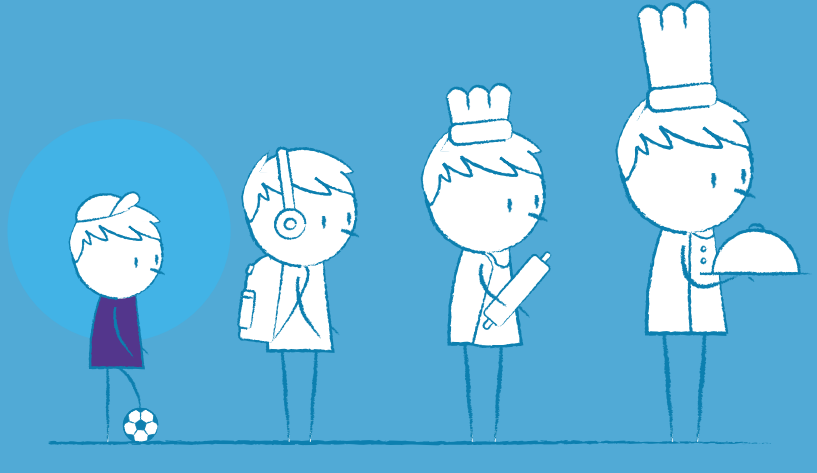
LES NOTES DE L'INSTITUT

FORMER AU XXIe SIÈCLE

NOS QUARTIERS ONT DU TALENT, LA FORCE DU PARRAINAGE

#2

Par Laurence ESTIVAL



J.P.Morgan

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

À PROPOS DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Créé en 1975, l'Institut de l'entreprise est un *think tank* indépendant de tout mandat syndical ou politique. Ancré dans la réalité économique, il concentre sa réflexion sur la relation entre l'entreprise et son environnement.

L'Institut de l'entreprise réunit plus de 130 adhérents – des grandes entreprises, des fédérations professionnelles, des associations, des organismes consulaires et des établissements d'enseignement supérieur. Il met à contribution un vaste réseau d'experts pour réaliser ses études qui viennent nourrir le débat et les décisions publiques. Également lieu de rencontres et pôle de formation, l'Institut de l'entreprise développe une vision de l'entreprise ouverte sur le monde et sur la société.

J.P.Morgan

À PROPOS DE LA FONDATION JPMORGAN CHASE

J.P. Morgan, par l'intermédiaire de la JPMorgan Chase Foundation, distribue en moyenne 200 millions de dollars par an à destination d'organisations à but non lucratif aux États-Unis et dans plus de 40 pays à travers le monde. L'objectif de la Fondation est de développer des solutions innovantes dans les régions où la banque est présente par le soutien à des programmes agissant dans ses 3 domaines d'intervention privilégiés que sont : l'accessibilité à l'emploi, la croissance des PME et l'éducation financière.

La Fondation accompagne des programmes qui s'inscrivent dans la durée et dont l'impact social est défini et mesurable.

FORMER AU XXIe SIÈCLE

NOS QUARTIERS ONT DU TALENT. LA FORCE DU PARRAINAGE

#2

Par Laurence ESTIVAL

LES NOTES DE L'INSTITUT

Mars 2017

SOMMAIRE

6-7 INTRODUCTION

8-14 NOS QUARTIERS ONT DU TALENT. LA FORCE DU PARRAINAGE

16-21 NQT. UN SUCCÈS À DÉPLOYER ?

17 - QUI SONT LES JEUNES DIPLÔMÉS ACCOMPAGNÉS PAR NQT ?

18 - LES ÉLÉMENTS CLÉS DE SUCCÈS

19 - OBSTACLES À LA DIFFUSION

19 - LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

20 - NQT EN QUELQUES CHIFFRES

20 - VERBATIM

22-27 ANNEXES

28 L'AUTEURE

INTRODUCTION

Lorsque l'on aborde la question de l'emploi des jeunes, on commet le plus souvent une double erreur. La première est de considérer la jeunesse comme une population homogène, indifféremment touchée par le « fléau » du chômage. La seconde, qui en découle, est de considérer qu'il existerait à ces difficultés des solutions politiques globales, simples, presque « miraculeuses ». Il n'en est rien et certains, au plus près du terrain, l'ont compris. Il existe en France des écoles et des formations qui conduisent les jeunes à l'emploi, y compris les plus en difficultés. Dans le prolongement de « L'ère du sur-mesure », solutions pour l'insertion des jeunes[1], publiée en 2015, l'Institut de l'entreprise et la Fondation JP Morgan ont choisi de faire découvrir et d'analyser des méthodes de formation et d'accès à l'emploi « qui marchent ». Qui sont-elles ? Formats, statuts, méthodes, etc., quelles sont les clés de leur réussite ? Peut-on imaginer de les déployer à plus grande échelle ? Quels enseignements en tirer ? Anne Tézenas du Montcel et Laurence Estival nous racontent six de ces initiatives[2] en donnant la parole aux élèves, à leur familles, à leurs enseignants, aux entreprises qui les attendent. Alors… *what works* ?

POURQUOI AVOIR CHOISI « NOS QUARTIERS ONT DU TALENT » ?

L'association NQT est née, en 2006, de l'opération réussie « Nos quartiers ont du talent », menée un an plus tôt sous l'égide du MEDEF de Seine-Saint-Denis. Cette initiative avait permis le recrutement de 200 jeunes diplômés des quartiers proches du Stade de France dans des entreprises qui venaient de s'y installer et déploraient une pénurie de talents.

Depuis sa création, NQT connaît un franc succès (plus de 35 000 jeunes diplômés de quartiers accompagnés et un taux d'insertion dans l'emploi de 70 %). Son essor témoigne d'un réel besoin : celui d'un sas entre la fin des études et le début de carrière en entreprise, d'un tremplin pour des jeunes qui ne sont pas familiarisés avec l'environnement professionnel, qui n'en connaissent pas les codes et qui, pour ces raisons, passent à côté d'opportunités, retardant leur intégration dans le monde du travail. Le parrainage d'un jeune diplômé par un cadre d'une entreprise est au cœur de la démarche d'accompagnement mise en place par l'association. C'est ce système, qui produit visiblement des résultats, que nous avons choisi d'étudier.

