Le parrainage : une nouvelle forme de solidarité émergente

Vendredi 9 avril 2010 de 8h30 – 13h30
Chambre de Commerce et d'Industrie de la Seine Saint Denis
191 avenue Paul Vaillant Couturier 93000 Bobigny

Avec le soutien de l'ACSE (Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances)

SOMMAIRE

INTRODUCTION 3

Eric DOGO, Président de l'AFIP 3
Guy COSTE, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Seine-Saint-Denis 4
Ludovic GUILCHER, Responsable du Réseau, membre du Bureau de l'Association des diplômés HEC 5

PRESENTATION DES ATELIERS 7
Denis JACQUET, Président de PARRAINER LA CROISSANCE — HEC 7
Alexandra PALT, Directrice Générale de FABRIC OF SOCIETY 7
Brice AKANATI, Consultant IBM 8
Atelier 1 : Le parrainage dans le management et la gestion de carrières 10
Atelier 2 : Le Parrainage dans l'entrepreneuriat 37
Atelier 3 : Le Parrainage dans la formation 60
Atelier 4 : Le Parrainage dans l'accès à l'emploi 86

RESTITUTION DES ATELIERS ET ÉCHANGES AVEC LA SALLE 113
Atelier 4 :Le parrainage dans l'accès à l'emploi 113
Atelier 3 : Le parrainage dans la formation et les filières d'excellence 117
Atelier 2 : Le parrainage dans l'entrepreneuriat 119
Atelier 1 : Le parrainage dans le management et la gestion de carrière 123

CONCLUSION 126
Carole DA SILVA 126

INTRODUCTION

Eric DOGO, Président de l'AFIP

Monsieur Guy COSTE, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Seine-Saint-Denis, Mesdames et Messieurs les participants, nous voici réunis pour ce septième colloque de l'AFIP qui a pour thème : « Le Parrainage, une nouvelle forme de solidarité émergente ».
Dès sa création en 2003, l'AFIP avait compris que l'un des leviers principaux de lutte contre les discriminations est le parrainage. Ainsi, grâce à l'expérience et à l'intuition de Carole DA SILVA, nous avons travaillé afin de convaincre des parrains et marraines bénévoles de s'investir et d'accompagner nos jeunes diplômés de l'AFIP, qui ne sont pas issus du « corps traditionnel français » – puisque c'est aujourd'hui une expression commune – et sont identifiés comme des minorités visibles.
Les parrains et marraines permettent aux jeunes AFIPiens d'éviter la terrible solitude des nombreuses réponses négatives reçues en fin d'études, au début de la recherche du premier emploi. Ils sont également là pour conseiller et orienter, car, au-delà de la sensibilisation des entreprises sur la question de la discrimination, qui reste une réalité dans notre pays, le manque de réseaux est un facteur aggravant dans la recherche d'emploi d'un jeune diplômé. Le parrain et la marraine prennent alors tout leur sens. Ils permettent de faire intégrer le jeune ou, tout au moins, de le mettre en relation avec certains réseaux professionnels.

C'est ici l'occasion de remercier très sincèrement les nombreux parrains et marraines, qui ne ménagent pas leurs efforts, tous les derniers vendredis du mois, en prenant le temps de participer aux réunions de suivi des jeunes AFIPiens.
Nous pensons tout particulièrement aux parrains et marraines de la première heure, les noyaux durs, qui sont toujours là et dont je vais citer quelques noms : Brice, Véronique, Olivier, Joëlle et Bertrand, Elisabeth, Johanna, Christian, Elodie et ??? … Je pense qu'ils se reconnaitront ; ils sont là avec nous et ils prennent du temps, parce que c'est une réunion qui dure souvent longtemps dans la soirée.
Accepter d'être parrain ou marraine à l'AFIP, au-delà du réseau, c'est s'engager à être aux côtés du jeune, pour l'aider à acquérir les codes de l'entreprise et à transcender les angoisses de la première recherche, qui sont encore plus fortes quand on est issu des minorités visibles.

Nous allons donc ensemble faire le point sur l'enjeu que représente le parrainage dans l'accompagnement. Vos travaux dans les différents ateliers vont permettre à l'AFIP de faire le point sur cet axe majeur et d'envisager l'avenir.

Je ne peux terminer sans remercier l'ACSE, l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Egalité des chances, qui est notre principal soutien financier, la Chambre de Commerce et d'Industrie qui nous accueille aujourd'hui, ainsi que nos différents partenaires, de même que

toute l'équipe de l'AFIP et, tout particulièrement, Carole DA SILVA, qui a dû suspendre son congé maternité pour assurer la coordination de cette journée.
Je vous souhaite un bon colloque et je vous remercie.

Guy COSTE, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Seine-Saint-Denis

Mesdames et Messieurs, bonjour à tous. Je suis ravi de vous recevoir à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris-Seine-Saint-Denis.

Carole DA SILVA, notre partenariat – nous pouvons le dire – est vraiment solide, puisque cela fait maintenant 4 ans que nous travaillons ensemble. Dès juin 2006, je me souviens qu'à l'occasion d'une rencontre sur le thème des femmes d'entreprise de Seine-Saint-Denis, actrices de la diversité et de l'égalité des chances, vous aviez projeté des extraits de votre reportage « La barrière des préjugés ».

Votre travail illustre parfaitement les difficultés auxquelles sont confrontés les jeunes que vous accompagnez dans l'accès à l'emploi ou dans leur évolution professionnelle.
En mars 2007, vous organisiez ici la première journée de travail entre les jeunes diplômés issus des minorités visibles et les grandes entreprises, sur le thème « Bâtir ensemble des outils pour faire de la diversité l'affaire de tous ». Cette journée avait été très riche en débats, sur des thèmes qui sont d'ailleurs toujours au cœur de l'actualité : les statistiques ethniques, le CV anonyme, etc.
En signe de reconnaissance de la qualité des actions de l'AFIP et de l'importance de votre engagement auprès des jeunes diplômés, la Chambre de Commerce avait tenu à soutenir votre association en lui reversant les bénéfices de notre dernière conférence « Grandes tendances », consacrée à la diversité dans l'entreprise, et à laquelle vous avez participé en octobre 2009.

Vous aviez tenu, dernièrement, vos précédents colloques dans des lieux prestigieux : l'UNESCO, le Conseil Economique et Social, place d'Iéna. Cette année, vous avez choisi la Seine-Saint-Denis et vous venez également d'installer vos bureaux dans ce département. Je m'en réjouis.

En effet, je pense que vos combats sont aussi les nôtres et que certaines de nos actions poursuivent les mêmes objectifs :
• Notre action en faveur des zones franches urbaines, donc en direction des populations qui sont les plus éloignées de l'emploi.
• Notre soutien à l'Ecole de la deuxième chance, qui compte maintenant quatre sites en Seine-Saint-Denis, qui accueille plus de 500 jeunes par an dans ce département et se développe également dans les départements limitrophes de Paris et à Paris.
•Je vous rappelle par ailleurs la réalisation d'un guide, « Réussir avec tous ! La Seine-Saint-Denis choisit la diversité », dont l'objectif est de sensibiliser les entreprises à la diversité.

• Les écoles de la Chambre de Commerce de Paris se mobilisent, en particulier, dans le cadre de l'égalité des chances pour l'accès aux grandes écoles :

HEC – rappelons qu'il s'agit d'une école de la Chambre de Commerce de Paris – est très impliquée dans les actions de l'AFIP. Vous allez évoquer le parrainage lors des ateliers de ce colloque : sur vos 180 parrains actifs, la moitié sont d'anciens diplômés de HEC.

Pour terminer, je voudrais m'adresser aux jeunes diplômés qui sont présents ce matin. Je comprends vraiment vos difficultés et je partage le sentiment de frustration que vous pouvez ressentir. Je sais bien que vous êtes engagés dans des études longues et des stages difficiles. Or, malgré toutes vos compétences, vous restez trop souvent « à la porte de l'emploi ».
J'aimerais vous dire : « ne vous dévalorisez pas ». Vos compétences, soyez-en certains et certaines, sont réelles et les entreprises ont vraiment besoin de vous. Je sais de quoi je parle, car n'oublions pas qu'ici, à la Chambre de Commerce, tous les élus – j'en fais partie – sont chefs d'entreprise.
C'est pourquoi je compte vraiment sur vos parrains pour vous permettre de franchir ces obstacles qui peuvent encore se dresser devant vous. Avec le soutien des grandes entreprises représentées aujourd'hui, je suis convaincu que nous obtiendrons les résultats que vous êtes en droit d'attendre.

Pour conclure — je sais que vous n'en doutez pas —, j'insiste vraiment sur le fait que les Chambres de Commerce et d'Industrie de Seine-Saint-Denis et de Paris continueront à être aux côtés de l'AFIP.
Voilà pour les quelques mots d'introduction, de bienvenue et d'amitié que je souhaitais exprimer. Je vous souhaite une très bonne matinée de travail à tous.

Ludovic GUILCHER, Responsable du Réseau, membre du Bureau de l'Association des diplômés HEC.

Monsieur le Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie, Monsieur le Président de l'AFIP, Madame la Directrice et chère Carole, Mesdames et Messieurs, bonjour à tous.
Je suis désolé de vous infliger un troisième discours - ce sera ensuite plus interactif -, d'autant plus désolé qu'il était prévu que j'intervienne en fin de matinée. Malheureusement, une contrainte professionnelle m'oblige à anticiper les propos que je devais tenir devant vous aujourd'hui.
Ce n'est pas un propos convenu : je suis vraiment ravi d'être parmi vous aujourd'hui, et, au nom de l'association des diplômés HEC, bien entendu, de pouvoir évoquer en quelques mots le partenariat que nous avons choisi de conclure ensemble, il y a maintenant un an.
Il y a un an, nous nous sommes posé la question suivante : Que peut faire la communauté HEC d'autre que d'agir pour elle-même ? Vous ne savez sans doute pas qu'en vertu de ses statuts l'association HEC doit aider sa propre communauté, ce qui est évidemment très utile, mais un peu sclérosant et endogamique, et conduit à se regarder soi-même et n'agir que pour soi-même.

On nous taxe parfois d'élite : nous avons choisi de prendre ce qualificatif au pied de la lettre et de considérer que, si HEC représentait une forme d'élite, il fallait qu'elle rende aux autres ce qu'elle connait et sait, pour qu'une nouvelle élite puisse émerger à sa suite.
En regardant autour de nous avec qui nous pouvions établir un partenariat, nous avons envisagé diverses structures et nous avons choisi l'AFIP, dont le slogan est « Favoriser l'émergence d'une classe moyenne et d'une élite issues des minorités visibles ou des quartiers populaires ». Cela correspondait parfaitement à ce que nous voulions faire. Dans les contacts que nous avons pris, nous avons d'emblée apprécié son slogan, mais aussi le côté familial de cette association et le fait qu'elle soit de taille raisonnable, ce qui permettait de conclure un partenariat « gagnant-gagnant ».
En réfléchissant à ce que nous étions capables de faire, nous nous sommes dit que ce que nous faisions déjà pour notre propre communauté – accompagner de jeunes diplômés de HEC, ou des individus qui sont plus avancés dans leur carrière, tout au long de leur vie professionnelle, pour leur permettre d'accéder à l'emploi, les aider à retrouver un emploi, ou les faire progresser dans leur vie professionnelle – montrait sans doute ce que nous étions le plus à même de faire pour une autre communauté.
C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité engager ce partenariat et développer le parrainage, que nous pratiquons déjà en interne auprès de diplômés. Il est vrai que la caractéristique de l'AFIP d'avoir des filleuls en grande majorité diplômés, voire très diplômés, correspond bien à ce que nos propres parrains sont à même de faire pour aider les jeunes à accéder à l'emploi ou à en retrouver.

Nous nous sommes lancés dans l'aventure et nous voulions être modestes, parce que nous ne savions pas si cela fonctionnerait. La réalité est qu'aujourd'hui, nous sommes plutôt satisfaits des résultats : nous avons une soixantaine de filleuls et plus d'une centaine de parrains. Nous pourrions, d'ailleurs, avoir 200 ou 300 parrains - ce ne serait pas très compliqué, puisque nous avons 42 000 diplômés -, mais il est inutile d'avoir des parrains sans filleuls. Les deux vases doivent se remplir simultanément.
Nous avons obtenu des résultats quantitatifs et qualitatifs. J'ai eu l'occasion d'échanger avec certains parrains et filleuls ; il est assez amusant de voir que les parrains ont l'impression de faire exactement la même chose en dehors de la communauté qu'à l'intérieur.
Les difficultés que vous pouvez rencontrer pour accéder à l'emploi sont de même nature, même s'il y a parfois des différences, de même que les craintes que nous pouvons avoir. Étant jeunes diplômés, même en sortant de HEC, nous ne sommes pas très habiles pour passer des entretiens ; nous ne sommes toujours très à l'aise. Il est toujours bon d'avoir l'aide de quelqu'un qui est déjà passé par là, qui a l'expérience et qui peut rassurer. C'est en effet la première attente, comme vous le disiez Monsieur le Président : rendre la confiance quand elle est partie. C'est plus facile avec quelqu'un qui a déjà cette expérience et qui puisse vous l'apporter.
Je crois que le bilan qualitatif est encore plus positif que le bilan quantitatif, parce que de « vrais couples », des amitiés naissantes se sont formés et j'espère que cela se poursuivra.

Je ne voudrais pas déflorer les prochaines étapes, mais l'engagement que je peux prendre est que l'association HEC continuera sur cette voie, qu'elle redoublera ses efforts et j'ai bien compris qu'elle devait apporter de nouveaux parrains et, sans doute aussi, aider à trouver des sponsors.
J'entends donc bien le message et nous vous aiderons en ce sens. Merci à vous.

PRESENTATION DES ATELIERS

Carole DA SILVA, fondatrice et directrice de l'AFIP

J'invite les quatre consultants à me rejoindre : Denis JACQUET, Alexandra PALT, BriceAKANATI et Alain GAVAND.

Denis JACQUET, Président de PARRAINER LA CROISSANCE — HEC

Le premier atelier s'intitule : « Le Parrainage dans le management et la gestion de carrières ». Tout repose en fait sur cette notion de parrainage, auquel nous pouvons donner différents noms ; quand on veut faire « chic » ou que l'on vient de l'étranger – nous en parlions à l'instant avec Satu CHAUVIN —, on parle de *mentoring ;* c'est le terme habituel. Certains du groupe BOUYGUES des premières années vous parleraient de compagnonnage : on accompagne quelqu'un, on le guide et l'aide à rentrer.

