NQT a accompagné vers l'emploi plus de trente mille bénéficiaires, en dix ans, avec un taux de réussite de 69%. La clé de ce succès? L'accompagnement personnalisé du jeune diplômé par un parrain, cadre expérimenté d'une entreprise mécène de l'association, qui partage avec lui connaissances, codes du milieu professionnel et ressources de son réseau personnel. Née dans la Seine-Saint-Denis, NQT poursuit désormais son développement sur la quasi-totalité du territoire métropolitain et des départements d'outre-mer.

Compte rendu rédigé Pascal Lefebvre

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

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> mai 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

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

L'association NQT porte trois opérations dont celle, historique, *Nos Quartiers ont des Talents*. Elle a vu le jour, en 2006, sur le territoire de la Seine-Saint-Denis, à l'issue d'une initiative portée, dès 2005, par le Medef 93 Ouest, à la suite de différents constats.

Le premier était qu'un certain nombre de jeunes, issus de quartiers prioritaires ou de milieux défavorisés, avaient misé sur des études de haut niveau afin de connaître une ascension sociale. Cependant, malgré le diplôme obtenu, ces jeunes rencontraient des difficultés pour se faire embaucher à un poste à hauteur de leur qualification. Parallèlement, le département avait vu s'implanter de nombreux sièges de grandes entreprises, mais celles-ci demeuraient déconnectées de la population locale et faisaient venir leurs salariés d'autres départements. Ces jeunes les voyaient donc se développer dans leur environnement proche sans jamais pouvoir y accéder. L'initiative du Medef 93 Ouest visait à rapprocher ces deux mondes.

Ces jeunes sont d'abord desservis par leur méconnaissance des méthodes et des outils de la recherche d'emploi ainsi que par celle des codes de l'entreprise, toutes choses que l'environnement universitaire ne leur a pas donné l'occasion d'acquérir. Ensuite, ils ne savent pas comment passer d'un parcours de formation à la construction d'un projet professionnel. Leur troisième difficulté est liée à l'absence de réseau : plus un poste requiert une qualification élevée, plus le marché caché de l'emploi est prépondérant et moins il est facile d'y accéder sans les bons conseils, ni le réseau. Enfin, lorsque l'on a été la fierté de sa famille pendant sa formation mais que, une fois diplômé, on envoie des dizaines de CV et de lettres de motivation sans obtenir de réponses, la confiance en soi s'effondre et on ne croit parfois plus à rien.

Existe-t-il une solution ? Oui, l'accompagnement personnalisé ! Nous sommes allés trouver des cadres d'entreprise, expérimentés et en activité, pour jouer ce rôle. Notre démarche a été de faire appel à des parrains et des marraines qui donnent, chaque mois, un peu de leur temps à un jeune diplômé pour l'accompagner dans sa recherche d'emploi. En moyenne, chacun y consacre une heure et demi de son temps par mois, et l'on constate que cette disponibilité a un véritable impact sur le parcours du jeune. Le parrain expérimenté a l'habitude d'encadrer, il a une idée de ce qu'attendent les entreprises, il en connaît les codes et va pouvoir les partager. Comme on l'aura choisi en fonction de compétences et d'expertises en accord avec les métiers qui peuvent convenir à son filleul, il pourra l'aider à construire un projet professionnel adapté, et lui ouvrir l'accès à son réseau professionnel.

Au-delà de ce parrainage, nous avons voulu apporter des "briques" complémentaires. La première consiste à faire venir les jeunes dans l'entreprise pour la visiter, à organiser des sessions de découverte de métiers ou de certains secteurs, à mettre en place des ateliers collectifs sur les méthodes de recherche d'emploi, etc. Ainsi, alors que l'on parle beaucoup d'e-réputation, qui, mieux que Google, peut accueillir une dizaine de jeunes pour leur expliquer comment faire naître et vivre sa réputation en ligne ? La seconde brique consiste à proposer, à chaque jeune accompagné, des cours d'anglais en e-learning, des sessions de e-formation ou encore des tests de personnalité. Cette palette d'outils est gratuite pour les jeunes qui en sont bénéficiaires.

### Les jeunes diplômés

Depuis deux ans, l'association a été reconnue d'intérêt général à caractère social en raison de sa gestion désintéressée et de sa transparence financière.

Lorsqu'elle a vu le jour en Seine-Saint-Denis puis s'est développée en zone francilienne, elle s'est concentrée sur les jeunes de moins de 30 ans diplômés, à bac +4 ou bac +5, voire plus. Aujourd'hui, en Île-de-France, nous avons maintenu ce niveau minimal de qualification. Mais, au fur et à mesure que l'association s'est étendue, sur les territoires les plus ruraux en particulier, nous avons fait le choix de proposer cet accompagnement dès le niveau bac +3, qui constitue déjà un haut niveau de qualification pour s'insérer professionnellement. Cela nous permet de toucher plus de bénéficiaires afin de marquer l'empreinte de l'association sur ces territoires.

