

# Comment each One mobilise pour intégrer les réfugiés

par

■ **Théo Scubla** ■

Fondateur d'each One et de Wero

## En bref

Théo Scubla, étudiant à ESCP Europe, est frappé, lors d'un contact avec des réfugiés, par leur potentiel et leur résilience. Leur insertion se traduit pourtant souvent par un fort déclassement. En 2015, il décide, de réagir et lance un programme de formation (français, *soft skills*, employabilité...) de trois mois, en montant un partenariat avec son école et en s'appuyant sur le bénévolat étudiant et salarié. Les succès sont rapides et l'initiative fait contagion : plus de 1 000 réfugiés ont pu s'insérer sans déclassement, 12 grandes écoles et universités sont associées. Ainsi est née each One. Pour aider les entreprises à repérer les talents parmi les réfugiés, Théo Scubla crée ensuite le cabinet de chasseurs de têtes Wero. Des formations adaptées sont mises en place, en partenariat avec des entreprises (Ikea, Monoprix...), dans les secteurs en tension de main-d'œuvre. Les levées de fonds se succèdent, et un dispositif original d'insertion sociale et professionnelle prend forme.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

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

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé<sup>1</sup> • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles<sup>3</sup> • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios<sup>1</sup>

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

### Pour que les réfugiés trouvent leur place

Le 2 septembre 2015, le corps d'Aylan Kurdi était retrouvé sans vie sur une plage turque. L'embarcation avec laquelle sa famille avait espéré franchir la Méditerranée pour aborder en Europe s'était renversée et l'enfant, son frère aîné et sa mère s'étaient noyés. La tragédie fit la une de la presse mondiale. Quelques jours plus tard, j'entrai dans une école de commerce, après deux années de classes préparatoires. Petit-fils d'immigrés italiens, j'avais un fort désir d'engagement. Ma grand-mère, arrivée très jeune en France, a toujours regretté de n'avoir pu suivre des études supérieures. Elle parle mal, dit-elle, le français. Ce n'est pas vrai, mais cela traduit sa frustration.

Le 13 septembre 2015, je rencontre Omran, étudiant en économie, et Rateb, ingénieur. Ils sont réfugiés depuis deux semaines. Ils s'expriment en anglais. Ils m'évoquent tout de suite ma grand-mère : des gens qui veulent se tenir droit et avancer, inconscients du fossé où les précipite leur situation, du déclassement inéluctable, des difficultés financières, culturelles, émotionnelles, psychologiques, sociales... Ni l'un ni l'autre ne représentent la misère du monde. Ils ne sont pas un problème pour le pays où ils arrivent, mais une chance. Ils n'ont pas tant besoin d'aide que de montrer ce dont ils sont capables. Ils apportent avec eux leur valeur, leur envie. Encore faut-il qu'elles puissent s'exprimer. Ce sera la mission d'each One : révéler cette valeur, la rétablir, permettre aux personnes réfugiées de retrouver leur autonomie, de sortir du déclassement, d'exprimer leur potentiel, comme tout un chacun.

### Décloisonner

Durant six mois, nous avons réalisé des enquêtes. Nous nous sommes aperçus que les acteurs de l'intégration, entreprises ou associations, étaient trop cloisonnés et que, malgré leurs efforts, trop de personnes aidées acquéraient mal le français et peinaient à établir un lien social. Demeurant isolées, en proie au doute et ignorantes des codes de la nouvelle société dans laquelle elles vivaient, elles ne parvenaient plus à formuler un projet de vie ou professionnel. Nous avons donc décidé de travailler à l'amélioration des *soft skills* – ces "compétences relationnelles" indispensables à l'insertion économique –, à l'acquisition du français, à la reconstruction des relations sociales, au rétablissement de la confiance en soi, et enfin, à la reconstruction d'une ambition professionnelle, sans laquelle personne ne peut envisager ni mouvement ni progression.

Mais l'intégration ne dépend pas des seuls réfugiés. Pour avoir une chance d'être résolue, la question doit battre au cœur de la société et impliquer tout le monde. La construction de la société elle-même en dépend. Nous faisons face à un paradoxe : des offres d'emploi nombreuses sur des secteurs en tension, des désirs de diversification des entreprises, des personnes réfugiées capables de répondre, grâce à leurs capacités, à ces besoins et à ces souhaits, mais un lien, pourtant, qui ne se construisait pas. Faute de savoir identifier et qualifier les profils, faute de comprendre les expériences très différentes qui s'offraient à elles, ou encore parce qu'elles pensaient aider et que leur bonne volonté n'y suffisait pas, les entreprises ne parvenaient pas à recruter les personnes qu'elles recherchaient. Intégrer une personne différente, c'est s'enrichir de compétences et de visions nouvelles, mais c'est aussi un investissement exigeant, qui demande des efforts d'adaptation. C'est pourquoi l'intégration doit se faire sur la base de l'intérêt mutuel et non de l'aide.