Pour compléter ce que disait notre camarade de l'association HEC, l'idée du parrainage est avant tout d'ouvrir des portes. Rassurer, donner des outils est important, mais, devant les discriminations fortes, l'important est d'ouvrir des portes ; ensuite les personnes se débrouillent, en faisant leur travail, en vendant leurs compétences et il ne doit pas y avoir de préférence, pour une raison ou pour une autre. Pour le management, c'est plus compliqué ; je dois avouer avec humilité —notre camarade d'HEC vous le dirait également –, qu'il y a deux choses que l'on n'apprend pas en école de commerce : manager les individus et faire du commerce…

Or, nous ne sommes pas forcément meilleurs que vous, ni que qui que ce soit, simplement, nous avons l'avantage d'avoir dépassé la quarantaine – l'âge de la sagesse, de l'intelligence et du recul …— et nous avons un réseau permettant d'ouvrir des portes. Ensuite, il faut apprendre à manager, à s'intégrer et à faire en sorte que cette alchimie fonctionne sur la base de la diversité, qui n'est pas une diversité de couleurs ou d'origines, mais une diversité sur le plan du handicap, entre hommes et femmes, en termes d'âge – le racisme anti-sénior fait de la France l'un des 5 plus mauvais élèves européens — ; il y a de multiples formes de discrimination, autant que de différences dans la nature humaine.

Le management est donc un sujet compliqué et nous essayerons d'y répondre.

Alexandra PALT, Directrice Générale de FABRIC OF SOCIETY

Dans l'atelier 2, nous aborderons le parrainage dans l'entreprenariat.

Les intervenants évoqueront en premier lieu la solitude du dirigeant, qui, dans les différentes phases, complique le projet de création d'entreprise : comment accompagner un jeune dirigeant dans le lancement de son projet, dans l'évaluation de sa viabilité et devant les premières difficultés ?

En second lieu, nous traiterons du rôle du parrainage dans ce contexte : quels sont les facteurs clés et les besoins du parrain et du filleul pour avancer ?

Brice AKANATI, Consultant IBM

L'atelier 3 propose le thème du parrainage dans les formations et les filières d'excellence. La problématique est très simple, et je me félicite que Ludovic GUILCHER ait ouvert ce colloque, parce que l'un de nos problèmes fondamentaux en France et que l'école est très importante – souvenez-vous de l'affaire KERVIEL, à qui l'on reprochait de ne pas avoir fait ceci ou cela — et qu'elle l'est également pour les minorités visibles.
L'un des premiers enjeux en amont est d'intégrer ces filières d'excellence. Nous parlions tout à l'heure d'endogamie et j'ai lu dans la presse que les grandes écoles françaises et prestigieuses étaient des « maisons closes » : n'y entre pas qui veut ou qui peut !
Nous évoquions le fait d'ouvrir les portes ; comment les ouvrons-nous aujourd'hui ? Quelles sont les politiques des écoles ?
Comment les entreprises s'assurent-elles également de la diversification de leur sourcing ?
Comment, dans le cadre de parrainage à l'AFIP et ailleurs, essayons-nous de communiquer aux filleuls une conception prométhéenne ? C'est-à-dire : « il ne faut pas se complexer, les gens brillants viennent de tous horizons ».
Parmi les filleuls que nous avons, certains ont suivis d'autres « prépas de la vie », ils ont d'autres qualités et nous devons les rassurer en leur disant : « le paysage est compliqué, mais voici les directions à prendre et vous avez les capacités pour le faire. »
Nous verrons donc ce qui se fait, ce qui fonctionne ou non, et éventuellement, les évolutions dans le domaine.

Alain GAVAND, PDG d'ALAIN GAVAND CONSULTANTS.- L'atelier 4 traitera du thème « Parrainage dans l'accès à l'emploi ». Il s'agit d'un sujet historique pour l'AFIP, assez classique ; nombre d'expériences ont déjà été menées.
Pour cela, j'ai demandé à deux personnes de grande qualité, Samira DJOUADI de la FONDATION TF1 et Nadia ADERZA d'AREVA, de venir témoigner.
Avec les autres participants, nous tenterons de faire un premier bilan des actions menées sur ce sujet et de voir quels sont les difficultés, les besoins et l'outillage nécessaire.
Sans développer, vous savez que le parrainage est l'un des outils majeurs dans l'accès des jeunes à l'emploi, notamment pour ceux issus de la diversité. Je crois savoir qu'il y a beaucoup d'inscrits, donc je ne fais pas plus de publicité pour cet atelier.

Carole DA SILVA [intervenante supposée].- Maintenant, chacun va se diriger vers son atelier. N'oubliez pas que l'objectif de cette rencontre est aussi de pouvoir sortir un guide pratique, puisque l'AFIP va, une nouvelle fois, être l'un des premiers a lancé un sujet faisant ensuite débat et permettant à d'autres structures de rebondir dessus.
Si le guide pratique du parrainage des diplômés de l'enseignement supérieur n'existe pas encore, nous serons peut-être les premiers à le lancer.
L'objectif de cette rencontre est vraiment une séance de travail qui deviendra un outil valorisé auprès de tous les professionnels, des institutionnels, des responsables d'entreprise et aussi auprès des candidats qui s'interrogent sur le parrainage ou auprès des personnes souhaitant s'y investir, que ce soit à titre individuel ou dans le cadre d'une démarche d'entreprise.

Je vous souhaite une bonne séance et nous nous retrouvons tout à l'heure pour faire la restitution. Merci.

Fin (0 :25 :36)

Atelier 1 : Le parrainage dans le management et la gestion de carrières

Début (0 :01 :03)

Denis JACQUET.- Je laisse Florence BOURGEAIS [complété] animer l'atelier.
Le plus simple serait de faire un tour de table pour que vous sachiez qui parle ce matin, ensuite nous lançons les grands débats.

Florence BOURGEAIS, Consultante formatrice en RSE/ La Green Team.- Bonjour à tous, je suis consultante…

Coupure (0 :01 :31-0 :01 :39)

… et je suis marraine à l'AFIP depuis à peu près un an. J'ai déjà 5 parrainages ??? (0 :01 :46).

Arvey [nom à complété].- Je m'appelle Arvey ??? (0 :01 :56), je suis AFIPien depuis octobre. J'ai un Master 2 Automatique électronique, actuellement j'ai un parrain qui m'aide à finaliser un projet professionnel.

Denis JACQUET.- D'accord, vous voulez créer une société, intégrer une entreprise ?

Arvey [nom à complété].- Actuellement, j'ai…

Coupure (0 :02 :14-0 :02 :25)

Denis JACQUET.- Oui, c'est bien. D'accord, le message est passé.

Satou CHAUVIN, Responsable projet diversité groupe SODEXO.- Je suis Satou avec un S, je suis responsable projet diversité chez SODEXO, mon périmètre est surtout en Europe.
Je suis Finlandaise, je parle beaucoup anglais au travail, donc je suis désolée s'il y a quelques mots en anglais.
Nous avons chez SODEXO initié le mentoring, depuis 2006, aux Etats-Unis. Je vais partager nos expériences sur le dernier pilote que nous avons fait en Europe, qui vient de se terminer au mois de mars.

Pete STONE, Directeur de Just Different.- Après la Finlande, la Grande-Bretagne ! Britannique de naissance, cela fait 25 ans que j'ai la chance d'habiter ce beau pays.
Je suis directeur de Just Different, qui est une société accompagnant les entreprises dans leur politique de diversité. Je suis vraiment sur la diversité transversale : aussi bien l'accompagnement, le conseil, la formation.
Je suis un des cofondateurs de A Compétence Egale avec Alain GAVAND.
Auparavant, j'ai passé 15 ans dans la formation pure, notamment sur les sujets de l'interculturel et de l'éthique, à une époque où l'éthique faisait rire tout le monde.

Denis JACQUET.- Très bien. Je ne vous demande pas de tous vous présenter, car ce serait un petit peu long, cela va se nourrir avec l'échange.

En deux mots, on m'a mis « HEC », alors oui, j'ai fait HEC il y a très longtemps. C'est ce qui m'a permis de découvrir l'AFIP. Il y avait une opération l'année dernière à Paris, avec Martin HIRSCH et Carole DA SILVA entre autres ; j'ai été favorablement impressionné par la communauté de l'école, cela m'a fait plaisir de voir qu'elle était capable de se mobiliser pour l'extérieur, comme on le disait tout à l'heure.

Nous avons, il est vrai, une tendance naturelle, à fonctionner en réseau, c'est-à-dire entre nous ; c'est une solidarité naturelle qu'il ne faut pas repousser.

Il est important de faire des choses différentes et quand nous commençons à avoir des sociétés un peu clonales, cela donne des France Telecom – non pas que les ingénieurs soient moins bien que ceux issus des écoles de commerce — , mais si nous, école de commerce, nous ne sommes pas bons en management, alors les écoles des ingénieurs sont encore pires et c'est vraiment le cas. On leur apprend à faire des produits, mais pas des hommes et cela se sent tout de suite.

Cette diversité – pas seulement de couleur ou d'origine – est une diversité au sens large. J'étais hier avec une grande maison internationale de luxe qui me disait : « nous sommes plus de 50 % de femmes dans l'entreprise, sauf tout en haut ». La diversité se conjugue à tous les modes et c'est ce qui m'a intéressé dans ce projet de l'AFIP, au-delà du fait que Carole DA SILVA est une femme fantastique et que cela fait toujours plaisir de travailler avec elle.

J'ai une société qui fait du e-learning depuis 10 ans, dans la formation via Internet. Nous avons été dans les premiers et surtout les seuls à avoir survécu à l'absence de marché. Nous sommes présents dans 9 pays maintenant et depuis deux ans, je préside une association qui s'appelle Parrainer la Croissance.

Il faut qu'un échange s'instaure, le mieux serait de partir de quelques exemples concrets. Il faudrait qu'une entreprise, en l'occurrence SODEXO, donne l'idée d'une action concrète, parce que cela permet ensuite de susciter des questions.

Il faut aussi savoir pourquoi vous êtes là ce matin, pourquoi nous sommes là. En fonction des motivations de chacun, cela permet de trouver des connexions et d'aller plus loin.

Il faut donner des exemples concrets et vivants, je pense que Satou CHAUVIN peut nous en donner. De l'autre côté, Pete STONE et Florence BOURGEAIS peuvent donner des exemples concrets dans les entreprises qu'ils ont vues, qui paraissent éthiques ou qui font des choses positives. Cela pourra vous donner des adresses supplémentaires d'entreprises à contacter et des idées à suivre.

Il faudra faire un questions-réponses avec Florence BOURGEAIS.

Il serait également bien qu'Arvey [nom à compléter] nous retrace son parcours en précisant les difficultés rencontrées au quotidien.

Qu'est-ce que le parcours d'un AFIPien et en quoi cela sert ? Que manque-t-il et que pouvons-nous faire de plus ? Nous pouvons nous améliorer et faire encore plus. Faire plus est un travail conjoint entre celui qui cherche et celui qui aide à chercher. Quand on aide quelqu'un, on apprend à l'aider lui-même, ce n'est pas de tout faire à sa place, ce qui est le pire des systèmes.

J'ai une culture un peu américaine, pour y avoir vécu quelques années, je suis un peu de la culture Microsoft : quand je décide de mettre quelques milliards sur la table pour monter des projets caritatifs, il faut qu'ils soient, à un moment donné, autosuffisants de façon à ne

plus être dépendants du don et de l'assistanat. Il n'y a plus besoin d'assister, à un certain moment les gens se prennent en charge et cela se passe très bien.

Je suis animé par la politique de la porte ouverte ; ce qui est terrible dans de nombreux pays est la politique de la porte fermée. Nous ne sommes pas forcément les meilleurs en France, bien que nous ayons une grande histoire de pays d'accueil, nous ne sommes pas le pays d'intégration. C'est un autre débat.

Nous commençons avec Satou CHAUVIN avec la question : Pourquoi sommes-nous là ce matin ? Je m'éclipse entre temps, puis je vous laisse voir des exemples concrets.

Je suis à votre disposition, Carole DA SILVA et Frédéric ont mon numéro de téléphone, je travaille tard et vous aurez des réponses entre minuit et deux heures du matin ! Je ne suis pas efficace le matin, mais je suis à votre disposition. Merci de m'avoir écouté et désolé de devoir partir. Bonne journée à tous.

Satou CHAUVIN.- Pourquoi suis-je là aujourd'hui ? Pour partager un point de vue différent sur le mentoring et sur le parrainage.

Cela fait maintenant deux ans et demi que nous avons un Office ??? (0 :10 :18) global chez SODEXO. Nous n'avons pas encore énormément de collaborations avec l'AFIP, ce qui m'intéresse énormément depuis deux ans déjà. C'est une approche que je voulais faire personnellement.

Et puis aussi ???(0 :10 :35).

Pete STONE.- Cela fait quatre ans maintenant que j'ai rencontré l'AFIP et Carole DA SILVA. Je suis membre du Comité stratégique de l'AFIP. Chaque fois que je le peux, j'essaie de faire quelque chose. Je ne suis pas un expert sur le parrainage, mais j'ai peut-être une vision un peu différente, parce que je ne suis pas Français. J'ai une vision anglo-saxonne des choses, même si j'essaie de m'acculturer.

Le parrainage est un système que nous avons tendance à voir comme étant en faveur du filleul, alors que, pour moi, il doit être un système gagnant-gagnant pour le parrain et le filleul, mais aussi dans la gestion de carrière pour l'entreprise et pour le filleul. Partir sur l'idée d'aider quelqu'un, je ne suis pas sûr que ce soit la meilleure idée pour faire émerger un projet.

L'autre point important est qu'il ne s'agit pas de parrainage pour les minorités visibles (handicapés, femmes, etc.), mais de parrainage pour des gens que l'on recrute en entreprise. Pour moi, il ne s'agit surtout pas de catégoriser, stigmatiser, mettre dans des cases des gens différents. Le parrainage doit s'appliquer à tout le monde.

Florence BOURGEAIS.- D'autant plus que l'on s'aperçoit, en tant que parrain ou marraine à l'AFIP, que les difficultés auxquelles sont confrontées les AFIPiens sont celles auxquelles n'importe quelle personne, quels que soient son origine, son genre ou sa situation de santé, peut être confrontée quand elle cherche un emploi.

La recherche d'emploi est, par essence, quelque chose de difficile. On essuie souvent des refus, à moins d'avoir beaucoup de chance et d'être extrêmement doué. Il est normal d'essuyer des refus, qui cumulés ont un impact sur la confiance et l'estime de soi que le candidat a sur lui-même. Nous sommes vraiment dans un cercle vicieux, et à partir de là, il devient de plus en plus difficile d'aboutir et de trouver un emploi.