Un jeune diplômé issu d'un milieu modeste, où qu'il réside, va rencontrer les mêmes difficultés. Nous avons donc élargi les critères d'éligibilité en prenant en compte la catégorie socioprofessionnelle des parents ou le fait que le jeune soit bénéficiaire des minima sociaux. Nous rencontrons en effet de plus en plus de jeunes qui, bien que très diplômés, sont allocataires du RSA (revenu de solidarité active) et qui, en l'absence d'accompagnement professionnel, perdent toute dynamique positive.

Des jeunes qui grandissent dans un environnement rural, éloigné des pôles d'activité économique, rencontrent eux-aussi des difficultés équivalentes auxquelles s'ajoutent des problèmes de mobilité. S'ils se sont rapprochés de centres urbains pour leurs études, une fois diplômés et sans revenus, ils reviennent dans leur cellule familiale et se trouvent alors à nouveau isolés. Désormais, ils sont également éligibles à notre accompagnement.

Les jeunes que nous suivons sont en recherche active d'emploi, mais peuvent déjà avoir un "petit boulot". Toutefois, avoir un bac +5 et travailler comme "équipier McDo" pour un Smic peut vous rendre amer. Ils ont donc toute leur place dans notre dispositif jusqu'à leur insertion dans un poste pérenne à hauteur de leur qualification.

Si nous limitons l'âge d'accès à cet accompagnement à 30 ans, c'est afin de cibler les jeunes diplômés au plus tôt après leur sortie des études. Mais nous constatons aussi que ceux qui ont atteint cet âge limite à leur entrée dans le dispositif, ont souvent attendu deux ans à trois ans après leur diplôme avant de se tourner vers nous. L'enjeu est donc de nous faire connaître d'eux le plus tôt possible.

## Créer des relations humaines

NQT joue un rôle de plateforme. En amont, elle va vers les entreprises, les collectivités, les universités, le service public de l'emploi, etc., pour se faire connaître d'eux. En aval, elle joue ce rôle auprès des jeunes diplômés, avec des actions de communication et de mobilisation au plus proche des territoires. Ensuite, il lui faut créer l'alchimie pour faire se rencontrer jeunes et professionnels.

Les parrains et marraines sont cadres ou assimilés, voire dirigeants, dans les entreprises mécènes, ce qui est essentiel. En effet, nous mobilisons des entreprises au sein desquelles, dans le cadre de leur RSE (responsabilité sociétale des entreprises), nous trouvons des professionnels ayant le niveau d'expérience requis – au moins huit années – qui vont pouvoir devenir des parrains bénévoles. Tous les secteurs d'activité et toutes les structures nous intéressent et notre principal enjeu est de développer notre réseau de partenaires afin d'offrir un accompagnement toujours plus étoffé.

Le jeune diplômé vient vers nous surtout pour chercher un réseau. Les parrains s'impliquent dans une logique d'intérêt général tout en réalisant qu'une telle action constitue une expérience personnelle et professionnelle enrichissante. Se connecter avec la nouvelle génération et avec les réalités du quotidien des cinq millions de Français qui recherchent un emploi donne une vraie ouverture.

Créer ces relations humaines fait partie de notre rôle. Il nous faut identifier les meilleurs binômes parrain/filleul, les faire se rencontrer et les suivre au fil de cette relation. Nous souhaitons qu'ils se retrouvent au moins une fois par mois jusqu'à ce que le jeune accède à un emploi à hauteur de sa qualification. L'association rencontre séparément le filleul tous les mois, le parrain tous les deux mois, elle identifie les essoufflements dans le rôle de parrainage pour, le cas échéant, redynamiser la relation ou proposer un nouveau parrain au filleul. Et lorsque le jeune accède à l'emploi espéré, nous découvrons souvent un parrain aussi épanoui que son filleul car il a contribué à justifier l'espoir que ce jeune avait fondé dans ses études.

## Un projet d'entreprise

L'engagement d'un parrain est le résultat de la rencontre entre son projet et celui de son entreprise. L'entreprise, dans le cadre de sa responsabilité sociétale, est ainsi mieux intégrée dans le territoire et peut s'impliquer pour réduire les fractures sociales.

Quand une entreprise souhaite matérialiser ses enjeux de RSE et se tourne vers nous, l'association se doit de l'accompagner. Pour cela, nous lui rendons visite pour présenter le dispositif aux cadres et animer ce parrainage. Lorsque, dans une grande entreprise comme Orange, nous avons deux cents parrains, ou lorsque, dans une PME de cent collaborateurs, nous avons quatre ou cinq parrains, il nous faut, dans les deux cas, faire vivre ce vivier, faute de quoi la dynamique initiale s'essouffle. Si une entreprise offre cinq parrains et que chaque accompagnement dure, en moyenne, six mois, elle accompagne donc une dizaine de jeunes dans l'année. Il nous faut alors mesurer l'impact sociétal de ces actions et, en retour, le faire connaître à l'entreprise.

Nous avons ensuite un rôle d'organisation et d'animation dès lors que l'entreprise s'est dite intéressée. Il nous faut identifier les jeunes susceptibles d'être concernés par la visite de cette entreprise et la découverte de ses métiers. Nous devenons le "gentil organisateur" qui va permettre au jeune diplômé de tirer le maximum de profit de cette rencontre dans la perspective de sa recherche d'emploi et cela au travers de l'acquisition des savoir-être et des codes du monde des entreprises.

