

# 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.