1 « L'ère du sur-mesure : solutions pour l'insertion des jeunes », par Charles de Froment, Institut de l'entreprise, février 2015. http://www.institut-entreprise.fr/les-publications/lere-du-sur-mesure-solutions-pour-linsertion-des-jeunes

2 Chaque école ou formation fera l'objet d'une courte note. Celles-ci seront publiées progressivement et rassemblées dans une étude à paraître.

NOS QUARTIERS ONT DU TALENT. LA FORCE DU PARRAINAGE

« Pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède »
Gustave Flaubert, *Correspondance*.

Dans la petite salle, une vingtaine de chaises ont été disposées en cercle. Elles attendent les jeunes diplômés qui commencent, ce 22 février, leur session d'intégration, celle que NQT organise tous les 15 jours dans ses locaux à Saint-Denis (93). Trois heures pour découvrir le dispositif qui va les épauler dans leur recherche d'emploi. La pluie suinte à l'extérieur de cette zone de bureaux sans âme mais, à l'intérieur, l'ambiance est chaleureuse : l'heure est à la convivialité et avant même l'arrivée des deux animatrices, les participants ont engagé la discussion. À 14 heures précises, un premier tour de piste permet à ceux qui n'ont pas encore eu l'occasion de se présenter à leurs camarades de briser la glace. Et de se rendre compte de la diversité de leurs profils… Titulaires de masters en communication, juristes, spécialistes de géophysique, experts en économie internationale ou en audit, chacun d'entre eux est invité à indiquer la manière dont il envisage son avenir, dans un an.

Passage de témoin de la prise de parole, une balle de tennis circule de main en main. Emilie, 25 ans, se lance. Diplômée de l'École d'urbanisme de Paris en octobre 2016, après avoir fait une partie de ses études au Canada et au Royaume-Uni, elle rêve d'un poste de chargée d'études dans un grand groupe ou dans un cabinet d'urbanisme. *« C'est grâce à Pôle Emploi que j'ai connu l'association, précise-t-elle. J'ai tout de suite été séduite par la possibilité d'être parrainée par une personne de l'entreprise. C'est complémentaire de la démarche que j'ai engagée avec un consultant de l'APEC »*.

Comme elle, la plupart de ces jeunes diplômés d'origine sociale modeste, fraîchement sortis de l'université, sont pressés de rencontrer leurs futurs « parrains » et « marraines », ces cadres d'entreprise qui vont les guider dans leur cheminement et leur éviter les chausse-trappes des codes de l'entreprise. Tous ont en tête l'efficacité du dispositif : **70 % des jeunes diplômés suivis par NQT décrochent un poste (en CDI ou en CDD de plus de six mois) six mois après leur entrée dans le dispositif**[3]. Les jeunes embauchés dans le cadre d'un CDD ont la possibilité de revenir dans le dispositif à la fin de leur contrat mais, en pratique, ces retours sont très rares, NQT leur ayant mis « le pied à l'étrier ». Pour les 30 % restants, le processus sera plus long : certains repartiront se former pour se réorienter ou pour approfondir un sujet, d'autres choisiront des métiers plus alimentaires pour se donner le temps de mûrir et de mettre en œuvre leur projet.

3 L'association n'a pas de visibilité sur l'insertion sur le long terme des jeunes parrainés. Un réseau d'anciens est en cours de constitution afin d'en savoir davantage sur l'insertion des jeunes sortis du dispositif. Les recruteurs sont, dans des proportions équivalentes, des grands groupes, des ETI et des PME. La majorité des candidats trouve un emploi par le biais des entreprises qui participent au dispositif, soit directement en se faisant embaucher par l'entreprise de leur parrain, soit indirectement (les entreprises qui soutiennent l'association transmettent naturellement à NQT leurs offres d'emploi).

Le parrainage des jeunes par des professionnels du monde de l'entreprise, voilà la clé de voûte de la méthode NQT. Depuis 2006, année de la création de l'association, 35 145 jeunes de moins de 30 ans, titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur à Bac +3 minimum, ont été accompagnés dans leurs premiers pas sur le marché du travail par quelque 9 430 parrains et marraines, issus majoritairement du monde de l'entreprise. Ces mentors, dont certains siègent au conseil d'administration de NQT, jouent un rôle pivot en donnant de leur temps et en faisant partager leurs connaissances du monde professionnel à leurs filleuls.

Une aubaine pour les **candidats de plus en plus nombreux** à frapper à la porte : *« Ils devraient être entre 6 000 et 7 000 en 2017 contre 5 500 en 2016 et 4 500 en 2015 »,* souligne Sophie Pinto, responsable nationale des parrainages et services. *« Nous avons choisi d'aider ceux qui avaient décidé de jouer le jeu du diplôme – qui devait leur ouvrir les portes du marché du travail – mais qui, malgré leurs efforts, n'arrivent pas à atteindre leur objectif, faute d'une connaissance des méthodes de recherche d'emploi, des codes sociaux et d'un réseau. NQT a souhaité, par un dispositif d'égalité des chances, les accompagner vers l'emploi »*, précise-t-elle.

En 2009, NQT a décidé de s'implanter en Rhône-Alpes avant de partir à l'assaut de toutes les régions. Seules la Bretagne et la Bourgogne-Franche Comté ne sont pas encore couvertes. Avec ce **déploiement sur tout le territoire**, l'association s'est fixé comme objectif d'atteindre les 100 000 jeunes accompagnés en 2025. Cette montée en puissance s'est traduite par un renforcement de l'équipe de Sophie Pinto, passée de 4 à 16 personnes en deux ans, afin d'augmenter à la fois le nombre de parrains recrutés et la qualité du suivi.