Nous ne savons toutefois pas encore suffisamment faire valoir nos réussites. Alors qu'en dix ans, nous avons pu accompagner vers l'emploi plus de trente mille bénéficiaires, avec un taux de réussite de 69%, nous ne sommes pas assez connus. En ce qui concerne cette démarche de valorisation, nous nous appuyons sur le réseau de nos huit cents partenaires et mécènes qui s'engagent, au jour le jour, pour l'emploi de ces jeunes diplômés.

L'association s'est également donné pour rôle de contribuer à la valorisation de l'action de ces entreprises, en externe tout autant qu'en interne. En effet, quand des cadres expérimentés s'impliquent dans une telle démarche, cela rejaillit sur tout le corps social de l'entreprise, et ce sont peut-être les fils ou filles des employés qui pourront encore croire qu'un diplôme peut répondre à leurs espoirs d'insertion.

## Le rôle des collectivités

Notre action n'est pas déconnectée de celle des acteurs institutionnels. Nous sommes en relation avec les établissements d'enseignement supérieur et nous cherchons aussi à favoriser tout ce qui contribue à relier l'entreprise à son tissu institutionnel et local.

Lorsqu'un jeune souhaite bénéficier d'un accompagnement, il va s'orienter, tôt ou tard, vers les plateformes en ligne. Là, nous ne sommes qu'une association parmi d'autres et, comme un certain nombre de jeunes ne croient plus guère à ces dispositifs, nous devons mieux nous recentrer sur les territoires et développer nos relations avec les initiatives et les structures déjà présentes : Pôle emploi, missions locales, maisons des jeunes, associations diverses, etc. Nous avons ainsi créé de multiples partenariats avec les communes ou les intercommunalités pour être au plus près des territoires et y mesurer notre impact en collaboration avec les acteurs locaux. Ainsi, lorsque nous présentons à un maire la liste de nos jeunes diplômés insérés dans l'emploi avec succès, cela peut lui donner l'idée de faire intervenir tel ou tel jeune qu'il connaît dans un collège ou un lycée, qui pourra témoigner qu'avec un bac +4 ou +5, il y a une association prête à les aider. Si on ne fait en effet que pointer du doigt les jeunes qui dévissent, on ne valorise pas les parcours de réussite et on ne crée pas l'élan et l'espoir chez cette jeune génération qui en a pourtant bien besoin.

Certes, l'association s'est développée en s'appuyant sur des grands groupes, mais, lorsque nous sommes arrivés sur des territoires où ils sont moins présents, l'enjeu a alors été de nous tourner vers les PME, voire vers certaines TPE. La collectivité locale, dans sa compétence de développement économique, a évidemment développé des liens avec les entreprises présentes sur son territoire et est bien placée pour créer des passerelles entre elles et nous.

Enfin, dans une collectivité publique, il y a aussi des cadres expérimentés et, parmi nos jeunes diplômés, certains ont une formation qui les prédestine à des métiers relevant du secteur public ou parapublic.

## Le maillage du territoire

NQT a démarré, en 2005, dans un format expérimental, sur la Seine-Saint-Denis, au sein du Medef local. Dès mars 2006, elle s'est structurée en association Loi 1901 indépendante de sa structure d'origine. Puis elle

a développé son maillage territorial en permettant, dès 2007-2008, à tous les jeunes éligibles de la région Île-de-France de bénéficier de cet accompagnement. À la demande de grands groupes partenaires implantés en régions, nous nous sommes ensuite implantés en Rhône-Alpes, en mobilisant des collaborateurs issus de ce territoire, qui accompagnent désormais cinq cents jeunes par an.

Puis, progressivement, région par région, l'association a étendu sa présence. Pour animer chaque antenne locale, nous avons désormais un collaborateur permanent qui recherche de nouvelles entreprises ou collectivités, tisse des liens avec les acteurs publics de l'emploi et nous fait connaître auprès des jeunes diplômés. L'objectif de l'association est de nouer des complémentarités afin de servir au mieux nos bénéficiaires. Pour cela, NQT emploie aujourd'hui 42 collaborateurs permanents: 20 sur un pôle développement, qui vont à la rencontre de nos partenaires sur tout le territoire; 12 sur un pôle parrainage/RH, qui est le cœur de notre action; 4 au sein du pôle communication et partenariats institutionnels; les autres s'occupant des tâches administratives et de la direction. En 2013, nous avons poursuivi notre développement dans les DOM et, bien que nous n'y ayons pas encore de collaborateur permanent, nous avons accompagné trois cents jeunes, en Martinique, Guadeloupe et Réunion.

Désormais, nous poursuivons notre chemin avec cette même stratégie. En arrivant dans une région comme Rhône-Alpes, par exemple, nous avons commencé par Lyon et sa périphérie. Peu à peu, nous avons étendu notre rayon d'action, d'abord sur Grenoble, puis sur Saint-Étienne, où l'enseigne Casino a décidé de nous accompagner. Nous maillons le territoire français département après département. Il nous reste encore bien du travail, en particulier sur la diagonale du vide, cette large bande allant de la Meuse aux Landes où, vu les faibles densités de population, il y a moins d'activité économique et donc, potentiellement, moins de parrains. Mais il faut que nous puissions permettre à tout jeune diplômé, où qu'il se situe, d'être accompagné par un parrain en activité.