Pourquoi suis-je là et pourquoi suis-je marraine ? Je ne suis pas tellement dans une logique de réseau, c'est-à-dire que je n'ai pas forcément envoyé mes filleuls vers tel contact ou telle

entreprise qui pourraient peut-être avoir un poste pour eux, mais plutôt dans une logique de perte de confiance, donc je suis dans un positionnement de coaching en fait.

Je coache les candidats. Nous passons en général une heure à une heure et demie ensemble, ils ont les traits tirés, je sens que cela devient dur, qu'ils sont stressés et qu'ils perdent espoir aussi. Mon but et mon rôle sont de leur dire de ne pas perdre confiance, que cela est normal, que cela n'est pas en rapport avec leur origine différente ou le fait que ce sont des femmes, mais juste parce que c'est difficile pour un jeune diplômé de trouver un emploi ; d'autant plus, que nous avons des grilles de lecture un peu réductrices, que sont les compétences ou les métiers auxquels l'on peut prétendre.

Bien souvent, une formation donne un socle de compétences à développer, mais ce n'est pas parce que l'on a fait un stage sur un poste type, que le premier poste sera le même type de mission ou de fonction.

Quand nous avons un champ de compétences, nous pouvons l'utiliser dans différents métiers, domaines, professions. J'essaie d'apporter un éclairage à mes filleuls : « élargissez, si vous savez faire tel type de tâches, vous saurez, de fait, vers tel autre type (0 :14 :25). Si vous êtes un bon communicant convaincant, vous êtes un bon vendeur et cela tombe bien, puisque c'est ce que l'on vous demande de faire quand vous êtes en entretien. » Vous voyez donc vers quel type de raisonnement cela peut tendre.

Arvey [nom à compléter].- (0 :14 :43) Je suis AFIPien et là pour témoigner de ce que l'AFIP a fait pour moi, de ce que j'ai reçu comme conseils et d'où j'en suis actuellement grâce à l'AFIP. Je souhaite partager cette expérience.

Florence BOUREGAIS.- C'est intéressant, car nous avons les deux cotés : côté AFIP avec filleul et marraine en l'occurrence et côté entreprise. Il est intéressant de voir ce qui peut être mis en place chez SODEXO en l'occurrence, qui pourrait être complémentaire de ce que l'AFIP conduit en général. Pouvez-vous nous raconter un peu ce que vous faites chez SODEXO ?

Satou CHAUVIN.- Je commencerai par le mentoring et le parrainage chez SODEXO : c'est un investissement stratégique. L'entreprise n'existe pas pour aujourd'hui et pour demain, mais pour le long terme.

Pour moi le coaching est parler à quelqu'un – le coach parle au filleul —, le mentoring, c'est parler avec – talk with —.

Ce que Pete STONE disait – le « win-win »- c'est-à-dire pas uniquement mentor ou parrain et filleul, mais aussi entreprise. Nous voulons aussi exister au long terme, si nous ne prenons pas cette opportunité de développer nos managers de demain, je ne vois pas pourquoi nous existons.

Le mentoring est vraiment un outil pour le faire et pas uniquement pour transmettre les compétences et expériences.

Si je parle de notre programme mentoring qui vient de se terminer – je n'ai malheureusement pas tous les résultats –, je peux vous donner une photo sur la cible : 12 membres de ComEx (Comité Exécutif) [complété] Europe qui étaient les mentors de femmes à haut potentiel, partout en Europe.

L'idée était vraiment la réciprocité : le mentor donne l'expérience professionnelle de même que la « behaviour attitude » pour ouvrir les portes, donner le courage, des idées et de bons « feed back » constructifs pour les menties afin de continuer et progresser sur le chemin de carrière.

Le mentor était souvent un homme et le menty une femme. Il n'y avait qu'une femme parmi ces membres de ComEx.

Qu'est-ce qu'être une femme de mon niveau chez SODEXO ? Qu'est-ce qu'être une femme en Suède que mentor était en France ? (0 :17 :42) Le mentor a appris une culture différente et beaucoup sur la diversité de gender (0 :17 :49) [je suppose qu'elle veut dire le sexe], mais aussi sur le culturel ; ce qui était notre but sur ce programme.

Florence BOURGEAIS.- Vous avez expliqué qu'il s'agissait de mentoring de femmes à fort potentiel. Qui sont les forts potentiels et comment les évaluez-vous ? Qu'est-ce qui a fait que ce sont ces deux qui aient bénéficié de ce programme et sur critères a-t-on évalué qu'il s'agissait de forts potentiels ?

Satou CHAUVIN.- Le facteur clé pour le succès, pour le profil – pas uniquement des menties, mais des mentors aussi — (0 :18 :31). Nous avions décidé que ce serait les membres du ComEx qui seraient les mentors, ce n'est pas toujours le cas.

Dans notre cas, tout le monde était d'accord et motivé, mais j'ai posé la question : « est-ce que, si on est bon manager, on est aussi un bon mentor ? », pas nécessairement. Nous avons beaucoup de personnes compétentes, les compétences managériales sont presque les mêmes que celles des mentors, mais il y a quand même quelques compétences différentes.

Pour le profil des menties, il vrai qu'il est très important… il faut aussi impliquer tous les… ce qui est important est que nous sommes alignés et que nous avons des engagements de hiérarchie supérieure au top niveau de l'exécutif qui s'implique pour choisir les potentiels. Le DRH et le Directeur de paie étaient derrière les "profilations" (0 :19 :03)

Aux Etats-Unis, je sais que nous avons trois programmes : un programme formel et deux informels.

Sur le programme formel, il est vraiment… le volontariat… aux Etats-Unis, nous pouvons postuler pour être menty, mais ensuite vient le processus de matching qui est aussi une clé du succès. Pour « matcher » le bon mentor et le bon menty – c'est la deuxième étape après avoir choisi les profils – si nous avons un profil de candidat qui est, comme on dit, le bassin de candidat assez large ou assez vaste, nous sommes obligés de concentrer beaucoup sur le matching. Comment dites-vous en français ? la correspondance, voilà !

Je pense que nous avons beaucoup de bons feed back de notre programme qui vient de se terminer, nous avons passé énormément de temps sur le matching. C'est par un travail très profond que nous avons trouvé les bonnes paires.

Florence BOURGEAIS.- L'objectif est-il de déployer cette démarche ? Maintenant que le pilote est fait, vous allez évaluer les résultats, j'imagine qu'en fonction de ceux-là, il y aura une suite à ce que vous avez mis en œuvre.

Satou CHAUVIN.- C'est en cours. Nous n'allons pas nous arrêter là, nous avons trouvé que c'est une partie de « talent management ».

Nous voyons l'engagement des femmes ; je le vois dans mon rôle de responsable de diversité, je suis intervenue régulièrement. Nous voyons leur envie de rester chez SODEXO. Ce sont les questions pour les rétentions... Ces femmes qui viennent de toute l'Europe ont aussi envie de bouger ; donc nous pouvons élargir la diversité de cette façon-là, en baissant notre pipe-line pas uniquement sur le gender (0 :21 :39) [sexe], mais aussi sur le culturel. Nous n'allons surement pas nous arrêter.

Florence BOURGEAIS.- Pete, peut-être une réaction sur ce que vous venez d'entendre et puis je voudrais que nous revenions à cette idée de gagnant-gagnant, aider à s'aider.

Pete STONE.- Comme je l'ai dit, je ne suis pas un expert sur le parrainage, mais j'ai lu pour ne pas être trop bête… je vais essayer.

D'après ce que j'ai compris, j'ai constaté qu'il y avait au moins trois types de parrainage :

Le parrainage informel : c'est-à-dire quelqu'un qui arrive dans l'entreprise –sans la notion de recherche d'emploi —. Une fois dans l'entreprise, il y a un système informel, c'est-à-dire que les gens trouvent un parrain – les anglais emploient beaucoup plus le terme de mentor —, quelqu'un qui est là de manière informelle. Cela se fait par atomes crochus ; les gens s'entendent bien et cela crée une relation.

L'autre forme de parrainage ou mentoring classique : la forme hiérarchique par définition a un rôle de parrainage.

Le système formel de parrainage, de mise en place de système comme Satou vient de le dire, avec la notion de trouver des parrains et des filleuls et de faire le matching entre les deux. C'est un système vraiment formalisé.

Le problème avec l'informel c'est que par définition, il est informel. C'est le meilleur système de mentoring qui puisse exister, parce qu'il est basé sur une relation naturelle qui s'instaure entre les gens ; mais on ne le maîtrise pas ; de plus, tout le monde ne parvient pas à avoir un mentor au sein de l'entreprise. Même si c'est très bien et même si nous avons mis en place des systèmes formels, il ne faut jamais oublier que le système informel porte ses fruits.

Le problème pour moi avec le parrainage hiérarchique est que la hiérarchie est juge et partie en même temps. Quand nous arrivons dans une entreprise, nous avons un manager, un n+1, c'est la personne qui nous évalue, qui décide si nous allons évoluer dans notre carrière, si nous aurons des formations et lesquelles, si nous aurons des augmentations de salaire, des primes, etc.

Par définition, le n-1 est donc dans une situation où, non loin d'être managé par quelqu'un à qui il doit pouvoir dire des choses, mais en même temps, il est dans cette situation où il ne doit pas trop montrer ses faiblesses et lacunes, parce qu'il peut peut-être jugé par son manager. Si c'est la seule personne à qui il peut parler, cela crée des problèmes, parce que quelqu'un qui arrive ne comprend rien du tout aux codes de l'entreprise. Cela arrive très souvent, parce que l'organigramme informe sur ce qui existe, mais on apprend vite que ce qui doit exister n'est pas ce qui existe, que les personnes ayant le pouvoir ne sont pas celles qui sont dans l'organigramme.

Quand un jeune diplômé arrive dans une entreprise, il ne comprend pas que l'une des personnes les plus importantes est l'assistante. A partir du moment où l'on est en bons termes avec les assistantes, l'on arrive à voir les patrons. Cela est naturel et tout le monde le sait une fois dans l'entreprise, parce que c'est par là que cela passe, mais ce n'est pas le manager qui apprend cela.

Ce qui est intéressant dans l'informel, c'est que l'on a quelqu'un à qui parler, à qui dire les choses avec une notion de confidentialité totale – c'est-à-dire qu'il est hors de question que ce qui se dit entre le parrain et le filleul soit répété —, de façon à pouvoir se livrer – parler des choses comprises ou non, des craintes, de l'évolution —. Il est agréable d'avoir quelqu'un à qui parler de tout cela sans crainte.

Pour revenir sur le gagnant-gagnant, le parrain, pour moi, dans la relation, gagne déjà quelque chose, parce que cela crée une relation avec quelqu'un d'autre ; le fait de pouvoir

être dans une situation dans laquelle on écoute et on peut aider quelqu'un est intéressant d'un point de vue humain.

Il est intéressant de formaliser cela, pour que le parrain et surtout l'entreprise gagne dans cette situation-là.

Le système que j'aime bien et qui est souvent utilisé est le rapport d'étonnement. Connaissez-vous ? Ce rapport d'étonnement est souvent mis en place avec le RH ou la hiérarchie, car ils ont la notion de jugement. Si l'on fait cela avec un parrain qui est dans un rôle de confident, nous n'avons pas de problème pour dire les choses.

Le parrain dit à son filleul qui arrive dans l'entreprise : « Vous allez être là pendant 3 ou 4 mois, vous allez vous rendre compte concrètement qu'il y a beaucoup de choses que vous comprenez, alors que vous en les compreniez pas au début. Au jour le jour, chaque fois que quelque chose vous étonne dans l'entreprise, vous le notez. » J'ai souvent fait cela avec les expatriés qui arrivent et qui au bout de 6 mois sont bien intégrés et n'ont pas de problème de choc culturel comme au premier jour. Le fait de tout noter sert de base de discussion avec le parrain pour :

— aider le filleul à comprendre les choses qu'il n'a pas comprises.

— avoir une vision extérieure de l'entreprise, ce qui sert beaucoup à l'entreprise. Une fois que nous sommes dedans, nous ne nous rendons pas compte de la complexité des relations, du fait qu'il faut du temps pour comprendre comment les choses fonctionnent, du fait que ce que nous faisons d'une certaine façon est fait différemment ailleurs.

Celui qui arrive trouve certaines choses bizarres, car il a une autre manière de les voir. Cela permet d'avoir quelqu'un de candide et naïf qui vient de l'extérieur, que ce soit pour un premier emploi ou pour une personne ayant déjà 20 ans d'expérience, ce qui est encore plus intéressant, car elle vient avec un bagage, avec ses expériences dans les autres entreprises.

Cela permet au parrain, et donc à l'entreprise, d'apprendre de l'extérieur comment est son entreprise et quelles sont les choses qui peuvent poser problème et sur lesquelles il faut travailler.

Pour moi, cela est vraiment gagnant-gagnant, parce que l'entreprise gagne quelque chose si elle tient compte de ce qui est dit.

Nous parlons actuellement beaucoup des séniors et de la notion de transmission de savoirs, mais aussi simplement de la transmission de connaissances des non-dits de l'entreprise, toute la culture. Cela peut donner un rôle très valorisant aux séniors.

Les entreprises travaillent toujours sur le haut potentiel, ce qui ne pose pas de problème. Ce qui pose problème, ce sont ceux qui ne sont pas à haut potentiel, qui arrivent à 45 ans et qui n'ont aucune notion de l'évolution de carrière et de salaire, aucune notion de formation. Nous nous rendons compte que ces gens-là ne sont pas formés, ils n'ont aucune idée de ce qu'ils feront dans 15 ans. Le système de parrainage peut aider les séniors à avoir un autre rôle et à formaliser le fait qu'ils ont quelque chose d'important à apporter aux autres, ce que nous oublions souvent.

Florence BOURGEAIS.- Cela commence tout juste à se développer dans les entreprises avec les systèmes de tutorat croisé entre junior et sénior. Il est évident que les générations ont à s'apporter entre elles.

Je vais rebondir en tant que marraine plutôt qu'en tant d'animatrice. Les parrainages de l'AFIP se font en dehors et sont des parrainages formels : l'AFIP gère une base de candidats, connait les parrains, leur champ de compétences, leurs spécificités, et ensuite, cherche à les mettre en relation sur cette base-là.

Il est vrai que le parrain est totalement bénévole, cela va de soi, mais là où je gagne – c'est mon retour d'expérience —, c'est sur l'aspect gratifiant quand cela fonctionne.

Nous avions une candidate qui cherchait depuis 6 mois sur des postes de chargé de mission marketing – le grand classique –, je lui ai dit qu'au vu de ce qu'elle avait fait avant, il faudrait peut-être aller voir dans les métiers commerciaux – il ne faut pas être borné en se disant qu'être commercial, c'est être vendeur : cela dépend de ce que l'on vend —, elle a donc trouvé assez rapidement, une fois qu'elle a eu élargi le champ des possibles. Cela fait partie de mon rôle et c'était un moyen d'aller dans cette logique de gestion de carrière.