C'est par une première opération très médiatisée que l'aventure a commencé en 2005. À l'époque, deux responsables inspirés du Medef de Seine Saint-Denis, Yazid Chir et Raynald Rimbault, décident de mettre en relation dans leur département des jeunes diplômés originaires des quartiers en recherche d'emploi avec les entreprises nouvellement arrivées dans la zone d'activité créée autour du Stade de France et qui se plaignent du déficit de main-d'œuvre qualifiée. Ce sera « Nos quartiers ont du talent ». 200 jeunes sont recrutés. L'opération convainc les employeurs de la nécessité de renforcer les ponts entre les jeunes et les entreprises. Un an plus tard, l'association NQT voit le jour avec pour ambition de devenir un dispositif pérenne. **Au-delà des jeunes diplômés des quartiers prioritaires de la politique de la Ville, le dispositif vise les jeunes de milieux modestes.**

Pour les candidats, l'inscription dans ce dispositif est une démarche volontaire. *« Plus les jeunes diplômés s'inscrivent rapidement après l'obtention de leur diplôme, plus le procédé est efficace. Certains arrivent parfois après avoir rencontré des échecs, faute de ne pas avoir eu connaissance des codes pour intégrer les entreprises et ils ont perdu confiance en eux alors que ces jeunes ont du talent. On va leur montrer qu'ils sont des pépites qui ne demandent qu'à s'exprimer ! »*, poursuit Sophie Pinto. Grâce aux **campagnes de communication** dans les universités, les missions locales, les affiches dans les stations de RER, un partenariat avec Pôle Emploi qui oriente systématiquement les candidats correspondant aux critères vers NQT et le bouche-à-oreille, le message commence à passer. La signature d'accords avec l'APEC et avec les missions locales devrait aussi permettre de créer de nouvelles synergies.

Après avoir renseigné leur profil sur le site de NQT, le dossier de chaque candidat est examiné. En cas d'acceptation, ils se voient attribuer un référent, permanent de l'association, à qui ils vont pouvoir s'adresser tout au long de leur parcours. Chacun d'entre eux est ensuite mis en relation avec un parrain, travaillant si possible dans le secteur d'activité correspondant à leur domaine de compétences. *« Ce n'est malheureusement pas toujours possible, certains jeunes ayant des spécialités très pointues. Nous les orientons alors vers un professionnel des ressources humaines en attendant de voir s'il n'est pas possible de trouver un parrain davantage en phase avec leurs attentes »*, met en avant Johanna Hattabi, chargée de mission au sein de l'équipe NQT en Île-de-France. Les jeunes diplômés ont alors 15 jours pour prendre contact avec leur parrain et convenir avec lui des modalités de suivi. Rien n'est imposé et tout se construit au cas par cas. Tous les mois, NQT envoie un questionnaire aux bénéficiaires pour faire le point.

Restaurer la confiance en soi pour gagner celle d'un futur recruteur, tel est le premier but de cette relation. Emilie, qui n'a pas encore rencontré son parrain, attend notamment qu'il lui donne son point de vue sur son CV, quelques conseils pour aborder au mieux sa recherche d'emploi et qu'il l'aide à se constituer un réseau professionnel. *« C'est à moi d'établir la confiance »*, reconnaît-elle. Johanna Hattabi est d'ailleurs formelle : *« Ne commencez pas à demander à votre parrain d'ouvrir son carnet d'adresses ! S'il le fait, ce sera un plus, mais ce n'est pas l'essentiel de la démarche : il s'agit avant tout de vous donner confiance en vous et de vous conseiller dans votre recherche d'emploi »*, lance-t-elle, à l'attention de l'auditoire. Message reçu cinq sur cinq par Siham, 26 ans, titulaire d'un master en marketing. Elle vient de rencontrer sa marraine, chef de projet digital chez Europcar… *« J'étais intéressée par la dimension digitale de sa mission, j'ai profité de notre première rencontre pour interroger ma marraine sur ses fonctions »*, raconte-t-elle. Siham lui a également présenté son CV et lui a demandé comment elle pourrait l'améliorer.

« Mes stages m'ont permis d'avoir des expériences différentes mais je n'avais pas une vision très claire de l'éventail des postes auxquels je pouvais prétendre. Le marketing, c'est un domaine fourre-tout ».

Lors de sa première rencontre avec sa marraine, contrôleuse de gestion chez BNP Paribas, Edip, 26 ans, titulaire d'un master en audit, qui cherche un poste identique à celui de sa marraine, lui a demandé comment orienter son CV pour avoir davantage de chances d'atteindre son but. *« J'en suis ressorti avec des conseils précis. Elle m'a, par exemple, incité à développer un peu plus les missions que j'ai pu réaliser lors de mes stages car il y avait un décalage entre ce que j'expliquais à l'oral et ce qui ressortait de la lecture de mon CV. C'est très utile, car après l'université, il y a rarement un suivi. Nous sommes lâchés dans la nature… »*, soupire Edip.