Dans ces régions, la notion de quartier ne parle guère positivement aux intéressés. C'est pourquoi nous avons lancé l'opération "Nos Territoires ont des Talents", dont le message passe beaucoup mieux, ainsi qu'une autre, "Nos Outre-mer ont du Talent" destinée aux jeunes des DOM. Notre objectif est qu'à la fin de 2018 tout le territoire national soit couvert.

À ce jour, 30 370 jeunes ont été accompagnés et 8 140 parrains et marraines en activité se sont impliqués dans la démarche, à des niveaux divers, sachant que, lorsqu'un parrain a accompagné son filleul jusqu'à l'emploi, il va demander à poursuivre avec un, voire plusieurs autres jeunes et rester dans cette dynamique. Parmi les jeunes diplômés que nous suivons, 69% accèdent à un emploi, pérenne et à hauteur de leur qualification, l'association ayant pour règle de les garder dans le dispositif aussi longtemps que cela leur est nécessaire en fonction de leur profil particulier. Enfin, huit cents partenaires et mécènes appuient notre action. Tous les jours, de nouvelles entreprises rejoignent le dispositif et, parmi elles, de plus en plus de PME et de TPE. Et même si de grandes entreprises ne nous ont pas encore rejoints, nous y travaillons assidument.

## Structure et gouvernance

L'association s'est dotée d'un conseil d'administration de haut niveau, quinze de ses vingt-trois membres étant des représentants d'entreprises, en général dirigeants ou responsables des ressources humaines. Depuis 2015, deux sièges sont dévolus à des représentants de l'enseignement supérieur, deux à des administrateurs issus de collectivités territoriales et deux autres, encore à pourvoir, à d'anciens filleuls afin de les impliquer dans la dynamique et l'innovation impulsées par l'association. Deux de nos trois présidences d'honneur sont portées par des hommes d'entreprise, Michel Pébereau, président d'honneur de BNP Paribas, et Claude Bébéar, président d'honneur d'Axa qui a largement contribué à notre ancrage dans les quartiers prioritaires. La troisième est portée par Jean Bassères, directeur général de Pôle emploi.

Les entreprises et les collectivités sont membres de l'association et, à ce titre, lui versent des cotisations. Pour les premières, elles dépendent de l'effectif salarié et, compte tenu de notre caractère d'utilité sociale, elles peuvent faire l'objet d'une défiscalisation. Pour les secondes, cette cotisation est proportionnée à leur population. Ce sont nos deux sources essentielles de financement, qui en représentent les deux tiers, le solde étant constitué de subventions de l'État, certaines apportées par le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle

et du Dialogue social, d'autres par le ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, et par le commissariat général à l'Égalité des territoires.

Pôle emploi tient une place particulière dans notre dispositif puisque la plupart des jeunes diplômés y sont inscrits et bénéficient d'une forme d'indemnisation. Durant l'année 2015, 55 % des jeunes qui ont bénéficié de notre accompagnement avaient appris notre existence par Pôle emploi, qui est pour nous un partenaire absolument stratégique.

De plus en plus, nous nous appuyons sur les partenaires sociaux, en particulier les représentants des salariés qui cherchent à faire prendre conscience à leur entreprise du rôle sociétal qu'elles peuvent jouer. Bien évidemment, le Medef, la CGPME (Confédération générales des petites et moyennes entreprise) et les réseaux patronaux trouvent toute leur place dans le dispositif en accompagnant la dynamique de notre association.

Au plus tôt les jeunes auront entendu parler de notre dispositif, au plus tôt ils l'intégreront. En nous appuyant sur les universités, l'enjeu est donc de nous faire connaître des jeunes en fin de formation afin qu'ils n'attendent pas, une fois diplômés, des mois ou des années pour bénéficier de notre accompagnement s'ils en éprouvent le besoin.

## ■ Exposé de Nathalie Raulet-Croset

---

À l'occasion de son dixième anniversaire, l'association NQT a souhaité regrouper dans un Livre blanc<sup>1</sup> ses temps forts et ses pratiques clés afin de les présenter au président de la République.

Le Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique a été chargé d'en rédiger la partie concernant l'explicitation de ses pratiques clés et des questions qu'elles posent : quel en est le *business model*? quelle est sa création de valeur? quel est son écosystème et comment faire coexister des mondes aussi différents? sur quels éléments reposent son organisation et sa croissance? Nous ne connaissons pas NQT, mais le développement spectaculaire de cette association proche du monde professionnel, conjuguant développement sociétal et militance forte, nous a séduits. Avec Anni Borzeix, Damien Collard, Laure Amar et Jean-Baptiste Suquet de NEOMA Business School, qui nous a rejoints, nous sommes allés à la rencontre de cette association, et avons passé plusieurs mois à réaliser des entretiens avec toutes les parties prenantes ainsi qu'avec les deux fondateurs, personnages clés de NQT.

L'une de nos questions de départ était de savoir comment l'association, dans cette croissance si rapide, avait pu en franchir les différentes étapes tout en préservant son identité singulière et sa vocation originelle. Pour cela, nous sommes repartis de ses origines, en 2004, et du tandem des fondateurs, Yazid Chir, à l'époque vice-président de la prospective Cloud Computing d'Orange Business Services, et Raynald Rimbault, alors délégué général du Medef 93 Ouest, tous deux sensibilisés par leur histoire personnelle à cette question de l'insertion des jeunes du département.