La grille de lecture fait que nous nous sentons comme enfermés dans un champ de compétences et cela est la seule chose que nous sachions faire ; cela est faux et heureusement ! Sinon, à partir du moment où nous sommes formés pour un métier, cela revient à faire le même métier pendant 45 ans.

Le problème est que nous sommes face à de jeunes diplômés qui n'ont pas encore conscience de ce genre de choses. Quand nous sommes plus avancés dans notre carrière, nous avons bien conscience que certes, il y a des plafonds et des parois de verre, que cela n'est pas toujours évident de bouger, mais il y a quand même des possibilités. Pour un jeune diplômé, cela est moins évident. Le rôle du parrain est donc aussi de montrer que cela peut être bien d'aller vers de la formation complémentaire. Il a pu m'arriver de dire qu'il manquait une partie plus professionalisante.

J'allais te donner la parole pour que tu expliques comment tu es venu à l'AFIP et ce qui est né de tes échanges avec ton parrain, comment cela a modifié ta façon d'envisager tes recherches et la suite des événements sur le plan professionnel.

Arvey [nom à compléter].- Pour revenir à mon parcours, j'ai connu l'AFIP par l'intermédiaire d'un de mes proches, à la suite de quoi je m'y suis inscrit. Je me suis rendu compte que je n'étais pas le seul à être dans cette situation, à savoir une longue période d'inactivité et de recherche, la solitude. Grâce à l'AFIP, j'ai réussi à avoir un parrain, qui est consultant en informatique au sein de la société ??? (0 :32 :59).

Ce parrain m'a spécifié, dès le départ, qu'il n'avait pas de contact à me fournir, mais qu'il était là pour m'aider. Il m'a aidé à l'oral – comme vous le remarquez, je ne suis pas très à l'aise —, à prendre confiance en moi, en mes compétences.

A la suite de nos différentes rencontres, que ce soit dans le cadre de motivation de CV ou lettre de motivation, il a éveillé en moi ma passion pour l'informatique, qui est un domaine que je connaissais déjà et dans lequel je n'avais pas poursuivi à cause de ma formation. En effet, j'ai suivi une formation en IUPG II (IUP Ingénierie et Informatique)[complété], axée sur l'informatique et l'électronique. Arrivé en Master, j'ai fait plus de mécanique et un peu d'automatique, qui est un autre domaine sans rapport.

Au fil de l'aide qu'il m'a apportée, je me suis rendu compte que je pouvais transférer mes compétences de base vers un autre domaine qu'est l'informatique. Il m'a donné des conseils sur l'organisation de ??? (0 :34 :15), comment travaille un développeur, la hiérarchie, ??? (0 :34 :23). Pour poursuivre dans ce projet professionnel, j'ai trouvé une certification en ??? (0 :34 :31) technologique, qui est une formation d'une année. Dans ce cadre, je cherche une entreprise pour passer cette certification.

C'est grâce à mon parrain que j'ai regardé mes compétences et que j'ai pu penser faire cette formation. Sans lui, je pense que je serais encore là à chercher dans le domaine d'origine ??? (0 :34 :57).

Florence BOURGEAIS.- S'agit-il d'une formation en alternance ? Est-ce un contrat de professionnalisation ?

Arvey [nom à compléter].- C'est un contrat de professionnalisation.

Florence BOURGEAIS.- L'alternance est également une solution intéressante.

Une intervenante.- Je voudrais avoir le témoignage des personnes qui sont en entreprise par rapport au parrainage. Je n'ai rien entendu dans ce sens encore. Je pense que cela intéressant pour le groupe d'avoir ??? (0 :35 :34)

Brice [nom à compléter, attention, il s'agit d'une femme].- Je suis un des piliers de l'AFIP, depuis très longtemps. J'ai accompagné un certain nombre d'AFIPiens, que j'ai vu intégrer des postes.

Mon idée n'était pas de les mettre en contact avec des gens, mais de les coacher. Il y avait un gros travail sur le coaching, sur le comportement, sur la façon de se vendre, de se mettre en avant.

Ce qui me gêne un peu dans ces réseaux, c'est que nous sommes différents et que nous jouons sur ces différences ; or nous sommes sur des compétences, pas sur des différences.

C'était important pour mes filleuls de prendre confiance. Je leur disais qu'ils étaient comme tous ceux qui cherchent un emploi, sur la même ligne de départ et qu'ils allaient se différencier par la course qu'ils allaient mener et par le rythme qu'ils allaient apporter à leur recherche d'emploi.

C'était intéressant de les accompagner, nous avons eu des moments difficiles, nous avons fêté des succès. Depuis, je me suis mise en retrait, parce que je n'ai pas le temps de suivre ??? (0 :37 :01) quelques filleuls, mais la démarche est intéressante.

J'émets des réserves sur ces réseaux en tous genres, parce que je trouve que nous marginalisons les populations, alors que l'idée n'est pas celle-là. ??? (0 :37 :19) tous sur la même ligne de départ, nous avons tous les mêmes chances ; il faut donc avoir confiance, c'est le maître mot.

Pour ma part, j'ai occupé un certain nombre de postes de Direction en Ressources Humaines et aujourd'hui, je suis en recherche de poste en diversité – je suis donc en recherche d'emploi – et je me rends compte que nombre d'entreprises affichent des politiques de diversité.

J'ai contacté des entreprises qui font partie de ??? (0 :37 :59) entreprendre, et en fait, il n'y a qu'une vitrine. Là, on me dit que l'on fait de la diversité en ??? (0 :38 :08) programmes et accords conclus avec ??? (0 :38 :10), il y a des programmes citoyens ??? (0 :38 :15). Il y a toute une marge de progression, je pense que nous sommes au début de nombreuses choses.

C'est rassurant, mais d'un autre côté, aujourd'hui il est difficile de dire quels sont les bons élèves de la diversité.

Florence BOURGEAIS.- Qu'est-ce que cela voudrait dire « être un bon élève de la diversité », en sachant que le terme même de diversité comporte tellement de composantes ?

Brice [nom à compléter] – Nous mettons ce que nous voulons derrière l'emploi. Maintenant, je pense que des engagements comme les vôtres – je suis membre de l'AFIP, je viens participer à un colloque, j'ai des ??? (0 :39 :05)

Satou CHAUVIN.- C'est un changement de culture de printemps (0 :39 :12), nous avons commencé notre voyage diversité global, il y a deux ans et demi et j'ai tout de suite commencé les ateliers internes de sensibilisation ; en Europe, ils s'appellent « Spirit of Inclusion ». Aux Etats-Unis, nous avons un « Spirit of Diversity »; or j'ai dit que ce devait être « inclusion ». En français, il est difficile de dire « inclusion », parce qu'apparemment ce n'est pas vraiment… mais moi, je l'utilise. C'est de cela dont les gens ont besoin, ils ne veulent pas se sentir exclus. Nous sommes encore sur le « win-win » : dès que les gens sont motivés et engagés, nous voyons les résultats tout de suite pour l'entreprise.

Par exemple, au siège de SODEXO, nous avons maintenant formé nos 130 managers dans cet atelier. Je développe actuellement cette formation dans 7 entités européennes – 5 ont commencé — ; c'est quelque chose qui fonctionne. Tous ceux qui participent à cet atelier réalisent que nous ne sommes plus sur l'accord écrit, mais sur le contenu. Avec les entités qui ont commencé cet atelier, il y a deux ans – ce n'est pas que cela, parce que nous avons besoin de pré engagement de top management.

Si nous n'avons pas de pré engagement, soit pour le mentoring, soit pour le training, soit pour n'importe quelle initiative, nous ne pouvons rien faire. Nous avons des entités, comme les DRH qui nous disent être intéressées, mais je leur dit que si leur Directeur de paie n'est pas derrière… s'il n'est pas là avec son cœur – les mains viennent ensuite — …

C'est un travail à long terme, mais je peux voir déjà quelques résultats, comme par exemple, un Directeur qui vient me voir en me disant qu'il a eu une palette de candidatures toutes identiques, sans diversité. J'ai déjà gagné qu'il me dise cela, qu'il n'ait pas accepté cette candidature très homogène, qu'il a réagi. On me dit aussi : « j'ai vu un micro message de réunion qui exclut une partie des participants », cela est super. Ce ne sont même pas les best practices, ce sont de petits clics qui arrivent et là la journée est gagnée.

Florence BOURGEAIS.- C'est un peu le croisement entre ce que l'entreprise peut faire en son sein qui va permettre de s'ouvrir aussi vers l'extérieur. Nous sommes bien dans cette idée-là : à terme, nous pouvons supposer que les recrutements de fait seront des recrutements plus diversifiés.

Je parle de diversité de profils et de compétences et pas nécessairement que de diversité liée aux critères de discrimination ; la problématique que nous avons est que le terme en lui-même est un peu compliqué à appréhender.

Qu'il y ait égalité des chances est la moindre des choses, simplement les entreprises ont généralement tendance à voir le recrutement comme un risque. Plus le recrutement est normé, moins l'entreprise prend de risques. Là où cela devient intéressant, c'est lorsque la démarche conduite en interne suppose que le recrutement représentera moins de risques, mais plutôt une opportunité, parce que nous allons raisonner un peu différemment par rapport aux profils, donc aux origines sociales, ethniques, etc.

Satou CHAUVIN.- Il faut également manager différemment l'équipe diverse. Cela est plus compliqué, demande plus de temps. Si c'est mal managé, nous pouvons avoir de mauvais résultats, mais aussi des résultats extraordinaires. Je parle surtout de créativité dont je parle

avec nos directeurs et managers. Même si nous sommes 15 personnes très smarts, mais tous de même profil, il n'y a pas de créativité.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Je voudrais juste apporter une précision concernant l'AFIP. Je sens bien dans les discours que nous disons qu'il y a une égalité des chances, mais si l'AFIP existe, c'est bien parce que ??? (0 :44 :09) n'existe pas…

Florence BOURGEAIS.- Donc il faut une égalité des chances, nous n'avons pas dit qu'elle existe.

Eric DOGO [intervenant supposé].- …Cela reste ??? (0 :44 :17). A l'AFIP, nous avons des cas concrets de ??? (0 :44 :23). Nous nous rendons compte que toutes les expériences que vous venez de partager ont un but ; à l'AFIP, nous savons très bien que nombre d'entreprises mettent la diversité parce que cela fait bien…

Florence BOURGEAIS.- Nous parlons de « social watching », j'aime beaucoup cela !

Eric DOGO [intervenant supposé].- … quand nous rentrons dans le concret avec elles, il n'y a rien derrière. Nous le savons, nous pouvons en citer, nous en connaissons tous qui communiquent beaucoup à la télévision.

Mais, nous ne pouvons quand même pas nier que l'expérience de l'AFIP démontre que le parrainage reste un outil, une clé formidable pour avoir accès à l'emploi.

Quand vous recevez des jeunes – c'est pour cela que je parlais dans mon allocution d'introduction que le filleul doit acquérir des codes —, ils n'ont pas les codes de l'entreprise dans laquelle ils arrivent. C'est pour cela que nous, à l'AFIP, nous essayons avec les parrains d'accompagner, d'amener le jeune à acquérir des codes pour qu'il descende de son pied d'estale ??? (0 :45 :28), parce que cela ne suffit pas, nous le savons ??? (0 :45 :33).

En revanche, ouvrir le réseau, comme vous l'avez dit, le faire réfléchir sur ce qu'est réellement un chargé de mission marketing ou s'il ne vaut pas mieux commencer par être commercial, je pense qu'il est aussi important de rappeler que l'on n'entre pas, malgré un bac+5 ou +6, par le haut, mais plutôt par les cotés. Cela reste ??? (0 :46 :05), à l'AFIP, nous sommes sur le champ ethnique : les noirs, les Arabes.

Florence BOURGEAIS.- Diplômés, bien sûr. Nous pourrions aussi dire : « que deviennent les non diplômés ? » C'est aussi une bonne question.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Non, diplômés, voire surdiplômés…

Florence BOURGEAIS.- Oui, il est vrai qu'il peut y avoir des ??? (0 :46 :27).

Eric DOGO [intervenant supposé].- … Les stéréotypes sont là ! Il ne faut pas le nier. Je suis proviseur en lycée professionnel, quand j'ai une classe où sur 30 élèves, il y a 29 noirs, cela interpelle. C'est une réalité. Au niveau de l'environnement et de l'orientation en 3ème, c'est jusque-là qu'il faut travailler. En entreprise, vous avez de la diversité, vous l'appelez comme vous voulez, variété…

Florence BOURGEAIS.- Nous pouvons d'ailleurs faire un parallèle avec ce que nous analysons aujourd'hui sur les femmes. Quand il s'agit des femmes, nous avons le droit de mesurer et de poser des questions, nous pouvons être très précis et nous appuyer sur ces exemples-là.

Nous nous rendons compte que si les femmes ne sont pas à égalité dans les entreprises et que dans nombre d'entre elles, nous pouvons avoir un niveau de 60 % de femmes – 40 % d'hommes, mais dès que l'on monte dans la hiérarchie, les proportions ont tendance à s'inverser.

Le rapport récent d'Elisabeth GRESY [orthographe] sur l'égalité hommes-femmes met en avant que la formation oriente les femmes [complété] vers des métiers d'assistanat, administratifs, dits « sociaux ».

J'interviens dans un Master Gestion des Ressources Humaines et nous sommes sur du 80-20 [sous-entendu : 80 % de femmes], alors que chez les DRH, cela n'est pas aussi évident d'être sur cette proportion.

Ce que vous venez de dire est exactement de la même veine, c'est-à-dire qu'il y a des problématiques antérieures à ce que l'entreprise peut faire, ce qui n'empêche en rien d'essayer de travailler sur tous les fronts : dans les entreprises, à l'extérieur des entreprises, vers les entreprises. Etre dans ce genre de dynamique est le moindre effort que nous puissions fournir.

Une intervenante.- J'ai une question destinée aux professionnels autour de la table : je suis là tout à fait comme ??? (0 :48 :34). Il se trouve que dans mes missions, je fais du recrutement. Je trouve que, certes, quand on cherche du travail, c'est dur, mais cela l'est encore plus quand on ??? (0 :48 :49). Nous n'avons pas toujours accès aux bonnes écoles, ensuite aux bons stages et enfin aux bonnes expériences.

Moi-même qui pense ne pas être discriminante dans mes choix, je cherche d'abord les compétences. Quand nous sommes ensuite en face de personnes – comme vous l'exprimez – qui sont en perte de confiance et qui ne sont pas à l'aise dans les entretiens d'embauche, nous nous penchons forcément sur d'autres profils (0 :49 :15). Cela est compliqué à gérer.