Ce premier contact avec le parrain est primordial mais il arrive aussi que le courant ne s'établisse pas… Mélanie, 31 ans, qui a été suivie en 2012, en a fait l'expérience. Titulaire d'un master en stratégie et décisions publiques et politiques, elle est arrivée à NQT avec une perte de confiance en elle. *« Lors des entretiens de recrutement, j'étais toujours dans la short-list mais je n'étais jamais retenue »*. Suivie pendant six mois par un parrain qui travaillait dans le secteur de la communication, vers lequel Mélanie souhaitait s'orienter, elle a demandé à changer de mentor car elle n'avait pas l'impression de progresser, faute de *feeling*. *« J'ai été ensuite accompagnée par un directeur Diversité d'une entreprise du CAC 40 qui m'a notamment permis de dédramatiser le monde professionnel en me parlant de sa propre expérience. »* Quelques rendez-vous plus tard, Mélanie décrochait un emploi dans une association pour s'occuper de communication…

Ces parrains ne sont pas choisis au hasard. Tous ou presque sont issus des entreprises qui ont rejoint l'association et dont les cotisations représentent les deux-tiers des recettes de NQT, le tiers restant provenant des fonds publics alloués dans le cadre de la politique de la ville et du FSE (Fonds social européen). Si les grands groupes ont tous répondu à l'appel, comme Carrefour, LVMH, Axa ou Thalès, les PME commencent, elles aussi, à s'y intéresser. Du côté des parrains, l'expérience suppose créativité et attention. *« Chaque filleul est différent et n'a pas les mêmes attentes. Nous devons sans arrêt nous adapter »*, reconnaît Frédérique Sénèque, chef de projet Diversité à la Française des jeux qui anime depuis octobre 2015 le partenariat entre son entreprise et NQT. En un an et demi, 35 cadres ont accepté de jouer le jeu, 69 jeunes ont été suivis et 25 d'entre eux ont déjà trouvé un travail. Frédérique parle en connaissance de cause : elle a deux filleules qu'elle entend bien accompagner jusqu'à ce qu'elles décrochent un CDI ! *« Je fais beaucoup de coaching pour les soutenir et pour leur apporter ce qu'elles n'ont pas, compte tenu de leur milieu social : il leur manque de la confiance en leurs capacités, la connaissance des codes sur la manière de se présenter par exemple lors des entretiens, ou un réseau*, ajoute-t-elle.

L'une des deux travaille dans le domaine culturel où elle enchaîne les missions en CDD. J'ai contacté récemment une ancienne collègue partie à Aix-en-Provence et qui connaît bien le milieu des festivals pour voir comment elle pourrait lui ouvrir les portes d'une manière plus durable. »

Fondateur du cabinet de recrutement, de coaching et de conseil en stratégie ALSpective, Albert Hiribarrondo a même embauché sa filleule Lina ! *« Titulaire d'un master RH, elle cherchait un emploi dans ce secteur et faisait en attendant des petits boulots en intérim. Je l'ai aidée à refaire son CV, à répondre à des petites annonces. Et quand j'ai quitté le cabinet de recrutement où j'étais consultant pour créer ma propre entreprise en mars 2015, je lui ai proposé un contrat d'un mois pour m'aider à monter la structure. Ce contrat a depuis été transformé en CDI »*. Fort de cette première expérience Albert Hiribarrondo suit aujourd'hui un deuxième filleul, docteur spécialisé dans les plantes carnivores, qui souhaite trouver un poste dans le conseil en développement durable. *« C'est une expérience très enrichissante car je découvre avec lui de nouveaux univers et je me rends bien compte que les docteurs ne sont pas assez valorisés dans l'entreprise. Je suis devenu leur ambassadeur. »*

Au-delà du suivi individuel, et comme nombre d'entreprises partenaires de NQT, la Française des jeux souhaite aussi monter avec l'association des **ateliers collectifs** pour tous les jeunes diplômés inscrits dans le dispositif. *« C'est une façon d'aller encore plus loin dans l'accompagnement »*, met en avant Frédérique Sénèque qui est en train de mettre la dernière main à un atelier d'aide à la préparation des entretiens de recrutement. De la création d'un CV en ligne à la gestion du stress en passant par une initiation à la bonne utilisation des réseaux sociaux professionnels, l'offre est multiple et variée. Avertis de la tenue de ces ateliers, les intéressés doivent postuler en ligne sur le site de NQT. Le nombre de places étant limité, les premiers inscrits sont les premiers servis.

Certaines de ces **rencontres**, à l'image des *After Work* organisés par certaines entreprises dans leurs locaux, permettent aux participants d'étoffer leur réseau. Siham a ainsi pu participer, grâce aux partenaires de NQT, au lancement du salon Viva Technology, en direct de l'Élysée, le 21 février 2017. Outre sa rencontre avec le président de la République, François Hollande, et avec le PDG de LVMH, Bernard Arnault, elle a pu approcher des start-ups et échanger des cartes de visite. Un monde auquel elle n'imaginait pas un jour avoir accès…

L'offre NQT s'affine sans cesse, comme en témoigne le lancement prochain d'une application numérique pour faciliter la vie des bénéficiaires, qui pourront désormais effectuer toutes leurs démarches et avoir accès à tout le contenu du site depuis leur smartphone. Les jeunes intégrés dans le dispositif ont aussi **plusieurs outils gratuits à**

leur disposition : ils peuvent perfectionner leur anglais en ligne grâce à un accord entre NQT et Gymglish, comprendre comment fonctionnent les tests de personnalité en s'entraînant sur le logiciel cut-e ou encore visionner en ligne sur la plateforme NQTraining des conseils sur la recherche d'emploi confectionnés par l'association en partenariat avec Crossknowledge. *« Nous leur recommandons également de nous tenir régulièrement informés de ce qu'ils font,* précise Johanna Hattabi*, et de mettre à jour leur CV car nous travaillons aussi avec des Jobboards – sites d'offres d'emploi – et nous recevons également des offres d'emploi »*.

Par ailleurs, **l'association cherche à accompagner les aspirations actuelles des jeunes diplômés**. La création d'entreprise intéressant de plus en plus d'entre eux, NQT a signé un **partenariat avec HEC**. Chaque année, certains jeunes diplômés suivis par l'association ont la possibilité d'intégrer le master sur la création d'entreprise développé par la grande école dont la Fondation prend en charge 75 % des frais de scolarité. D'autres sont, quant à eux, invités à suivre des conférences et des séminaires dans le cadre du même master.