À cette époque et à la faveur de la construction du Stade de France, de grandes entreprises viennent s'implanter à La Plaine Saint-Denis et leurs collaborateurs y arrivent et en repartent en RER, sans interaction avec les résidents, voire avec un fort sentiment d'insécurité. De leur côté, les jeunes voient s'installer, dans leur environnement proche, ces employeurs potentiels mais sans parvenir à être recrutés. Avec le soutien de Patrick Braouezec, alors député de Seine-Saint-Denis, qui interpelle le Medef à propos de cette question, les deux fondateurs vont lancer, en 2005, un projet expérimental pilote avec deux cents jeunes.

L'opération est un succès qui prend tout son sens et rencontre un écho médiatique important, quand en novembre éclatent les émeutes dans les banlieues de la région parisienne. Le projet dépasse alors le cadre d'une simple

---

1. Nos Quartiers ont des Talents, *Relançons l'ascenseur social*, Livre blanc remis au président de la République en octobre 2015.

opération d'insertion. L'association va naître l'année suivante avec le soutien, très symbolique, de deux alliés de poids : Laurence Parisot, nouvellement élue à la tête du Medef, séduite par le projet et qui pousse à en faire une cause nationale ; et le préfet du département, qui souhaite passer rapidement de deux cents à mille bénéficiaires et va aider à trouver les ressources financières nécessaires. Dès l'origine, coexistent donc dans l'association les objectifs socioéconomiques d'accès à l'emploi pour les jeunes diplômés et les valeurs de l'entreprise. On y constate également le couplage du public et du privé, et une ambition de développement à grande échelle.

## Un cercle vertueux

L'extension du modèle est fondée sur quelques grandes entreprises adhérentes, séduites par le projet, qui vont devenir les partenaires privilégiés de cette ambition de développement national. La croissance va se faire par ajouts progressifs de territoires, avec un siège, toujours très centralisé, et des partenaires locaux qui vont faciliter l'implantation des antennes et le développement de la ressource clé que sont les parrains. Ce maillage territorial est une caractéristique forte de l'association. En parallèle, l'analyse du *business model* montre une forte dynamique d'innovation en continu.

Le parrainage reste au cœur du dispositif même s'il est désormais complété par d'autres modes d'action. Les jeunes concernés ont peu de réseau dans le monde professionnel, et rencontrer et échanger avec un directeur de la communication ou des ressources humaines de tel ou tel grand groupe, sont pour eux des occasions très précieuses.

En outre, le parrain n'est pas là pour embaucher le jeune, et cela crée entre eux une relation de nature différente, exempte de considérations utilitaires. Le parrain est celui à qui on peut se confier, qui va voir toutes vos lacunes et vous aider à les corriger, dans le cadre d'une relation désintéressée et apaisée. Cette relation singulière, dont l'enjeu est de trouver le bon appariement entre le jeune et le parrain, est au cœur du projet. Elle se complète, en périphérie, par une offre enrichie d'ateliers pour la rédaction de CV, de séances de coaching, etc.

Cette valeur créée par l'association s'inscrit dans un cercle vertueux. Elle est, certes, dédiée en priorité aux jeunes, mais les parrains aussi en retirent des bénéfices très forts à travers le sentiment de pouvoir aider, de contribuer à réduire l'inégalité des chances et à redonner quelque chose qu'ils ont parfois eux-mêmes reçu. C'est aussi important pour l'entreprise qui adhère à NQT et qui se voit proposer une autre vision de son rôle dans la société en contribuant à l'ascenseur social, à la création d'emploi, au-delà d'un classique engagement RSE. Les acteurs de l'association mettent ainsi en avant leur relation très forte avec les partenaires historiques.

## Gérer la singularité à grande échelle

Le Livre blanc illustre aussi certains aspects spécifiques de son fonctionnement. Quatre points essentiels y sont abordés.

Le premier est celui de la rencontre entre ces mondes si différents et la gestion qui en est faite au quotidien. L'enjeu en est de surmonter des frontières, des attentes, des langages, des manières d'être très différentes. Pour les collaborateurs de NQT, cela signifie trouver les mots justes adaptés à chaque interlocuteur, expliquer sans relâche, s'adapter et, parfois, relativiser des attentes, éventuellement réajuster la relation de parrainage. Il y a, au quotidien, une vraie fabrique de la relation et chaque collaborateur de NQT doit donner toute son énergie pour y parvenir.

Le deuxième point remarquable porte sur la capacité de l'association à entraîner ses partenaires dans une relation durable, en s'adaptant aux spécificités, aux valeurs et aux contraintes de chacun d'entre eux. L'appartenance au monde de l'entreprise des deux fondateurs a facilité cette adaptation et l'entreprise trouve dans les actions de parrainage des valeurs qui appartiennent au discours entrepreneurial, telles l'excellence ou les talents. La flexibilité que propose NQT y contribue également, en libérant l'entreprise de la crainte de devoir embaucher le filleul à l'issue du parrainage. À titre individuel, le parrain peut donner beaucoup, en suivant un ou plusieurs filleuls, tout comme il peut se dégager temporairement quand il fait face à une surcharge de travail, par exemple. Face aux acteurs publics, NQT sait également s'adapter à leurs attentes particulières.