Je suis en recherche, en train de regarder ce qui se fait en termes de diversité et ce qui se pratique en termes de diversité, dans les entreprises. Je m'aperçois que — quand on parle diversité au sens large (femmes, handicapés, jeunes) – les choses changent. Les choses évoluent quand elles sont imposées et quand nous nous imposons des règles et des quotas.

Je pense là très précisément, dans mon entreprise, aux handicapés et aux apprentis pour lesquels la loi a imposé des choses. Ces gens-là sont plus présents dans l'entreprise en termes de recrutement (0 :49 :57).

Je voulais savoir ce qui se pratiquait dans les entreprises autour de la table, est-ce que vous faites des statistiques sur la diversité ? Est-ce que vous essayez d'améliorer ces chiffres ?

Pete STONE.- SODEXO, vous pouvez en parler, parce que vous faites un rapport sur la diversité, vous êtes à peu près la seule entreprise en France qui le fait.

Satou CHAUVIN.- SODEXO France, oui peut-être. Moi, je suis groupe (0 :50 :19), donc nous avons un peu de mal à avoir toute l'information partout dans le monde.

Concernant le recrutement, j'étais un peu étonnée, en commençant sur la diversité, de voir que les premières cibles n'étaient pas RH, le recruteur (0 :50 :35).

Depuis deux ans, je prépare un atelier pour recruter sans discriminer destiné aux recruteurs. ???(0 :50 :47), pas uniquement fait cela au siège, mais partout en Europe.

Je commence à demander les indicateurs – ils ne sont pas tous sortis, malheureusement, je ne peux pas vous répondre —, mais je sais que sur les indicateurs légaux, SODEXO France a un bon rapport. Nous avons les outils, donc je connais très bien les indicateurs, mais seulement sur la France. Il est vrai que cela concerne la diversité [complété] hommes-femmes. Nous pouvons bien sûr avoir de l'information grâce au Bilan social.

Pete STONE.- Si vous allez sur le site de l'AFMD (Association Française des Managers de la Diversité), vous trouverez le Livre Blanc « Mesurer la discrimination et la diversité » [complété] que j'ai co-écrit uniquement sur le sujet des indicateurs de discrimination et de diversité. Nous nous rendons compte – cela est intéressant – que même les entreprises qui ont de vraies politiques de diversité –je reviens sur le fait que beaucoup affichent, mais ne font pas —, de manière générale, elles font des choses et ensuite disent qu'il faut mesurer ce qui a été fait. Plutôt que de dire dès le début : « nous allons mettre en place des indicateurs pour suivre ce que nous faisons », de manière générale, ils font et ensuite ils disent qu'il faut ??? (0 :52 :04).

Nous avons publié le Livre Blanc en septembre 2009 et notre constat était que nous étions trop en avance ou trop en retard : trop en avance, car les entreprises n'ont rien de significatif, trop en retard, car les entreprises qui sont dessus faisaient déjà des statistiques à ce moment-là.

Ce n'est qu'à partir de 2011-2012 que nous allons commencer à avoir des statistiques, parce que la plupart des sociétés ont commencé à en faire en 2008 et nous avons les chiffres à un moment donné. Si vous avez 20 % de femmes en Comité de Direction c'est déjà bien, mais connaître les tendances est encore plus intéressant ; il faut savoir si nous allons dans la bonne direction ou dans la mauvaise.

Il y a également toute la problématique des statistiques techniques qui sont beaucoup plus compliquées que l'on ne pense. Elles ne sont pas interdites en France, même si on le pense. A partir du moment où nous travaillons avec la CNIL, nous pouvons faire des choses : Casino l'a fait, d'autres sociétés le font. ??? (0 :53 :16) l'a fait avec TNS-Sofres sur un échantillon représentatif de la France.

Pour moi, il est très clair que par rapport aux minorités ethniques, tant que nous ne mesurons pas, nous pouvons progresser, mais sans le savoir. C'est un sujet dont on ne parle pas.

Je voudrais que nous revenions sur le parrainage dans l'évolution [complété] de carrière, car nous avons beaucoup parlé de parrainage dans le recrutement.

Une intervenante.- Je voulais rebondir sur ce que vous disiez tout à l'heure sur les trois formes de parrainage. J'étais DRH consultante en Ressources Humaines (0 :53 :56), j'ai travaillé dans une société de nouvelles technologies japonaise avec un site en France et en Angleterre.

Je trouve qu'il y avait beaucoup de parrainage informel, je trouvais que ce serait bien de formaliser les choses. A l'époque, nous recrutions beaucoup, donc c'était surtout pour les personnes qui rentraient dans l'entreprise et nous essayions de favoriser cela. Nous travaillions avec deux ou trois personnes, qui dans l'entreprise, étaient « câblées » (0 :54 :28) comme cela – parce qu'il y a des personnes qui sont câblées pour accueillir les autres — , quand vous dites que c'est du gagnant-gagnant d'avoir une relation d'aide et d'écoute, c'est déjà une ouverture.

Ces personnes le faisaient bien volontiers et nous avons essayé de formaliser les choses, de manière à ce que dans tous les services, il y ait cet accueil-là. Force est de constater que c'est devenu quelque chose dont les gens ne se sont pas emparés, parce que cela devenait administratif.

Je voulais avoir des retours ???(0 :55 :03) et surtout, je voulais le faire pour les personnes qui entraient, mais aussi dans une perspective de gestion de carrière.

Vous avez parlé des personnes qui sont là depuis plusieurs années, qui sont séniors, qui n'ont pas de formation ni d'évolution. Dans le domaine informatique, à 40 ans, on est vieux et puis il y a la pression du groupe qui vous le dit en riant, ce qui n'est drôle que 5 minutes : « ça va papy ? »

L'idée est d'essayer de travailler d'un projet à un autre, en mettant un place un tuteur, en formalisant un peu. J'ai assez rapidement cédé du terrain sur le côté formel — c'est-à-dire que nous demandions un parcours, nous expliquions aux gens qui étaient en charge de tutorer, de transfert de compétences, etc. —, parce que je me suis rendue compte que j'allais tuer la spontanéité.

Ensuite, nous avons passé une période où nous recrutions moins. Je l'avais déjà vécu dans une autre entreprise, lorsque nous recrutons moins, ce que nous constatons c'est que les personnes perdent l'habitude d'intégrer, d'accueillir, de former et d'avoir ce côté informel : « tiens, je vais te montrer, je t'explique comment passer par l'assistante, etc. »

Durant cette période, j'ai travaillé de façon informelle en disant : « Il y a longtemps que n'avez pas accueilli quelqu'un de nouveau. Comment faites-vous sur le nouveau projet ? Qui s'occupe de former untel ? » J'ai cherché [complété] à les forcer d'avoir toujours en tête que nous sommes dans l'échange et de favoriser la créativité et l'envie.

??? (0 :55 :01) En Angleterre – c'est plus large que le tutorat —, ils ont mis en place des petits groupes de travail sur les nouvelles technologies et venait qui voulait, ils faisaient des échanges. Ils en ont parlé aux Français qui se sont mis à faire la même chose, avec des outils collaboratifs ???(0 :57 :24), de manière à garder cette envie d'accueil.

Nous avons également travaillé sur les stages, en accueillant des jeunes pour ne pas perdre cette envie-là.

Mais il est vrai qu'il faut faire attention avec la formalisation.

Peter STONE.- J'ai dit en introduction que je n'étais pas un expert sur le parrainage, mais en réfléchissant, je me rends compte [complété] que j'ai fait beaucoup plus de parrainage que je ne le pensais. Comme quoi, le fait d'écouter les autres permet d'avancer !

Quand j'ai fait mes études, il y avait un système de parrainage, avec un professeur qui devenait parrain. C'était un système formalisé et dont la plupart des gens ne profitaient pas. Je crois que si c'est informel, c'est encore plus compliqué d'en bénéficier. Il faut accepter que dans un système formel, tout le monde ne jouera pas le jeu, mais cela permet au moins aux gens qui ont besoin de sentir le fait qu'il est possible de faire quelque chose. Alors que si l'on n'a absolument rien du tout, c'est encore plus compliqué.

Ceux que j'ai le plus parrainés sont les expatriés. Je reviens sur le rapport d'étonnement, parce que deux choses sont importantes :

— la notion de confiance pour le filleul ;

— la notion d'apprentissage.

Le rapport d'étonnement sert à faire les deux. Quelle que soit l'expérience que nous vivons, si nous ne notons pas les choses vécues, nous ne nous rendons pas compte ensuite de ce que nous avons vécu et appris.

C'est hallucinant. Vous avez un nouveau travail, une nouvelle maison, un nouveau partenaire, si vous ne notez pas, au fur et à mesure, 6 mois plus tard, vous ne vous en souvenez pas.
Il est donc très important d'écrire au fur à mesure, car la personne regarde 6 mois en arrière en se disant qu'elle a appris tout cela. Elle était là il y a 6 mois et elle est là aujourd'hui.
Cela montre ce que l'on a appris – ce qui est toujours valorisant – et cela donne confiance, parce que l'on se rend compte que l'on est dans une situation à laquelle on ne comprend rien.
Je me souviens avoir commencé dans une entreprise et avoir dit à ma femme le premier soir : « je cherche autre chose ». Je n'avais aucune idée de ce dont les gens me parlaient, je n'avais pas d'ordinateur, je ne savais pas où me mettre.
Cela arrive à tout le monde, pas simplement les minorités visibles ou les handicapés. Cet apprentissage-là est très important, cela permet de formaliser et de se rendre compte que l'on a grandi, que l'on a appris des choses et que l'on n'est plus la même personne que 6 mois auparavant. Quand on cherche ensuite du travail, cela permet de dire ce que l'on a appris sur son dernier poste.

Florence BOURGEAIS.- C'est un peu l'auto bilan de compétences ; au fil du temps, on s'autoévalue.

Satou CHAUVIN.- C'est aussi le profil de mentor dont nous parlions ; tout le monde n'est pas capable de prendre du recul de façon constructive ???(1 :00 :53).
Je suis pour les systèmes formels, car c'est aussi une des clés du succès de notre programme. Lors du lancement du programme, nous faisions des rendez-vous en face à face, ensuite nous pouvions le faire par téléphone, une fois par mois pendant un an, avec un training en milieu de programme et une clôture à la fin.
Il y avait toujours une personne dédiée au programme que les mentors ou les menties pouvaient contacter, de même que de la littérature, des articles, du « food for thought » afin de réfléchir.
Nous avons bien structuré et fait des contrats signés au démarrage : mentor et menty sont engagés sur la base de partage, de transparence et de confiance. Cela est très important, car si les deux ne s'engagent pas pleinement avec les mêmes règles, ce n'est même pas la peine de le faire.

Un intervenant.- (peu audible 1 :02 :33-1 :02 :50) J'ai une question concernant les plafonds de verre. Quel est votre vécu dans les entreprises ? Vous nous parliez de ce qui est fait par rapport aux femmes.

Florence BOURGEAIS.- Cela marche, parce que la gestion de carrière fait partie de l'évolution aussi. Qu'elle se fasse vers le haut ou sur les côtés, parce que l'on va changer de métier, cela fonctionne. Nous sommes bien dans la gestion de carrière, c'est parfait.

Un intervenant.- (peu audible 1 :03 :01-1 :03 :10) Y a-t-il une expérience pour limiter ou faire exploser ce plafond de verre ?

Satou CHAUVIN.- Nous pouvons voir cela. Si nous parlons de pourcentage de femmes, chez nous, nous sommes 57 % de femmes. En management 44 %, encadrement top 1300 24 %, top 300, 18 %.

Pourquoi avons commencé le programme de mentoring ? Parce que pendant trois ans, le chiffre n'a pas changé radicalement, nous voulons faire le changement. Cela est pareil pour les minorités visibles, nous ne pouvons pas les compter, je ne peux pas donner de chiffres comme cela, mais cela m'intéresse sur le plan global. Il est vrai que je parle, c'est surtout là, ils sont quelque part. Pourquoi y a-t-il ce plafond ? Pour aider le manager à ouvrir le volet ; l'atelier est une place d'échanges sur le sujet.

Le rôle du DRH n'est pas uniquement du sourcing, où nous trouvons les talents – le talent est partout — , nous voulons les meilleurs talents, nous voulons les attirer, mais il faut aussi savoir où les chercher, comment les attirer – annonces, sourcing, mais aussi promotions — , et comment promouvoir.

Florence BOURGEAIS.- J'ai une question par rapport à cela : il me semble que dans de nombreuses entreprises, ce ne sont pas les Ressources Humaines qui gèrent les évaluations annuelles et qui donc gèrent les éventuelles évolutions, formations, promotions qui pourraient être demandées ou suggérées.

Nous sommes plutôt dans la relation managériale, c'est plutôt le fameux n+1 qui ???(1 :05 :08) la relation par rapport à cela. Comment impliquer ces managers de tous les niveaux pour rompre avec cela, pour casser les plafonds de verre ? Peut-être que Pete a aussi une expérience par rapport à cela dans l'accompagnement qu'il a pu faire vis-à-vis d'entreprises ?

Pete STONE.- Je crois que le plafond de verre pour les femmes et les minorités visibles n'est pas le même. Le phénomène existe pour les deux, c'est très clair, mais je ne suis pas persuadé que la manière de combattre les deux soit la même.

Par rapport aux femmes, il y a en France une chose rédhibitoire qui est le fait que quand une femme part à 18h30, on lui dit qu'elle prend sa demi-journée. C'est un changement de culture, de vision de ce qu'est le travail, de relation entre le privé et le professionnel…

Florence BOURGEAIS.- Une dévalorisation de la parentalité aussi, parce que la maternité dans la vie ??? (1 :06 :04)

Pete STONE.- Oui, c'est une évolution. Pour moi, que ce sot par rapport aux minorités visibles ou par rapport aux femmes, naturellement nous arriverons à briser cela. La question que nous nous posons est : peut-on attendre que cela se fasse naturellement ? Ou bien faut-il faire les choses pour que cela se fasse plus vite ?

Je connais des entreprises qui très clairement ciblent le recrutement de futures femmes dirigeantes, nous le savons bien, plus ou moins ouvertement, parce que cela ne se fait pas, c'est de la discrimination positive, ??? (1 :06 :43).

Quand dans une entreprise, seuls 18 % des femmes sont en Comité de Direction, faut-il attendre entre 5 et 15 ans pour arriver à 25-30 % ou bien faut-il faire quelque chose de manière très positive et volontaire en disant : « nous n'allons pas recruter des femmes « nulles », mais nous allons privilégier leur recrutement ». Pour moi, il y a une différence entre les deux, ensuite c'est très compliqué à mettre en place.