L'association cherche aussi à répondre à l'appel du large et aux envies de carrière internationale. *« Des parrains qui sont partis en expatriation peuvent apporter leur aide »*, confirme Sophie Pinto, qui souhaite aller plus loin. Soutenue par de nombreuses entreprises internationales, **NQT envisage d'accompagner des partenaires étrangers dans la création de projets inspirés de l'action menée en France par l'association**. Tout un programme…

NOT, UN SUCCÈS À DÉPLOYER ?

QUI SONT LES JEUNES DIPLÔMÉS ACCOMPAGNÉS PAR NQT ?

Proposé aux jeunes diplômés Bac +3 minimum, le dispositif mis en œuvre par NQT s'adresse aux jeunes des quartiers tels qu'ils sont définis par la politique de la ville et aux jeunes d'origine modeste, que ce soit en milieu urbain ou en milieu rural. Pour apprécier l'origine sociale des étudiants en recherche d'emploi, l'association s'appuie sur quelques indicateurs : quelle est la catégorie socio-professionnelle des parents ? L'étudiant a-t-il été boursier ou non ? Est-il allocataire ou non du RSA ? Est-il en situation de handicap ? À noter : un programme spécifique « Nos Outre-mer ont des talents » s'adresse aux jeunes des DOM-TOM. Sur les 5 457 jeunes diplômés suivis en 2015, 1 120 étaient originaires des quartiers et 4 337 étaient d'origine modeste. 26 % d'entre eux bénéficiaient du RSA. Avec 2 675 inscrits, l'Île-de-France arrive en première place, suivie de loin par Rhône-Alpes.

Le profil-type est une jeune femme – elles représentent 64 % des bénéficiaires – âgée de 26,4 ans et titulaire d'un Bac +5 en commerce/marketing. Les diplômés dans cette spécialité représentent globalement 12 % des cohortes suivies, à égalité avec les diplômés en communication. Viennent ensuite les diplômés en ressources humaines (9 %), les juristes (9 %) et les ingénieurs (8 %). Ces cinq secteurs d'activité représentent 47 % des bénéficiaires. À l'autre bout de l'échelle, les diplômés en télécommunications, en audit, en audiovisuel et en production/maintenance représentent pour chacun d'entre eux 1 % des jeunes suivis.

La plupart des bénéficiaires sont orientés vers NQT par Pôle Emploi lors de leur inscription. Si certains intègrent le dispositif après plusieurs mois de recherches infructueuses, les jeunes rencontrés lors d'une réunion d'intégration organisée par l'association sont en grande majorité diplômés depuis très peu de temps, autour de trois mois en moyenne. **Il s'agit pour eux d'avoir le maximum de cartes en main pour trouver le plus rapidement possible un poste correspondant à leurs souhaits**. Leurs priorités : avoir le point de vue d'un professionnel sur leur parcours et leur démarche, confronter l'adéquation de leur profil au poste visé et bénéficier d'un suivi dans la durée, pour pouvoir notamment rectifier leurs erreurs éventuelles au fur et à mesure qu'ils rencontrent des recruteurs. Qu'ils le disent ouvertement ou non, la plupart d'entre eux espèrent aussi que leur parrain leur permettra d'élargir leur réseau.

LES ÉLÉMENTS CLÉS DE SUCCÈS

Le **parrainage** des diplômés par des professionnels de l'entreprise est la pièce maîtresse du dispositif. Ceux-ci sont des **cadres en activité ayant au minimum 8 ans d'expérience professionnelle**. Sur les 3 614 parrains et marraines actifs fin 2015, 38 % occupaient des postes de direction, 37 % des postes de management, 6 % étaient chefs de projet, 3 % ingénieurs et 2 % consultants-auditeurs. Les 14 % restants étaient assimilés cadres. Tous appartiennent à des entreprises mécènes qui versent une cotisation à NQT et en font la promotion en interne pour susciter chez leurs collaborateurs l'envie de devenir parrains. Au nombre de 246 en 2014, 360 entreprises mécènes, grands groupes mais aussi PME, avaient rejoint NQT en 2015.

Volontaires et bénévoles, ils acceptent de coacher un filleul – parfois deux – en les faisant bénéficier de leur expérience, voire de leur réseau, mais il n'y a aucune obligation. Le parrain est attribué à chaque filleul en fonction de son secteur d'activité, même si ce n'est pas toujours possible, ou en prenant en compte les souhaits d'orientation des jeunes diplômés mentionnés lors de leur inscription. **La relation entre le parrain et son filleul est établie d'un commun accord**. Il n'y a pas non plus de durée fixée à l'avance mais tous les mois, NQT fait le point avec les jeunes diplômés et peut les orienter si nécessaire vers un autre parrain.

Outre ce suivi individuel, les entreprises partenaires organisent des **ateliers collectifs sur des thématiques liées à la recherche d'emploi** (rédaction de CV, utilisation des réseaux sociaux, préparation aux entretiens…) ou des événements dans leurs locaux de type *After Work* pour aider les bénéficiaires à mieux comprendre leurs différents métiers et élargir leur réseau.

Le réseau n'est toutefois pas la principale raison du succès de NQT. Pour l'association, les clés du succès résident dans la **confiance en eux que gagnent les jeunes diplômés grâce à leur parrain et la possibilité de mieux comprendre les comportements attendus par les recruteurs**, notamment en matière de savoir-être (façon de se présenter, de prendre la parole lors de l'entretien, de s'habiller, etc.).

L'autre clé du succès : les **multiples partenariats** avec des acteurs publics (collectivités locales, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports ou ministère des Outre-mer) qui financent et appuient NQT, tout en lui apportant une grande visibilité ainsi qu'un gage de sérieux.