Ensuite, vient la question de la “singularité à grande échelle”, selon une expression empruntée à Étienne Minvielle. Le juste appariement entre le jeune et son parrain est une préoccupation constante de l’association. Dans le même temps, des milliers de jeunes sont suivis par des milliers de parrains et cette exigence de singularité doit être conciliée avec ce travail à grande échelle. Tout un ensemble d’outils est alors mobilisé. Le système d’information donne accès à l’historique des échanges ainsi qu’à toutes les données utiles, et des procédures précises encadrent le suivi du parcours du parrain, avec des bilans réguliers associant le référant en entreprise, par exemple. De l’autre côté, cette idée de singularité à grande échelle se retrouve au niveau du *sourcing* des jeunes diplômés. Venir vers NQT n’est, en effet, pas une démarche naturelle pour eux et il faut que l’association se fasse connaître du plus grand nombre tout en préservant l’idée d’une rencontre très personnalisée pour en créer l’envie.

Le dernier point concerne la transmission de cette énergie et du souffle de l’association. Cela se fait par des séances de *team building*, des présentations auprès des différentes parties prenantes, l’important étant d’incarner ces valeurs pour dynamiser la relation. Cela passe aussi par la création de chaînes de transmission de l’énergie, comme la création de “parrains phares”, très investis, qui réfléchissent beaucoup à leur activité de parrainage, en parlent dans des interviews en évoquant l’évidence, pour eux, d’un tel engagement. Certains parlent ainsi d’un investissement fort, consistant d’abord à rassurer le jeune, à déclencher en lui la motivation qu’il a perdue après un parcours long et difficile, à porter un message positif. En écho, la parole de certains jeunes souligne qu’en plus d’avoir face à eux un expert, ils ont trouvé quelqu’un de très présent humainement, qui ne les a pas “lâchés”, leur a permis de ne pas perdre leurs objectifs et de continuer à travailler, en reprenant confiance dans leurs capacités.

Cette circulation, à tous les niveaux et entre tous les partenaires, d’une telle énergie, repose sur le modèle si particulier de l’association, fondé sur la croissance et l’innovation permanente, qui pousse à aller toujours de l’avant, et sur le fait, qu’in fine, chacun bénéficie de cette dynamique vertueuse.

## Débat



### Faire évoluer les mentalités

**Un intervenant :** *Assurez-vous le suivi dans le temps de vos bénéficiaires après qu’ils aient trouvé un emploi ?*

**Olivier Fournier :** La demande initiale des jeunes est de les aider à accéder à leur premier emploi. S’il advient que, pour l’un d’entre eux, la période d’essai n’aboutisse pas, il peut réintégrer le dispositif et nous reprenons l’accompagnement. La seule limite est celle de l’âge fixée à 30 ans.

**Int. :** *N’y a-t-il pas un risque que les entreprises qui adhèrent à votre association le fassent par calcul et sans pour autant avoir, par ailleurs, la moindre caractéristique d’une réelle responsabilité sociale ?*

**O. F. :** Une entreprise mobilise ses cadres pour accompagner des jeunes : c’est ce que nous recherchons en priorité. Ensuite, le parrainage fait évoluer la mentalité des cadres et, par ce biais, celle de l’entreprise elle-même. Qu’une entreprise, autant que l’on puisse en juger, semble moins éthique qu’une autre mais, qu’après avoir participé à notre action, elle nous dise qu’elle a fait évoluer ses méthodes de recrutement, tant mieux ! Ceci étant, nous évitons celles qui ne veulent que faire de la “com” et nous nous devons, si nous constatons des écarts, de les rappeler à leurs engagements.

**Int. :** *Comment vous positionnez-vous face à la question des offres d’emploi non pourvues ?*



**O. F. :** Les emplois non pourvus ne concernent pas que des postes non qualifiés. Certaines entreprises en fort développement n'arrivent pas à trouver, même en alternance, des bac +5. Le premier facteur de discrimination tient à l'orientation. En 2015, 43% des jeunes que nous avons accompagnés avaient une formation en marketing, en gestion des ressources humaines ou en communication. Or, il n'y a pas 43% de postes à pourvoir dans ces secteurs. Dans les liens institutionnels avec les universités, nous nous efforçons donc de travailler, au plus tôt, sur l'orientation du projet professionnel des futurs diplômés, mais la complexité du système de formation français ne nous facilite guère la tâche. Nous le faisons en tenant compte des besoins que nous pouvons identifier grâce à nos contacts dans les entreprises et, pour 2016, nous projetons de travailler plus en lien avec les fédérations professionnelles qui sont capables de repérer et d'actionner le bon niveau d'information.