Je n'ai jamais entendu cela sur les minorités visibles, je ne sais pas comment cela serait vécu. Même pour les femmes dans les entreprises que nous essayons de recruter, je ne suis pas sûr non plus de la façon dont cela est vécu, parce que c'est un phénomène récent.

Pour les femmes, il s'agit d'un changement de culture par rapport au fait de rester tard le soir. Pour les minorités visibles, je crois que c'est le changement de culture, je ne sais pas ce que nous pouvons faire rapidement.

Une intervenante.- Pour les femmes, l'histoire de rester tard le soir, je suis d'accord. Ce qui m'énerve, c'est de devoir faire des choses pour la diversité et la parité en mettant en place des choses pour que les femmes puissent travailler.

(Discussion générale)

Une intervenante.- Je ne suis jamais sortie tôt du travail. J'ai également constaté qu'il y a un changement dans le fait que certaines populations masculines digèrent très bien le 18h30 « désolée, j'ai des enfants, je pars », donc ils vont être discriminés aussi.

Florence BOURGEAIS.- Il y a des exemples de parentalité qui sont assez intéressants…

Une intervenante.- Ce que je trouve intéressant dans le discours concernant le DRH et manager est qu'il y en a de nombreux qui disent : « il faut gérer les vieux, les jeunes, les handicapés, les minorités visibles, il faut autant de gestions qu'il y a de personnes et puis il n'y a plus de cohésion et c'est n'importe quoi, et moi, qui me gère ? ».
Par rapport à tout cela, j'essaie de comprendre justement ce que veut dire manager la diversité. J'aime le discours, mais cela m'intéresserait de voir ensuite concrètement. Si nous parlons du 18h30, pourquoi est-ce important et valorisé dans l'évaluation et la promotion ? Le fait de faire de longues heures veut-il dire que nous sommes plus compétents donc mieux payés ? Que nous soyons un homme ou une femme.
L'idée est d'amener les process d'évaluation de management, qui passent effectivement beaucoup par les managers ou les RH – ce sont eux qui rédigent les règles et qui les portent ensuite — …

Florence BOURGEAIS.- J'ai quelques expériences d'entretien annuel, bien souvent il s'agit d'une bonne blague. Certes, la grille est bien faite, mais c'est quand même celui qui mène l'entretien qui fait la qualité de l'entretien. Que la grille soit bien faite est déjà une bonne base – ce n'est pas toujours le cas —, mais ce n'est pas parce qu'elle est bien que le manager va faire la démarche de manière sérieuse. Est-ce que le manager a bien conscience de l'importance que revêt cet entretien annuel ? C'est souvent fait « à la va-vite », pas très sérieusement.

Un intervenant.- Par rapport aux entreprises qui sont actuellement ici, j'aimerais savoir ce que vous pensez de l'AFIP — parce que je vais faire la promotion de l'AFIP – par rapport à cette démarche. Etes-vous intéressés pour rentrer à l'AFIP comme parrain ? Je voudrais avoir votre avis sur l'AFIP.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Je peux quitter la salle, si vous le voulez !

Pete STONE.- Cela fait longtemps que je connais l'AFIP, je n'ai jamais été parrain, parce que je n'étais pas sûr de pouvoir aider les gens du côté réseau. En fin de compte, il est intéressant d'écouter les gens, parce que là où je pensais que je pouvais aider, c'était

beaucoup plus dans le côté coaching. Je me dis qu'au prochain « truc » de parrainage, je vais y aller, ce que je n'ai jamais fait en 4 ans.

Satou CHAUVIN.- Je connais l'AFIP depuis 2 ans, c'est une question de temps qui était… et puis tout cela à mettre en place. Je suis aussi là aujourd'hui, parce que c'est le parrainage et la façon d'apporter cela dans l'entreprise, pas uniquement pour moi.

Une intervenante.- Moi, j'ai été marraine, je ne le suis plus, parce que je suis partie en Province, je suis à Rennes. J'ai voulu rentrer dans un réseau de parrainage, géré par ??? (1 :11 :52), je constate que le réseau de parrainage de l'AFIP est extrêmement mieux géré.
Il est vraiment pertinent et il y a un vrai engagement des parrains. Les gens viennent aux réunions de parrainage et, en plus, sont très sympas. Voilà, je trouve que c'est efficace.

Une intervenante.- (peu audible) Moi, je suis venue ici pour découvrir ce que faisait l'AFIP et avec mon ambition personnelle à vouloir changer le monde, j'adorerais favoriser l'émergence d'une classe moyenne ???(1 :12 :33). A titre personnel, j'étais curieuse de savoir ce qui se faisait dans les entreprises.
Oui, l'AFIP m'intéresse, oui, le parrainage est pertinent. J'avais la même crainte de me dire que je n'ai pas de réseau, mas mon métier est de faire du coaching individuel, donc je pense pouvoir apporter une aide.
La question est de savoir si l'on a le temps ???(1 :13 :04) témoignage de parrains qui nous disent si cela est très prenant.

Une intervenante.- Oui, mais c'est s'engager comme dans une association, nous sommes bénévoles et engagés. C'est vraiment un engagement.

Florence BOURGEAIS.- Cela dépend quand même des cas, parce que pour ma part, je suis indépendante, j'ai forcément un peu de liberté, je gère mon planning, c'est plus facile que quand l'on a un poste, que l'on travaille beaucoup et que l'on finit à 19h30-20h.
C'est du cas par cas, tous les candidats ne sont pas identiques. Certes, ils sont confrontés au même type de problématique, mais pas forcément pour les mêmes raisons.
Il faut les rencontrer au moins une fois pendant une bonne heure – je ne peux pas fonctionner sans cela, il faut que je les voie —.
Par contre, j'en ai une avec qui j'échange beaucoup par téléphone : elle m'appelle régulièrement, nous pouvons passer un quart d'heure à une heure ensemble, parce que nous avons beaucoup à échanger.
Il peut y avoir des échanges de mails : j'ai une filleule en phase intensive d'envoi de candidatures, qui m'envoie de temps en temps sa lettre de candidature spontanée pour vérifier qu'elle est bien tournée. Cela ne prend pas non plus… C'est selon le temps que vous pouvez dégager et selon votre envie.
J'ai plusieurs filleuls en même temps, mais l'on peut commencer par n'en avoir qu'un au départ. A l'AFIP, ils sont suffisamment ouverts et accueillants – toute bonne volonté est bonne à prendre dans le cas présent – et il suffit de dire que vous ne pouvez pas prendre trois filleuls, parce que vous avez déjà un emploi du temps très chargé. Prenez un filleul et voyez comment cela évolue. Je pense que cela peut être très souple, ne vous inquiétez pas pour cela.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Ce n'est pas aussi chronophage que l'on peut l'imaginer, cela prend plusieurs formes. Pete STONE dit qu'il n'a jamais été parrain, cela est vrai, mais indirectement il a favorisé beaucoup de choses.
Avec les outils de communication aujourd'hui, nous pouvons très bien le faire.
Il y a un interlocuteur, Frédéric (1 :16 :00), au sein de l'AFIP, qui est vraiment le vecteur par lequel nous communiquons, qui met en place les réunions, etc. (1 :16 :07)

Florence BOURGEAIS.- Il n'y a pas non plus une tyrannie et il est vrai que les réunions sont sympas. Quand nous pouvons y aller, nous y allons et c'est bien. Si nous ne pouvons pas, c'est simple, c'est tous les derniers vendredis du mois [corrigé, elle dit jeudi], c'est facile à caler.

Une intervenante.- Si nous ne pouvons pas, il y a une circulation de mails par Frédéric. De temps en temps, vous allez recevoir des mails de recherche de contact pour tel filleul, etc. J'en reçois encore.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Cela peut même ne pas être soi, c'est-à-dire ???(1 :17 :07), je connais quelqu'un qui peut l'aider, c'est une chaîne et ???(1 :17 :11). En moyenne, ce sont 10-15 personnes, alors que derrière, nous savons très bien que de nombreux parrains travaillent et qu'ils n'ont pas le temps de ???(1 :17 :19).

Une intervenante.- C'est un peu en décalage et à la fois complémentaire, je voudrais intervenir sur la question du parrainage : nous avons parlé autant de parrainage, tel que le pratique l'AFIP, que de parrainage de management ou de gestion de carrière. Cela n'est pas très grave, car nous voyons les proximités.
Je suis sociologue d'humain (1 :17 :51), je suis coach, je dirige une structure de communication et je veux bien aider l'AFIP bénévolement sur la communication.
En écoutant ce que vous disiez, je me disais qu'il y a les pratiques de l'AFIP accompagnant, par du parrainage, ces jeunes diplômés et les pratiques des entreprises — sachant que nous ne sommes pas dans les mêmes univers institutionnels. Il y a quand même des proximités dans ???(1 :18 :16), nous avons l'impression – je vous le soumets, vous me direz ce que vous en pensez – que le parrainage naturel est à mettre à part. Quand cela fonctionne, c'est que les choses marchent bien.
Le parrainage, tel que nous le voyons, pose la question de savoir jusqu'à quel point il faut le formaliser : à l'AFIP, il est formalisé à chaque fois, il y a un cadre qui ne doit pas être asphyxiant ; le parrainage que vous décriviez est également formel.
Ces parrainages formels en entreprise, en association pour des jeunes, en entreprise pour des cadres ou des salariés, donnent l'impression de venir comme remède – peut-être pas d'ailleurs totalement pérenne — à des choses qui ne fonctionnent pas.
Comme vous le disiez sur l'égalité des chances qui n'est pas vraie, de la même manière, dans les entreprises, nous avons l'impression que cela répond à des choses qui ne fonctionnent pas naturellement : par exemple, la circulation des savoirs, la transmission, toute l'économie du savoir. Avec l'exemple de l'entreprise en nouvelles technologies, nous voyons bien l'intérêt de toutes les entreprises qui cherchent la créativité, parce que cela ne fonctionne justement pas naturellement.
Je me demandais si le parrainage n'était pas un outil, une sorte de remède ou de médiation.

Nous pouvons également regarder la pratique du coaching comme étant la limite du management actuel ; si nous faisons appel à des coachs, c'est parce que le management ne fonctionne pas dans un cadre formalisé, qui, à mon avis, n'est pas le même, même si – vous le disiez – faire du parrainage, c'est faire aussi du coaching…

Florence BOURGEAIS.- Sans structurer, ce n'est pas…

Une intervenante.- …Nous avons comme point de départ : « Une nouvelle forme de solidarité émergente », ce sont les motivations des gens.

Je pense qu'il y a vraiment un profil chez les parrains, qu'il serait très intéressant d'étudier dans les différents domaines. Quel est le profil des parrains en entreprise ou dans une association comme l'AFIP ? Quelles sont leurs motivations ? Probablement, des motivations [complété] autour de la solidarité, ils ont un enjeu, mais ils ont aussi vu un certain nombre de dysfonctionnements dans la société ou dans leur entreprise et cela les intéresse d'intervenir. Il y a une forme d'engagement assez particulière.

Par ailleurs, par rapport au système lui-même – que ce soit la société ou l'entreprise —, cela veut quand même dire que nous sommes en train de remédier à quelque chose qui ne fonctionne pas, il me semble.

Je vous soumets donc cette idée.

Florence BOURGEAIS.- Cela est d'autant plus intéressant qu'il ne nous reste que 5 minutes ! C'est donc l'occasion de répondre. Je vous remercie de cette intervention, qui je trouve, faisait assez bien la synthèse de ce que nous nous sommes dit, j'ai trouvé cela parfait et très à propos.

Pete STONE.- Autant je suis d'accord que dans le profil des parrains, il y a une raison pour laquelle les gens ont envie d'être parrain, autant je ne suis pas d'accord avec le fait que le parrainage suppose des problèmes et que nous sommes là pour résoudre des carences (1 :21 :18).

Cela peut être vu comme cela, mais je reviens sur mon expérience de parrainage dans l'expatriation : nous avons beau préparer quelqu'un à l'expatriation en faisant des formations, le fait d'arriver dans une autre culture provoque un choc, parce que celui qui arrive ne comprend pas. Pour moi, quelqu'un qui arrive dans une entreprise, c'est pareil. Le choc est plus ou moins fort, mais il y a quand même un choc en arrivant dans une nouvelle culture. Cela est naturel et quelle que soit l'entreprise ou la personne, il y a toujours un temps d'apprentissage, parce que l'on arrive dans un milieu que l'on ne maîtrise pas.

C'est pour cela que j'insiste sur le fait que le parrainage doit être ouvert à tous, parce que tout le monde passe par là. C'est la même chose pour l'expatriation : il y a des personnes qui vivent l'arrivée dans un nouveau monde de manière plus facile que d'autres ; il y a des cultures dans lesquelles il est plus facile d'arriver, parce qu'elles ne sont pas trop lointaines de celle dont on part. Mais il y a toujours cette notion d'apprentissage quand on arrive dans un nouvel environnement.

Pour moi, cela peut être vu comme une façon de pallier des problèmes ou des insuffisances existants dans l'entreprise, mais même dans la meilleure entreprise, les gens qui viennent de l'extérieur ont quelque chose à apporter. Si nous ne formalisons pas l'apport des gens extérieurs, nous perdons toute la richesse de la vision différente des choses.

Dans ma société, Just Different, il y a deux angles d'attaque de la diversité :

— nous sommes tous pareils, donc nous gommons la notion de différence
— nous sommes tous différents et c'est ce qui est intéressant. Just Different vient de ???(1 :23 :04). « Not better, not whorst », nous ne sommes ni meilleurs, ni pires : nous sommes tous différents.

Une intervenante.- Le problème n'est pas la différence, le problème est le système qui n'arrive pas à gérer ces jeunes (1 :23 :18). Cet outil est une façon de gérer autrement quelque chose que nous n'arrivons pas à gérer.

Une intervenante.- J'ai une autre proposition à vous faire par rapport à l'exemple que je vous donnais tout à l'heure : ce n'est pas que cela ne marche pas, cela marche tellement bien que nous avions envie de le mettre dans un système de gestion.
Le fait de le mettre dans un système de gestion efficace…

Florence BOURGEAIS.- Cela vient casser la dynamique.

Une intervenante.- … avec des procédures n'est pas forcément pertinent. Ce qui est intéressant dans les démarches de parrainage est qu'elles sont formalisées, mais elles fonctionnent sur le ressort humain et non sur l'aspect gestionnaire.