OBSTACLES À LA DIFFUSION

Si NQT a renforcé sa présence dans les établissements d'enseignement supérieur, fin 2015, seules 24 universités étaient devenues partenaires de l'association. La direction souhaite également **renforcer ses liens** avec l'APEC, avec les missions locales, les chambres consulaires ou les fédérations professionnelles pour recruter toujours plus de parrains et d'étudiants afin d'atteindre son objectif de 100 000 jeunes suivis en 2025. Cet objectif ambitieux rend indispensable l'entrée de **nouvelles recettes**, le coût moyen de l'accompagnement d'un jeune s'élevant à 597 euros, selon le rapport d'activité 2015 de NQT.

Parallèlement, l'association poursuit son implantation territoriale même si des régions importantes, comme la Bretagne, ne sont pas encore couvertes.

LEVIERS DE DÉPLOIEMENT DE LA MÉTHODE

Dans son Livre blanc pour relancer l'ascenseur social publié en 2015, NQT a notamment pointé l'absence d'un plan d'ensemble permettant de déployer la méthode et émis quelques propositions allant dans ce sens. Parmi elles : l'octroi d'une aide financière aux entreprises qui ont mis en place des parrainages afin d'inciter de plus en plus de recruteurs à s'investir dans ces démarches.

Afin de raccourcir les délais entre l'université et le premier emploi, une mise en relation des jeunes avec les organismes d'accompagnement vers l'emploi dès leur parcours universitaire serait aussi particulièrement utile, évitant à certains de perdre confiance, faute d'avoir su trouver les bons leviers.

Parallèlement, le **rapprochement entre universités et entreprises permettrait une plus grande connaissance réciproque bien avant la recherche d'emploi**. Si des efforts importants ont été faits en ce sens au cours des dernières années, *via* notamment la multiplication de stages et la valorisation de l'apprentissage, force est de constater que tous les établissements ne sont pas aussi avancés.

Un suivi des diplômés permettrait aussi de conseiller ceux qui sont en difficulté le plus rapidement possible. Si les diplômés de grandes écoles sont bien suivis, il n'en va pas de même pour les universitaires, selon les participants à la session d'intégration organisée par NQT.

NQT EN QUELQUES CHIFFRES

- 35 145 jeunes accompagnés entre 2005 et 2016
- Une montée en puissance du dispositif : 4 500 jeunes en 2015, 5 500 en 2016 et entre 6 000 et 7 000 attendus pour 2017
- 70 % d'entre eux décrochent un emploi au bout de six mois
- 9 430 parrains et marraines mobilisés entre 2005 et 2016
- 4 000 parrains actifs en 2016
- Une augmentation de 46 % du nombre d'entreprises mécènes en 2015 par rapport à 2014
- Près de 800 évènements organisés en 2016 par les entreprises pour aider les jeunes en dehors des parrainages (ateliers collectifs, présentation des métiers de l'entreprise, soirées de networking, etc.)
- Un budget de 4,011 millions d'euros en 2015 (3,511 millions d'euros en 2014)
- Un coût d'accompagnement moyen de 597 euros par jeune diplômé suivi
  45 salariés dans l'association dont 20 au siège.

VERBATIM

Sophie Pinto, responsable nationale des parrainages et services
« Ces jeunes ont du talent. On va leur montrer qu'ils sont des pépites ! »

Frédérique Sénèque, chef de projet Diversité à la Française des jeux
« Les parrains sont là pour apporter à leurs filleuls ce qu'ils n'ont pas eu en raison de leur origine sociale : la confiance en eux, les codes pour intégrer une entreprise et un réseau. »

Edip, 26 ans, titulaire d'un master en audit, suivi par NQT
« Une initiative comme NQT est très utile, car après l'université, il y a rarement un suivi. Nous sommes lâchés dans la nature. »

Mélanie, 31 ans, titulaire d'un master en stratégie et décisions publiques et politiques, suivie en 2012 par NQT
« Mon parrain, un responsable Diversité d'une entreprise du CAC 40, m'a permis de dédramatiser le monde professionnel en me parlant de sa propre expérience. Il m'a redonné confiance en moi. »

ANNEXES

ÉLÉMENTS DE CONTEXTE SUR LA SITUATION DU MARCHÉ DU TRAVAIL ET LE CHÔMAGE DES JEUNES

Le chômage des jeunes en France :

Le chômage des jeunes en France et les raisons expliquant sa persistance ont été analysés dans de nombreuses publications académiques et rapports officiels. Il en ressort que des changements structurels majeurs doivent être entrepris, notamment dans le système éducatif et dans le dispositif d'apprentissage afin de réduire l'inadéquation qui perdure entre les qualifications des jeunes et les besoins des employeurs.
De nombreuses solutions ont été proposées et de multiples réformes ont été mises en œuvre afin de réduire le chômage de masse qui touche les jeunes. Malheureusement, aucune mesure ne s'est avérée efficace… C'est pourquoi les débats actuels se focalisent principalement sur les méthodes d'incrémentation de ces réformes qui font consensus tant parmi les experts académiques que les représentants gouvernementaux ou que les organisations professionnelles. Mais paradoxalement, elles ont toutes jusqu'à présent échoué par manque d'adhésion de la part de l'opinion publique.
Dans ce contexte, l'ambition de l'Institut de l'entreprise est de s'intéresser à des cas pratiques qui ont apporté la preuve de leur efficacité. Une large diffusion de ces initiatives pourrait contribuer à déployer à plus grande échelle ces succès et pourrait inspirer de nouvelles réformes.
Dans le but de soutenir cette initiative, les lecteurs trouveront ci-dessous une brève revue des caractéristiques du marché du travail français et de la situation de l'emploi des jeunes ainsi que des références académiques et officielles traitant de ce sujet.

Le marché du travail français souffre d'un chômage structurel.

Le marché du travail français se caractérise par un taux élevé de chômage (10 %) et un faible taux d'emploi (<65%) comparés à ceux des économies similaires au sein de l'OCDE (>70% en Allemagne, au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves). Ces caractéristiques sont persistantes depuis 30 ans et le taux de chômage est peu sensible au cycle économique. En effet, même en phase d'expansion, le taux de chômage n'est jamais passé sous la barre des 7,5 %, alors que le taux d'emploi restait stable malgré les périodes de récession de 2008-2009 et de 2011-2012, contrairement à ce qui était observé sur la même période aux États-Unis ou en Allemagne.