En faisant monter en compétence les personnes réfugiées, mais aussi les entreprises, en leur donnant, grâce à nos programmes, des perspectives communes, nous permettons la rencontre de deux mondes qui étaient auparavant séparés et cloisonnés. Entre l'un et l'autre de ces deux mondes, c'est toute la société qui sert de lieu de rencontre, non seulement via nos programmes dédiés, mais également grâce à l'action de nos bénévoles au quotidien.

## Former les réfugiés... et les entreprises

Dès lors, le potentiel à libérer n'est plus seulement celui des personnes réfugiées, mais devient aussi celui des entreprises. Nous avons donc imaginé des formats décloisonnés et innovants de rencontres, de formations et de recrutements. Nous collaborons tant avec des grandes écoles qu'avec de grands groupes, avons engagé plus de 5 000 bénévoles et formé, selon les principes de la reconstruction du lien social et de l'intérêt mutuel, près de 2 000 personnes réfugiées au cours des cinq dernières années; tous les six mois, 150 d'entre elles obtiennent un poste en CDI. Notre équipe compte aujourd'hui plus de 40 employés. Ces chiffres ne représentent, pour le moment, qu'une goutte d'eau dans l'océan, mais ils indiquent la possibilité d'un modèle. Notre action est une expérimentation en vue d'un passage à l'échelle qui, nous l'espérons, permettra de former, de faire recruter, de redonner autonomie et confiance à 10 000 personnes réfugiées par an d'ici cinq ans, et à 100 000 chaque année d'ici dix ans.

Notre objectif est de reconstituer toute la chaîne de valeur du parcours d'intégration : former non seulement les individus aux *soft skills* et aux métiers, mais apprendre aussi aux entreprises à évaluer leurs moyens et à comprendre leurs propres capacités, à visualiser l'impact social produit par l'embauche d'une personne réfugiée, à estimer l'investissement réalisé, à former leurs managers, à prendre conscience, enfin, du potentiel de transformation dont elles peuvent s'emparer en s'ouvrant aux personnes réfugiées. Nos programmes, nos moyens de mise en relation des personnes entre elles et des personnes avec les entreprises forment la colonne vertébrale de notre action.

### Les programmes Tremplin

Mis en place dans les grandes écoles et les universités, les programmes Tremplin sont destinés à toutes les personnes réfugiées, quel que soit leur niveau de qualification. C'est avec ces programmes que nous avons lancé l'aventure each One. Nous sommes partis d'un constat simple : les grandes écoles et les universités, avec l'ensemble de leurs acteurs (professeurs, élèves, associations, ONG, entreprises qui y recrutent des stagiaires et de futurs collaborateurs), sont des lieux centraux qui permettent les rencontres. Chaque programme développe deux axes en parallèle, également importants : une formation académique de vingt heures hebdomadaires (français, anglais, module de *soft skills*) et un accompagnement de chaque personne réfugiée par trois personnes habituées des lieux : un mentor, qui est un ancien étudiant, un coach et un *buddy* (copain), qui sont des élèves de l'établissement. Par programme et par semestre (douze semaines), 25 personnes réfugiées se trouvent donc, toutes qualifications et tous pays confondus, suivies par 75 personnes. Cette "dentelle de masse" est possible, car les étudiants forment une population nombreuse et les cursus sont, par ailleurs, très diversifiés dans chaque établissement, lequel constitue, avec son écosystème, un milieu favorable à l'épanouissement. Le processus est aussi fortement personnalisé qu'il est normé. Le mentor, déjà intégré dans la vie professionnelle, en est le phare : il protège ou rétablit la confiance de l'individu, il l'aide à se projeter dans l'avenir; il éloigne la menace du réel en y esquissant une trajectoire, des perspectives. Le coach, encore étudiant, est un accompagnateur de proximité : il aide à formaliser un CV, à prendre un rendez-vous, à traduire un mot. Le *buddy*, également étudiant, a un rôle plus informel : il permet à la personne de pratiquer la langue dans le cadre quotidien des conversations, des sorties au café ou au cinéma; il favorise la rencontre d'amis, la création d'une sociabilité nouvelle dans les nouveaux lieux de vie de la personne réfugiée. Nous obtenons des taux de succès (accès à l'emploi, à des études ou à une formation à la hauteur des compétences) qui varient, après six mois, entre 68 % et 73 %. D'une seule grande école au départ, voici cinq ans, nous sommes aujourd'hui passés à 14, dans 7 villes de France. Nos coûts supplémentaires, lorsque nous lançons un nouveau programme dans une nouvelle institution, sont modérés : nous ne payons pas les murs, nous recourons à de nombreux bénévoles, nous prenons en charge uniquement les formateurs supplémentaires, notamment en français-langue étrangère. Notre accompagnement est donc économiquement efficient et peut facilement être dupliqué.

Sur ce premier socle, nous avons notamment construit des programmes de préparation opérationnelle à l'emploi, des programmes de recrutement direct pour des personnes déjà prêtes, ou encore des programmes permettant d'établir des bilans de compétences.