Florence BOURGEAIS.- Vous posez aussi la question de la pérennité de ce type de dispositif.
J'ai fait toute ma formation postbac en alternance et j'ai toujours eu un maître d'apprentissage ; j'ai rédigé des mémoires et j'ai toujours eu un tuteur de mémoire.
Je pense que cela existe déjà sous un autre nom, mais nous sommes quand même dans le même type de dispositif.
La relation entre le parrain ou le maître d'apprentissage et son filleul ou apprenti n'est pas pérenne, parce que le filleul ou apprenti, à un moment donné, vole de ses propres ailes, ce qui est le but.
Par contre, le dispositif de parrainage et le tutorat se doivent d'être pérennes, non pas dans la relation entre les deux individus, mais dans le dispositif qui me semble être porteur, qui aide à libérer les individus et à ouvrir leur champ des possibles ; cela me paraît intéressant sur le plan professionnel. Voulez-vous ajouter quelque chose ?

Satou CHAUVIN.- Je vois également les similarités entre… Peut-être ne pouvons-nous pas nous rendre compte, si nous n'avons pas été parrain ou filleul, de l'influence du parrain ou mentor. L'impact est phénoménal.
Je vous donne un exemple concret : une des mentors chez SODEXO me disait ne pas mettre deux heures pour préparer une réunion de présentation sur le thème de son menty qui était très compétente. Elle a invité tout son réseau à venir l'écouter, car cela était très intéressant du point de vue professionnel. Jamais cette filleule n'aurait pu présenter ces sujets si elle n'avait pas eu cette mentor. Cette dernière a mis deux heures à préparer la réunion et la filleule a gagné 10 ans, dans sa carrière, avec tous les contacts qu'elle a eus en retour.
L'influence du mentor [complété] est énorme ; la responsabilité des mentors est celle servant à manager une carrière : donner confiance soit en situation interne à l'entreprise, soit en situation de recrutement.
Quand un candidat n'a pas confiance en lui, même s'il est compétent, il n'a pas d'assurance en entretien, et c'est là que l'influence du mentor [complété] est énorme.

Florence BOURGEAIS.- Il nous reste du temps, nous pouvons poursuivre jusqu'à midi.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Quelle est la part du phénomène d'identification dans le parrainage ? C'est-à-dire, je suis filleul, j'arrive dans une entreprise, je suis différent et parrainé par une femme. Quelle est la part d'identification dans la représentation que je me fais de mon évolution de carrière, si je suis une femme accueillie par une femme ?

Florence BOURGEAIS.- En apprentissage, j'ai souvent été parrainée par des hommes, qui avaient une attitude assez amusante vis-à-vis de moi : une petite jeune avec du caractère, cela leur plaisait, cela leur a moins plu quand je n'ai plus été apprentie !
C'est encore une fois une question d'individu, de nature, de personnalité, de caractère qui va faire que nous allons plus ou moins nous identifier au parrain ou à la marraine et que nous allons plus ou moins nous appuyer concrètement sur ce qu'il ou elle donne. Peut-être qu'Arvey pourrait intervenir sur ce sujet.

Arvey [nom à compléter].- ???(1 :28 :56) était un homme. Jusqu'à présent, j'arrive à m'identifier un peu dans son rôle d'acteur (1 :29 :03) ; il me sert plus de coach que d'ouverture de réseau (1 :29 :05).
Il m'a dit que pour les entretiens, il faut rentrer dans un rôle, être une personne qui est là pour vendre ses compétences et non pour ???(1 :29 :20). Je dois prendre confiance en moi et c'est là que j'essaie de m'identifier. C'est surtout à ce niveau-là, en fait, pas vraiment…

Florence BOURGEAIS.- Il envoie une image confiante, il a confiance en lui, il a une aisance sur laquelle l'on peut s'appuyer, qui peut être une sorte de reflet à ce qu'il faudrait que…

Arvey [nom à compléter].- Oui, ce que je devrais être normalement.

Florence BOURGEAIS.- Il y a donc quand même un peu de cela.

Christelle [nom à compléter].- ???(1 :29 :51). J'ai eu une expérience de coaching, pas forcément de parrainage, lors de ma dernière année universitaire ???(1 :29 :59). J'ai fait un Master beaucoup plus tourné vers l'entrepreneuriat et le management des innovations ; dans ce cadre-là, nous étions parrainés par des professionnels en entreprise, qui avaient monté leur société ou travaillaient dans le secteur de l'entrepreneuriat.
J'étais parrainée par une femme chef d'entreprise. Ce qui m'a beaucoup interpellée dans le parrainage c'était la capacité à se mettre en retrait, à analyser les peurs ou faiblesses du filleul et à essayer de révéler des parties auxquelles nous ne parvenons pas à nous identifier (1 :30 :42).
Ma plus grosse peur était de savoir dans quel champ je me limitais par rapport à mes recherches ou à mes aspirations personnelles. Cela permet d'ouvrir les yeux – elle était femme entrepreneuse et mère – et offre des possibilités de projection par rapport à la situation professionnelle. Quand on est une femme, on a envie d'avoir des enfants : comment arriver à manager cela en tant que jeune diplômée qui se lance ? Cela aide à apporter un regard sur celles qui arrivent à le faire. La grande force d'être parrainé par une femme – en l'occurrence mère – est de se dire qu'il y a des possibilités.

Tous les coachs que j'ai eus ouvraient sur les possibilités et ne travaillaient ni sur elles-mêmes ni sur moi. Nous essayions de trouver par rapport à la personnalité du filleul, ce que nous pouvions faire ressortir.
Etre parrainé par une personne du même sexe est intéressant ???(1 :32 :07)

Florence BOURGEAIS.- Cela est intéressant et me fait penser au parrainage informel. Il m'est souvent arrivé de croiser des femmes dynamiques, indépendantes, entrepreneuses, mères de famille qui cumulent toutes ces vies et le font bien. Je comprends tout à fait ce que vous dites, parce que lorsque l'on est jeune et que l'on n'a pas encore de mari et d'enfants, mais que l'on a envie d'être indépendante, ces exemples donnent du courage et laissent penser que c'est possible : si elle le fait, je vais pouvoir le faire.
Dans mon expérience, cela s'est fait de manière informelle, mais je comprends qu'en fonction des barrières que nous nous fixons – « je suis une jeune femme d'une trentaine d'années, cela ne sert à rien de chercher des postes à responsabilités, parce que je vais peut-être avoir un enfant d'ici 5 ans, le recruteur va ???(1 :33 :19) » –, nous nous disons que cela est impossible de postuler. Les barrières que nous supposons ne relèvent pas toujours de la réalité ; il est donc intéressant de se confronter à d'autres exemples montrant que cela est pourtant possible.

Pete STONE.- Dans ce que j'ai lu avant de venir, il est noté que le rôle de parrain est un mélange de plusieurs choses : coach, celui qui motive et guide, celui qui conseille et fournit des contacts, celui qui est le « roll model », le modèle.

Satou CHAUVIN.- Le rôle de modèle est très important.
Lorsque j'étais jeune, j'ai été parrainée il y a 20 ans, dans le cadre d'un « pilote testing » en Finlande, j'ai toujours gardé le contact avec ma marraine. Elle m'a surtout apporté le roll modeling. En Finlande, nous parlons de cette problématique des horaires à laquelle je suis allergique. J'ai essayé de changer les mentalités chez SODEXO : dans les autres pays cela est beaucoup plus facile, en France cela l'est moins.
J'ai vu comment ma marraine gérait son travail, sa famille, son temps libre aussi.

Eric DOGO [intervenant supposé].- ???(1 :35 :05) Quand nous avons créé l'AFIP ???(1 :35 :10), lors de la première réunion de parrains, nous n'avions que des cadres noirs qui étaient venus dire qu'ils pouvaient enfin parler de cette problématique.
Je me suis toujours posé la question de savoir ensuite, quand nous avons démarré — cela s'est diversifié dans l'autre sens — quelle a été la part de ces gens-là dans l'évolution, dans le coaching, etc. ?
Nous sommes partis sur le sujet de la femme, parce que nous sommes plus à l'aise, dès que nous abordons l'aspect ethnique, cela est toujours plus compliqué en France d'en parler.
Je me suis toujours demandé comment, quand on est filleul et que l'on arrive à l'atelier, cela peut fonctionner. Est-ce que quelqu'un a fait cette expérience ?
Nous l'avons vu pour les femmes, il y a forcément un impact ???(1 :36 :17)
Il n'y a pas d'exemple ???(1 :36 :26)

Florence BOURGEAIS.- Cela dépend dans quel sens.

Je crois que tous les parrains et marraines de l'AFIP – puisque l'AFIP porte bien sur les jeunes diplômés issus des minorités visibles - parrainent tous des personnes issues des minorités visibles.

Pete STONE.- Oui, mais il parle de parrain.

Eric DOGO [intervenant supposé]- Du phénomène d'identification.

Une intervenante.- Je travaille dans une entreprise commerciale, où pour réussir – jusqu'à un certain niveau, parce qu'en top management il n'y a ni femme, ni noir, ni arabe – il suffit d'être courageux et d'aimer le commerce. Les gens qui réussissent et qui sont noirs ou arabes – il est vrai qu'il y en a moins ???(1 :37 :20) – sont peu nombreux et se sont presque « dépouillés » de leur attribut ethnique. Nous ne voyons plus qu'ils sont noirs ou arabes, ils ont réussi, parce qu'ils ont des compétences et un savoir-faire. En cela, ils sont reconnus par des gens qui peuvent ne pas être de la même culture d'origine qu'eux.

Je trouve qu'il y a moins ce phénomène d'identification que celui que nous pouvons avoir vis-à-vis d'une femme, parce que nous savons qu'une femme, pour réussir professionnellement, en « bave » : elle doit faire des choix, cela est compliqué de mener de front ses enfants…

Je ne dis pas que c'est plus facile pour les minorités visibles, mais en tout cas ce sont des hommes. Dans mon entreprise, pour eux, c'est plus simple, parce que ce sont des hommes, qu'ils peuvent donner du temps à leur entreprise, être exemplaires.

Satou CHAUVIN.- Ce qui m'attire dans cette relation parrain-filleul, ce sont aussi les différences. Le parrain peut, lui aussi, apprendre. Le profil du mentor est surtout l'écoute généreuse. « Comment j'écoute et comment je prends le rôle d'apprenti, comment j'apprends des choses de mon menty ? » Pour nous, c'est beaucoup de diversité (1 :39 :00), parce que nous voulons plus travailler sur la diversité. Le parrain quand il a compris, devient l'ambassadeur de la diversité. Il comprend quels sont les obstacles que les filleuls envisagent tous les jours.

Florence BOURGEAIS.- Je ne sais pas si j'ai bien compris la question.

J'ai envie de revenir sur mes raisons à devenir marraine et sur les questions de diversité et discrimination vis-à-vis des minorités visibles qui me posent problème.

J'ai grandi en banlieue parisienne et mes amis sont très divers. Je ne suis pas du tout dans un groupe caucasien, mes amis sont d'origine malienne, sénégalaise, antillaise et maghrébine. J'ai évolué dans un milieu très ouvert et cosmopolite, dans lequel j'ai vu beaucoup de choses se passer.

L'on m'a relaté des cas de discrimination tellement flagrants et, comme j'ai toujours eu une certaine soif de justice, j'ai été choquée et outrée. J'ai ressenti un phénomène de violence, d'autant plus malsain que la victime ne disait rien, n'allait pas appeler la HALDE, mais disait : « voilà, j'ai l'habitude, je suis d'origine ???(1 :40 :30), cela m'arrive souvent. » ???(1 :40 :35) De plus, il s'agissait d'une femme, donc « double peine » !

C'est en voyant ce genre de choses et en étant une femme que je peux être victime de discrimination — non par mon origine ethnique, certes, mais parce que je suis une femme — . Nous pouvons tous être victimes de discrimination, femmes ou personnes d'origine diverse.

Je pense que cela est une forme d'identification en tant que femme, d'ailleurs il serait intéressant de connaître, dans le réseau des parrains, la proportion de parrains et de marraines.

Pete STONE.- Il y a beaucoup plus de marraines, non ? C'est normal.

Discussion générale (1 :41 :29 -1 :41 :40)

Pete STONE.- Les femmes s'intéressent aux autres, contrairement aux hommes.

Florence BOURGEAIS.- Le phénomène d'identification s'inverse, parce que le parrain ou la marraine a pu vivre parfois des situations délicates de cet ordre-là — ou même sans être directement discriminé — par des réflexions, en tombant sur un collaborateur ou partenaire qui lui dit : « alors, c'est pour quand le gamin ? » Cela est hors de propos…

Pete STONE.- Ou bien il dit : « encore ?! » (Rires)

Florence BOURGEAIS.- … cela n'a pas lieu et en vivant ce genre de choses heurtantes, nous sommes plus à même de vouloir aider les autres.

Une intervenante.- Cela n'est pas grave, cela ne m'a jamais… Je ne me suis jamais sentie comme potentiellement discriminée ???(1 :42 :31) très longtemps. Je ne me suis non plus jamais posée la question de savoir quand je voudrais des enfants, si certaines choses deviendront impossibles. Je ne pas plus loin que le bout de mon nez !
Ce qui m'intéresse dans le parrainage à l'AFIP est de parrainer des personnes différentes de moi. Ce que je trouve intéressant dans ce que vous expliquiez de votre démarche chez SODEXO et des nouveaux types de parrainage, c'est justement que ce n'est pas le parrainage au sens on nous l'entendions autrefois, où nous restons entre nous et nous nous aidons entre nous – ce que disait l'intervenant de HEC tout à l'heure. Il n'y a pas l'identification, qui peut être un plus du parrain.

Eric DOGO [intervenant supposé].- Je ne sais pas si c'est un plus, mais…

Discussion générale (1 :43 :18-1 :43 :28)

Pete STONE.- Je crois que tout le monde a besoin d'un modèle.

Une intervenante.- Je trouve intéressante votre problématique de coach féminin qui a donné ce modèle-là ???(1 :43 :37). Mais, le parrain peut être celui qui ouvre les possibles : « je connais quelqu'un que tu peux rencontrer et qui pourra te donner sa vision des choses ???(1 :43 :46) ».
Je trouve intéressant de se rencontrer différent, parce que le parrain apprend de nombreuses choses.
Lors de la première réunion à laquelle j'ai participé à l'AFIP, nous étions deux blanches ; cela fut une expérience pour moi.

Eric DOGO [intervenant supposé].- De la minorité ! (Rires)

Une intervenante.- Ensuite je me suis dit que j'avais déjà expérimenté cela, j'ai souvent été la seule femme dans un environnement d'hommes.

Pete STONE.- Vous n'avez donc pas vécu cela de la même manière.

Une intervenante.- Pas du tout. L'histoire de la couleur a quand même son importance. Je remercie l'AFIP pour cela ???(1 :44 :26)

Pete STONE.- Je vais vous raconter une histoire, un peu triviale peut-être, mais intéressante sur la notion de modèle. Connaissez-vous la série télévisée américaine Star Trek ? Tout le monde connait.