Selon la définition du BIT, le taux de chômage en France au T2 2016 s'établissait à 9,9 % (9,6 % pour la France métropolitaine) en légère baisse depuis le T3 2015, mais avec des perspectives limitées d'amélioration compte tenu du potentiel actuel de croissance (1,1 %-1,3 %) et de l'absence de réformes structurelles du marché du travail. En métropole, 2,8 millions de personnes sont en recherche d'emploi parmi lesquelles 1,2 million sont sans-emploi depuis plus d'un an (environ 45 % des chômeurs). Le nombre croissant de chômeurs de longue durée est annonciateur d'une hausse prochaine du chômage structurel. À la fin du T1 2016, le chômage de longue durée a battu un record historique.
Le taux d'emploi selon l'OIT est toujours inférieur à 65 % au T2 2016 (64,7 %) alors que le taux d'emploi à plein temps est inférieur de 4,8 points à 59,9 %, laissant une marge de progression substantielle.

Les inégalités touchent fortement les jeunes.

Le taux d'emploi parmi les jeunes Français (15-24 ans) était de 28,4 % en 2014 selon Eurostat, loin des économies européennes comparables comme l'Autriche (52,1 %), l'Allemagne (46,1 %), les Pays-Bas (58,8 %), la Suède (42,8 %) ou le Royaume-Uni (48,1 %).
Parmi la population des jeunes actifs, le taux de chômage est particulièrement élevé en France (25,9 % à la fin de T4 2015), comparé aux autres économies européennes comme l'Autriche (11,3 %) l'Allemagne (6,4 %), les Pays-Bas (11,1 %), la Suède (16,3 %) et le Royaume-Uni (13,1 %).
Comparé globalement à la population active, le taux de chômage des jeunes en France est 2,5 fois plus élevé et 3,7 fois plus important que celui des séniors (>49 ans) selon l'INSEE. La double récession a conduit à une augmentation continue du chômage des jeunes de 6,7 pts depuis le T1 2008 alors que le taux global de chômage a augmenté de 2,7 pts au cours de la même période.
Cependant, lorsque l'on considère le ratio de chômage[4], qui est probablement un indicateur plus pertinent que les précédents, puisque la plupart des 15-24 ans poursuivent des études, les chiffres présentés ci-dessus peuvent être légèrement relativisés. Ce ratio atteignait 8,9 % en France en 2015 selon Eurostat, proche de la moyenne de la zone euro, mais toujours légèrement supérieur à celui du Royaume-Uni (8,6 %), des Pays-Bas (7,7 %) et bien supérieur à celui de l'Allemagne (3,5 %) qui est probablement un cas spécifique compte tenu de ses caractéristiques démographiques.

Les inégalités face à l'emploi sont également largement corrélées au niveau de qualification. En effet, le taux de chômage des diplômés se situe quasiment au niveau frictionnel

4 Nombre d'individus au chômage âgés de15 à 24 ans rapporté à l'ensemble de cette classe d'âge.

(6,2 %) alors qu'il atteignait 16,8 % en 2015 pour les travailleurs non-qualifiés. Enfin, les immigrés de première génération en provenance d'États qui ne sont pas membres de l'Union européenne ont deux fois plus de risque d'être au chômage que des travailleurs nés au sein de l'Union.

L'inadéquation des compétences : un problème majeur qui s'aggrave

Dans son dernier rapport sur la France, le FMI souligne que la crise de la zone euro a probablement créé des effets d'hystérèse. La double récession qu'a connue l'économie française, compte tenu de sa durée, est à l'origine de cercles vicieux pour les chômeurs. Plus le chômage se prolonge, plus les perspectives de retrouver un emploi se réduisent pour le demandeur d'emploi, qui voit progressivement son réseau professionnel se déliter et ses compétences s'éroder.
C'est pour cette raison que l'inadéquation des compétences, qui par ailleurs existe depuis longtemps en France, s'est probablement détériorée pendant la crise. Les chiffres en témoignent : le taux de chômage augmente quand le taux d'emplois vacants reste relativement stable. Selon France Stratégie, la France se caractérise par une obsolescence plus rapide des compétences, quels que soient les groupes d'âge, imputable aux carences en matière de formation professionnelle en comparaison des économies comparables de l'OCDE.
Cependant, ces difficultés d'appariement reflètent plus certainement l'écart croissant entre les résultats du système d'enseignement et les besoins constatés sur le marché du travail. Cet écart est régulièrement souligné par la contre-performance de la France, rapportée à celle des économies comparables, par les classements internationaux (PISA et enquête PIAAC de l'OCDE). En conséquence, le niveau de compétences des adultes français est inférieur à celui de pays comparables, avec des effets désastreux en termes d'accès à l'emploi pour ceux qui sont en difficultés socio-économiques. Entre 100 000 et 150 000 jeunes par an quittent le système secondaire sans qualification.

L'allocation actuelle des ressources est à revoir

Dans la mesure où l'insertion sur le marché du travail et les passerelles entre le système éducatif et l'emploi sont cruciales, les politiques publiques conduites au cours des 30 dernières années ont encouragé l'apprentissage et la formation professionnelle. Pourtant, le nombre d'étudiants en apprentissage ou en alternance diminue depuis 2011 – autour d'un demi-million de personnes – après avoir crû de 0,4 à 0,6 million entre 1990 et 2001. L'OCDE souligne dans un récent rapport sur l'apprentissage et la formation professionnelle que la France a alloué d'importantes ressources à la formation professionnelle des jeunes mais que le système reste inutilement complexe pour un rendement médiocre.