Cependant, le message selon lequel ils n'ont pas pris la bonne orientation est d'autant plus difficile à faire passer que les jeunes sont déjà diplômés. Nous essayons donc de travailler le plus possible sur des transferts de compétences, là où il n'y a besoin que d'un léger réajustement pour arriver sur des métiers plus porteurs. Un diplômé en marketing peut faire un très bon ingénieur commercial ou un commercial qualifié. Mais les stéréotypes font que le terme "commercial" n'est pas attractif, alors que ce secteur est déficitaire et que de débiter ainsi peut ouvrir, par la suite, sur les carrières du marketing et éviter des années de chômage faute d'avoir bien ajusté son projet.

**Int. :** *Les outils numériques isolent autant les jeunes, sans interlocuteurs devant leurs sites de recherche d'emploi sur leurs smartphones, que les cadres, enfermés dans leurs reportings et leurs emails. Vous réussissez l'exploit de faire se rencontrer humainement ces deux solitudes. Bravo !*

**O. F. :** Les générations qui arrivent aujourd'hui sur le marché de l'emploi sont effectivement très connectées et très numériques. Tout l'enjeu est pour nous de mettre en œuvre le digital au service du social. Nous préparons donc notre site d'information pour les besoins des années à venir car nous devons aller chercher les jeunes là où ils sont pour les reconnecter socialement.

**Nathalie Raulet-Croset :** Cela rejoint l'idée de singularité à grande échelle et du lien à tisser entre relation humaine et monde digital. Cela renvoie aussi au fait qu'il existe une réciprocité des apports entre les jeunes et leurs parrains, chacun apprenant finalement de l'autre.

## Apprendre à être parrain

**Int. :** *Prenez-vous en compte le potentiel que représentent les cadres retraités ?*

**O. F. :** Lorsque le cadre n'est plus en activité, son réseau a tendance à s'amenuiser et ce levier, si important pour le jeune, va perdre son efficacité. De plus, un parrain ne peut le devenir que si son entreprise est membre de l'association et contribue ainsi à ses ressources, ce qu'un retraité ne peut garantir. Quotidiennement, nous créons donc des frustrations chez tous ceux qui veulent s'engager et que nous ne pouvons accepter, qu'ils soient retraités ou que leur entreprise ne souhaite pas investir dans cette démarche. Nous les redirigeons alors vers d'autres structures qui ont des modèles économiques différents.

**Int. :** *Y a-t-il une différence entre l'accompagnement par un parrain ou une marraine ?*

**O. F. :** Chacun vit son rôle à sa manière. Certain(e)s sont plus à l'aise avec certains ressorts, comme la méthode, les outils, la mobilisation du bénéficiaire, d'autres travailleront davantage la dimension réseau de la relation. Chacun(e) apporte sa touche personnelle et quand une relation avec le filleul stagne, proposer un autre parrain ou une autre marraine redonne un souffle nouveau à l'accompagnement.

**Int. :** *Éduquez-vous, voire sélectionnez-vous les parrains ?*

**O. F. :** Nous avons défini des critères de sélection stricts : le parrain doit être cadre ou assimilé, avoir huit années, au minimum, d'expérience professionnelle, et être en activité dans une entreprise membre. Dans certaines entreprises,

où l'âge moyen est peu élevé et où l'ascension des collaborateurs est rapide, nous nous permettons de descendre jusqu'à six années d'expérience. Ces critères sont factuels et, dès lors qu'ils sont remplis, le parrain est le bienvenu dans le dispositif.

Nous ne formons pas les parrains, au sens précis du terme, parce que nous voulons des procédures souples, aisées à mettre en œuvre dans l'entreprise, faciles à s'approprier pour le professionnel et nous ne souhaitons pas mettre en place des sessions formelles de formation. Pour autant, certains parrains craignent de ne pas savoir s'y prendre correctement. Nous les rassurons en leur disant que c'était déjà le cas pour les 8 140 qui les ont précédés! Mais, comme la première rencontre est toujours délicate, nous mettons à leur disposition des outils pour parer aux éventuelles difficultés : le guide du parrainage rédigé par leurs prédécesseurs ; une plateforme en ligne, NQTraining ; une équipe permanente à leur écoute ; des réunions de lancement de parrainages pour répondre aux questions récurrentes. Il nous faut surtout démythifier le rôle du parrain qui repose avant tout sur beaucoup de bon sens. Et surtout, il n'est pas là pour trouver un emploi à la place de son filleul, mais pour le conseiller dans sa recherche.

**N. R.-C. :** Il existe aussi des effets d'exemplarité, qui sont utilisés par l'association. Certains parrains expérimentés sont invités lors de rencontres avec les entreprises, lors de bilans internes de parrainage lorsqu'une entreprise a plusieurs parrains, ou dans un cadre régional pour les PME. Ils contribuent ainsi à une diffusion des vraies compétences humaines qui font tout l'intérêt de cette démarche.

**Int. :** *Acceptez-vous des diplômés en art ou en sport dans votre dispositif?*

**O. F. :** Quelle que soit la nature de son diplôme, nous intégrons un jeune dans le dispositif dès lors qu'il est à un niveau bac +4 en Île-de-France, bac +3 ailleurs. Cela nous amène parfois à relever de vrais défis, car un master 2 en musique ou en histoire de l'art peut ne pas inspirer un parrain! Nous avons ainsi eu le cas d'un parrain, issu du monde industriel, mais qui, par le biais du réseau de son épouse, connaissait un directeur de musée, ce qui a permis à un jeune diplômé du secteur culturel de trouver une issue favorable à sa recherche. Cependant, l'exercice a des limites évidentes. Pour un étudiant spécialisé en aménagement du territoire, il vaut sans doute mieux que nous nous tournions vers les collectivités locales que vers les entreprises. C'est là où l'élargissement de notre réseau de partenaires et de mécènes est essentiel.