L'enseignement professionnel continue de souffrir d'une mauvaise réputation au sein des familles françaises, bien qu'il ait démontré de bons résultats en termes d'insertion professionnelle. Le nombre d'apprentis a récemment augmenté, même si cette hausse est principalement due aux jeunes qualifiés.

Les experts de l'OCDE concluent que l'entrée sur le marché du travail des jeunes peu ou pas qualifiés reste difficile et doit être améliorée. À cet effet, ils suggèrent notamment d'attirer de meilleurs enseignants, notamment des enseignants qui sauraient davantage faire le lien entre l'expérience professionnelle et les concepts académiques.
L'initiative présente de l'Institut de l'entreprise consiste précisément à augmenter la diffusion des bonnes pratiques développées par ces individus.

Sources

- Pierre Cahuc, Marc Ferraci, with the contribution of Jean Tirole and Etienne Wasmer, *Apprenticeships for Employment*, CAE, no 19, December 2014

- Pierre Cahuc, Stéphane Carcillo and Klaus F.Zimmermann, *The Employment of the Low-skilled Youth in France*, no 4, April 2013

- Tableau de Bord, *Activité des jeunes et politiques d'emploi* (données à fin mars 2016), DARES, Août 2016

- Brandt, N. (2015), "*Vocational training and adult learning for better skills in France*", OECD Economics Department Working Papers, No. 1260, OECD Publishing, Paris

- Boulhol, H. (2013), "*Improving the Economic Situation of Young People in France*", OECD Economics Department Working Papers, No. 1041, OECD Publishing, Paris

- Boulhol, H. and P. Sicari (2013), "*Labour Market Performance by Age Groups: A Focus on France*", OECD Economics Department Working Papers, No. 1027, OECD Publishing, Paris

- IMF, France – *Selected Issues – Structural Unemployment – Causes and Potential Remedies*, IMF Country Report No. 16/228, July 2016

- Amandine Brun-Schammé, Hélène Garner, Nicolas Le Ru, Antoine Naboulet, *Boosting Employment in France*, France Stratégie, September 2016

- Pierre-Yves Cusset, Hélène Garner, Mohamed Harfi, Frédéric Lainé, David Marguerit, *Young People with Immigrant Backgrounds: What Are the Barriers to Their Economic Integration?*, France Stratégie, March 2015

L'AUTEURE

Laurence Estival

Journaliste économique, Laurence Estival collabore à de nombreux magazines *(Challenges, L'Express, L'Expansion, Débat Formation, Inffo Formation,* etc.*)* sur des dossiers liés à l'éducation et à la formation, l'emploi et le management, en France et à l'international. Elle a par ailleurs créé une lettre d'informations économiques sur les pays de l'Est après la chute du mur de Berlin jusqu'en 1995, a participé à la création et à la rédaction du journal *l'Européen* en 2009 et suit depuis le début des années 2000 l'actualité dans les Balkans et les questions de développement économique pour *Faim et développement*, le magazine de l'ONG CCFD-Terre solidaire ■

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

Président

Antoine FRÉROT
Président-directeur général de Veolia

Conseil d'orientation

Philippe CARLI
Administrateur du Groupe Amaury

Philippe CROUZET
Président du directoire de Vallourec

Jacques GOUNON
Président-directeur général du Groupe Eurotunnel

Henri LACHMANN
Vice-président, administrateur de Schneider Electric

Bruno LAFONT
Co-président du Conseil d'administration de LafargeHolcim

Frédéric LEMOINE
Président du directoire de Wendel

Marie-Christine LOMBARD
Présidente du directoire de Geodis

Christophe de MAISTRE
Président de Siemens France

Gérard MESTRALLET
Président non exécutif du Conseil d'administration d'Engie

Christian NIBOUREL
Président d'Accenture France

Denis RANQUE
Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Jacques RICHIER
Président-directeur général d'Allianz France

Augustin de ROMANET de BEAUNE
Président-directeur général du Groupe ADP

Frédéric SAINT-GEOURS
Président du Conseil de surveillance de la SNCF

Jean-Jacques SALAÜN
Directeur général Inditex France

Nicolas SEKKAKI
Président d'IBM France

Pierre-Sébastien THILL
Président de CMS Bureau Francis Lefebvre

Délégué Général

Frédéric MONLOUIS-FÉLICITÉ

Maquette : Iggybook Studio

L'association NQT est née en 2006 dans le prolongement de l'opération « Nos quartiers ont du talent ». Sous l'égide du Medef de Seine-Saint-Denis, cette opération avait remporté un franc succès en permettant le recrutement de 200 jeunes diplômés des quartiers proches du Stade de France au sein d'entreprises.

Depuis sa création, NQT a accompagné vers l'emploi plus de 35 000 jeunes issus des quartiers prioritaires de la politique de la Ville et/ou de milieu modeste. Elle affiche un taux d'insertion de 70 % des jeunes diplômés (au moins Bac +3). L'Association propose à chaque jeune diplômé d'être accompagné dans la recherche d'emploi par un parrain ou marraine – cadre ou cadre dirigeant(e) d'une grande entreprise ou d'une PME. Le rôle du professionnel est d'aider le jeune à décoder le monde de l'entreprise qui ne lui est pas familier.

L'enjeu est d'accélérer son insertion ou son intégration dans le monde du travail. Laurence Estival nous emmène à la découverte d'un système qui, visiblement, produit des résultats ■

FORMER AU XXIe SIÈCLE

Nos quartiers ont du talent, la force du parainage est le deuxième de six volets de l'ouvrage *Former au XXIe siècle*.

facebook.com/institut.delentreprise

medium.com/institut-de-l-entreprise

twitter.com/inst_entreprise
@inst_entreprise

instagram.com/inst_entreprise

linkedin.com/company
/institut-de-l'entreprise

INSTITUT DE L'ENTREPRISE

29, rue de Lisbonne - 75008 Paris
Tél. : +33 (0)1 53 23 05 40
www.institut-entreprise.fr