**Int. :** *Informez-vous l'entreprise des succès – ou non – de ses parrains?*

**O. F. :** Certes, nous indiquons à l'entreprise, par le biais d'un tableau de bord, l'effectif des filleuls accompagnés chez elle et, d'une façon globale, le nombre d'entre eux ayant trouvé un emploi après leur accompagnement. Notre rôle n'est cependant pas de pointer du doigt les réussites ou les échecs de tel ou tel parrain. Dans le cadre de cet engagement bénévole et solidaire, nous préférons mettre en lumière les succès.

## Un modèle sous tensions

**Int. :** *Quelles sont aujourd'hui les principales tensions qui pèsent sur ce modèle de développement?*

**O. F. :** L'identification et la mobilisation des bénéficiaires sont deux vraies questions. Dès lors que 55 % des jeunes qui rentrent dans le dispositif nous sont adressés par le seul Pôle emploi, cela crée une fragilité. À l'inverse, quand quatre cents entreprises mobilisent des parrains, les risques sont mieux répartis. Or, sur certains territoires, paradoxalement, nous manquons de filleuls, alors que, sur d'autres, ce sont les parrains qui nous font défaut. L'enjeu est donc de parvenir à maintenir un équilibre entre offre et demande. Le digital est également un sujet incontournable pour directement toucher les bénéficiaires potentiels, sans passer par des structures intermédiaires.

Le troisième point porte sur notre capacité d'innovation. Depuis dix ans, beaucoup d'autres dispositifs de parrainage ont vu le jour. Qu'en sera-t-il à l'avenir? Les besoins d'accompagnement de jeunes diplômés devraient perdurer. Sera-ce sous le même format? La digitalisation nous imposera-t-elle d'autres formes de messages à adresser aux jeunes tout en gardant l'humain au cœur du dispositif? De leur côté, les entreprises préparent

de nouvelles méthodes de recrutement et font évoluer leur gestion des ressources humaines: comment allons-nous continuer à leur proposer des services attractifs ?

Enfin, notre dernier défi est de savoir comment étendre cette forme d'accompagnement à tout le territoire en conciliant adéquation métier et adéquation géographique. En Île-de-France, avec mille six cents parrains, l'offre de service aux jeunes diplômés est le plus sur mesure possible. Dans la Creuse, avec un vivier de quelques entreprises, cette adéquation sera-t-elle possible et présentera-t-elle le même intérêt ? Sur certains territoires, nous expérimentons déjà du parrainage "à distance", ce qui déshumanise quelque peu la relation en laissant le jeune seul derrière son écran. Comment alors bénéficier de ces outils en évitant les failles ?

**Int. :** *Pensez-vous que ce système de parrainage "haute couture" puisse se généraliser à tout le système éducatif et donner naissance à un parrainage de masse ?*

**O. F. :** En 2015, nous avons accompagné mille jeunes de plus qu'en 2014. Dans le Livre blanc, nous affichons notre ambition d'en accompagner cent mille, en cumulé, dans les dix ans à venir. Pour cela, nous visons 15 % de croissance annuelle. Cela signifie que nous avons encore quelques caps qualitatifs à franchir avant d'aller vers cette massification.

Accompagner des jeunes qui ont cru en la valeur d'un diplôme de haut niveau alors qu'ils venaient de milieux qui ne les y prédestinaient pas, est un message qui passe très bien en entreprise et auprès des parrains. Si l'on envisage d'abaisser le seuil en dessous de bac +3, nos administrateurs nous mettent en garde sur les effets d'un tel changement de message auprès des entreprises qui nous accompagnent. D'autres acteurs peuvent-ils trouver leur place dans cette logique de parrainage à un niveau de diplôme moindre ? Sans aucun doute et il en existe déjà qui, par exemple, font parrainer des jeunes peu diplômés par des retraités, plus disponibles que les cadres en activité. Mais ce n'est plus là la vocation de NQT.

## ■ Présentation des orateurs ■

**Olivier Fournier**: diplômé de Supélec (2009), il occupe les fonctions de directeur du développement national de NQT, qu'il a rejoint en 2011 ; il a été président de Junior Supélec Stratégie, puis président de la Confédération Nationale des Junior-Entreprises ; il a reçu les Palmes de bronze du Bénévolat de la Fondation du bénévolat ; il est passionné de numismatique et a été président des Amis de l'Euro pendant dix ans ; il a aussi coécrit *Responsables!*

**Nathalie Raulet-Croset**: maître de conférences en gestion à l'IAE de Paris (Institut d'administration des entreprises), de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne et membre du Centre de recherche en gestion (CRG) de l'École polytechnique ; ses axes de recherche sont la coopération multipartenaire sur un territoire autour de problématiques d'intérêt sociétal, le management situé, les apprentissages et la gestion des savoirs et des compétences en organisation.

---

Diffusion mai 2016

---