Dans les premières séries, dans les années 60, il y avait une femme noire qui s'occupait de la communication. Dans les deuxièmes séries, des années 80, Woopie Goldberg jouait assez souvent. Savez-vous pourquoi elle jouait dedans ? Parce qu'elle disait que lorsqu'elle était enfant, la seule femme noire qu'elle voyait à la télévision était celle qui jouait dans Star Trek. Elle était son modèle, elle incarnait le fait que cela soit possible.

Nous avons tous besoin de cela. Si nous voyons quelqu'un en situation de « pouvoir », nous y arriverons, sinon, nous ne pouvons pas imaginer pouvoir réussir.

Woopie Goldberg avait écrit au producteur de Star Trek en disant qu'elle voulait jouer dedans pour être le modèle des générations à venir.

Pour finir avec cette histoire, le premier baiser interracial à la télévision américaine était dans Star Trek ; la seule raison pour laquelle il n'a pas été censuré est que les producteurs ont dit qu'il s'agissait de science-fiction. (Rires)

Cela est très optimiste, parce que lorsque nous disions, dans les années 60, qu'il était impossible de voir une femme noire embrasser un homme blanc, alors que maintenant Obama est président des Etats-Unis, cela veut dire que nous pouvons tous arriver à quelque chose.

Eric DOGO [intervenant supposé].- ???(1 :46 :09) La première fois où Carole DA SILVA a parlé de discrimination, on lui a répondu que cela n'existait pas. Quand j'ai commencé à faire des…

Un intervenant.- Ce n'était pas mesuré, c'est pour cela.

Eric DOGO [intervenant supposé].-Ce n'était pas mesuré. Quand j'ai commencé à faire avec un grand groupe français des séminaires sur la diversité, étaient présents une centaine de DRH qui ont voulu « m'exploser » en me disant que tout ce qui était dit dans mon DVD était faux et que cela n'existait pas. C'est le patron des DRH du groupe qui m'a sauvé. J'étais en colère, j'aurais pu être désagréable et commettre une faute…

Florence BOURGEAIS.- Oui, être desservi par le…

Eric DOGO [intervenant supposé].-… Il a pris la parole en disant qu'ils étaient tous des menteurs et là, la situation a basculé…

Pete STONE.- Le DRH était blanc ?

Eric DOGO [intervenant supposé].- Bien sûr !

Pete STONE.- C'est ce qui est intéressant, parce qu'un noir ne peut pas dire « vous êtes des menteurs ».

Discussion générale (1 :47 :21 – 1 :47 :24)

Pete STONE.- Tout le discours de Gérard [complété] LONGUET était très maladroit à propos de Louis [complété] SCHWEITZER, mais sur le fond, je ne suis pas certain qu'il avait entièrement tort. Le fait que le président de la HALDE soit issu du sérail fait que nous ne pouvons pas l'imaginer avoir un parti pris pour qui que ce soit. Quand il dit qu'il y a un problème en France, les individus l'entendent. Il ne représente ni les femmes, ni les séniors, ni les minorités visibles… LONGUET a…

Discussion générale (1 :47 :59 – 1 :48 :04)

Pete STONE.- Si cela avait été quelqu'un que nous avions bien aimé, nous l'aurions entendu différemment.

Discussion générale (1 :48 :07 – 1 :48 :17)

Florence BOURGEAIS.- Si le CRAN (Conseil Représentatif des Associations Noires) [complété] l'avait dit, cela aurait été différent.

Eric DOGO [intervenant supposé]- Moi, en tant que proviseur, je dis des choses brutales aux parents d'élève noir qu'aucun proviseur ne pourrait dire ; quand je les leur dis, cela passe. Evidemment, je joue là-dessus.
Quand je n'arrive pas à joindre les parents d'élève et qu'ils me disent qu'ils rentrent du Mali, je les convoque dans mon bureau. Je me permets des choses incroyables, je sais très bien que mes propos dans la bouche d'un blanc le rendraient tout de suite raciste.
Nous devons également avoir cette responsabilité pour nos communautés respectives. Le sherpa de MITTERAND, Jacques Attali est venu dire lors d'un colloque organisé par des noirs qu'il est parfois difficile pour un blanc de dire certaines choses à des noirs et que les noirs qui ont la possibilité de monter puissent dire : « attention, vous déconnez »

Pete STONE.- Sur cela, allons prendre un café !

Florence BOURGEAIS.- Je tenais à vous remercier, ce fut très intéressant.

Pete STONE.- Et merci Denis ! (Rires)

Fin (1 :49 :35)

Atelier 2 : Le Parrainage dans l'entrepreneuriat

début (0 :00 :10)

Un intervenant.- Bonne séance !

Merci général

Alexandra PALT.- Laurence, nous commençons par toi.
Laurence LASCARY est une jeune – maintenant moins jeune – créatrice d'entreprise ; cela fait deux ans que sa société existe.
Tu as utilisé les différents dispositifs d'accompagnement, tu as cherché très « proactivement » de l'aide, du soutien et de l'accompagnement. Dis-nous ce que cela t'a apporté, pourquoi était-ce important pour toi, qu'as-tu cherché ? Qu'as-tu trouvé ? Quelle est ton expérience du parrainage ?

Laurence LASCARY, Dirigeante de DACP.- J'ai expérimenté différents parrainages. Je vais me concentrer sur celui relatif à la création et au lancement de mon entreprise. J'ai lancé une société de production audiovisuelle qui s'appelle De l'Autre Côté du Périph' (DACP), il y a maintenant un an et demi, en octobre 2008.
Pour démarrer, j'avais un certain nombre de compétences liées au métier, donc des connaissances en audiovisuel, des usages du secteur ; j'ai également travaillé sur un business plan, j'avais donc un certain nombre de connaissances.
Le métier de chef d'entreprise était un domaine que je ne connaissais pas, puisque c'était une première, et j'ai de suite réalisé – j'avais fait beaucoup de recherches sur le sujet — que cela serait mieux d'être accompagnée.
C'est comme cela qu'en amont, j'ai été suivie par une mission d'animation économique à Sevran. Ensuite, à travers les différents dispositifs que j'avais identifiés – dans le cadre de ma recherche de financement —, il y avait systématiquement un dispositif de parrainage proposé qui, pour moi, était aussi important que les aspects financiers. C'est ainsi que j'ai posé ma candidature au Réseau Entreprendre, qui est un réseau d'entreprises qui propose aux jeunes entrepreneurs ou repreneurs d'entreprise un accompagnement à la fois financier et sous forme de coaching. Ce n'est pas exactement du coaching, mais plutôt du soutien, cela s'appelle un accompagnement, le terme est tout à fait approprié.
Je suis lauréate du Réseau Entreprendre depuis décembre 2008, mon accompagnateur s'appelle Jacques DERAY [orthographe], il dirige Sara Lee (Maison du Café) [complété]. Nous nous voyons à peu près une fois par mois pour échanger sur l'activité de mon entreprise, mais pas uniquement, nos échanges sont [complété] assez vastes.

Alexandra PALT.- Je voudrais savoir ce que cela t'apporte. Que faites-vous ? Comment analyses-tu la richesse ou les difficultés ?

Laurence LASCARY.- L'aspect le plus important que cela m'apporte est le recul, parce que quand nous nous voyons, il y a un échange sur la période qui vient de s'écouler, sur les difficultés que je rencontre ; il n'y a pas de tabou, je peux vraiment enlever le masque et

discuter sur ce qui va, sur ce qui va moins bien. Les idées peuvent émerger de ces discussions.
L'autre aspect intéressant est celui du réseau, puisque dès que Jacques voit une information au sein de son réseau susceptible de m'intéresser, ou un contact avec lequel il serait intéressant de me mettre en relation, il le fait systématiquement.

Alexandra PALT.- C'est donc la capacité à apporter du recul pour que tu puisses avoir un regard extérieur sur ce qui marche ou pas et, en même temps, la mise en réseau. Ce sont les deux éléments les plus importants pour toi.
Y a-t-il d'autres expériences de personnes qui ont été accompagnées ici ?

Elisabeth VIEIRA [orthographe].- J'ai créé, en 2006, une structure de conseils et de formations. J'ai suivi un peu le même parcours que Laurence, à savoir la recherche d'informations. J'ai constaté que c'était plus simple lorsque nous sommes accompagnés.
Je n'ai pas contacté le Réseau Entreprendre, mais la Boutique de Gestion sur Paris – qui est la structure la mieux implantée – qui m'a accompagnée par le biais du GEAI (Groupement d'Entrepreneurs Accompagnés Individuellement) [complété].
Cet accompagnement me permettait d'avoir un numéro Siret et donc de démarrer mon activité, en fait de la tester, de savoir si j'étais prête en tant qu'entrepreneur, si mon idée était pertinente, si j'étais capable de la mener jusqu'au bout, sans prendre véritablement de risque puisque je ne créais pas ma structure, mais j'étais quand même dans une structure qui me permettait de facturer.
Comme Laurence, j'avais des rendez-vous bimensuels avec la personne qui m'accompagnait, avec qui je pouvais échanger sur tous les sujets et qui faisait un peu de formation. J'avais de la formation commerciale : comment mettre en place certains outils de pilotage et de communication. Il m'a donné des conseils sur la création de mon site Internet, mon papier en-tête, des choses comme cela.

Un intervenant.- C'était plus sur des aspects pratiques, en fait.

Elisabeth VIEIRA [orthographe].- J'avais un bon contact avec mon accompagnateur, nous pouvions donc vraiment parler de tout, y compris des doutes. Cela permettait de verbaliser tous ces doutes et questions et de reprendre courage, ce qui était le plus important.

Alexandra PALT.- Le parrain qui était censé témoigner n'est malheureusement pas présent. Est-ce quelqu'un d'autre a une expérience du côté des parrains ou des accompagnateurs ?

Une intervenante.- Moi, pas directement. Je voulais aussi présenter les excuses de Laurent DIDIER, qui est Président du Groupement Entreprendre à HEC, qui ne pourra pas être parmi nous ce matin. Je ne vais donc pas le remplacer au pied levé, mais je peux vous dire en quelques mots ce que nous faisons en termes d'expérience d'accompagnement, même si ce n'est pas moi directement.
Je suis directrice des réseaux et des manifestations à l'Association HEC, qui est un réseau – comme l'a dit Ludovic GUILCHER ce matin – de 42 000 diplômés, dont 5 000 appartiennent à ce que nous appelons le Pôle Entreprendre.
Ce dernier est constitué de 4 clubs : Club Business Angels qui aide les créateurs d'entreprise à trouver des financements ; le Groupement Entreprendre, qui est un groupement

d'entrepreneurs échangeant les bonnes pratiques, les conseils, qui s'entraident pour trouver des reprises. Il y a la création d'entreprise, la reprise et tout ce qui concerne le parrainage.

Nous avons créé, depuis un an, ce que nous appelons l'Académie des Mercure, qui aide les repreneurs en devenir à monter leur business plan, à finaliser leur projet.

Je peux donner l'exemple d'une initiative prise il y a un an, qui peut intéresser certains d'entre vous ici. Je vous invite donc à regarder sur le site de l'association www.associationhec.com. Un concours est ouvert – il ne reste plus beaucoup de temps – jusqu'au 31 mai 2010 [corrigé, elle dit 30 avril], pour des jeunes, chefs d'entreprise. Cela s'appelle les Mercure HEC, organisé avec le journal Management. Si vous participez au concours et que vous êtes retenu, vous obtenez un coaching de 6 mois à HEC, donc un accompagnement en comptabilité, etc.

Nous avons donné le premier prix cette année à Essentiel Formation, qui se trouve en Province. Ce sont deux jeunes associés : l'une a le Bac et un niveau Maîtrise en formation continue, l'autre a un niveau Licence d'économie. Ils ont monté une entreprise formidable et ont gagné le concours avec 6 mois d'accompagnement pour tous les lauréats. Cela veut donc dire que si vous êtes déjà retenus dans les 5 premiers, vous avez les 6 mois de formation.

La pépinière d'entreprise se trouve sur le campus et les a présentés à de potentiels investisseurs et parrains ; cela a donné de formidables binômes. Cela me fait penser que l'année prochaine, un binôme pourrait témoigner. Je serais très heureuse que les AFIPiens participent à ce concours et soient sélectionnés, parce que je trouve que c'est une formidable expérience.

Cela leur a donné indirectement accès au réseau — parce que pour être dans le réseau, il faut être diplômé d'HEC - ces personnes ont donc eu accès à tous les décideurs du réseau, à tous les présidents de groupement professionnel, parce qu'ils sont passés par les Mercure ou par le Pôle Entreprendre.

Laurent DIDIER aurait pu vous parler techniquement sur le fonctionnement du parrainage à HEC, je ne connais pas suffisamment bien pour en parler.

Un intervenant.- C'est à destination de jeunes créateurs ou de ceux qui ont déjà créé ?

Une intervenante.- Les deux. Je crois qu'il ne faut pas que ce soit une entreprise de plus de 3 ans ; je pense donc qu'il y a beaucoup de candidats ici qui pourraient postuler.

Alexandra PALT.- Pourriez-vous me dire pourquoi vous avez choisi cet atelier, ce que vous en attendez et quelles sont vos expériences ?

Ouafah NINI [orthographe].- J'ai choisi cet atelier, parce que j'ai un projet à long terme pour ouvrir une structure qui vise à insérer des jeunes sortis du milieu scolaire.

Alexandra PALT.- Vous êtes donc une future créatrice d'entreprise.

Ouafah NINI [orthographe].- Oui. C'est vraiment pour écouter et profiter des informations qui seront échangées ici, me préparer à ce parrainage – apparemment je vois qu'il y a différentes structures où l'on peut demander de l'accompagnement —, identifier les points sur lesquels je pourrais être bloquée pour monter une structure.

Un intervenant.- Je suis rapporteur, mais la question de l'entrepreneuriat m'intéresse. Nous savons bien que pour les publics discriminés, cela peut souvent être une voie viable. D'ailleurs, le nombre d'entrepreneurs dans les quartiers populaires est plus élevé que la moyenne. Il y a encore beaucoup de choses à mettre en place : besoin de conseils, échanges de bonnes pratiques, etc.

Régine NIALI [orthographe].- Je suis venue dans cet atelier, parce que j'ai un projet avec une Togolaise pour venir en aide aux jeunes filles mineures enceintes en Afrique de l'Ouest, et pour lutter contre l'avortement clandestin.

Nous accompagnons ce projet depuis un an, nous avons pris conscience qu'il y avait une vraie problématique dans le 93 et dans le 95, chez les jeunes filles et jeunes garçons mineurs qui sont parents, en collège et lycée.

Nous sommes en train de faire le lien entre les enfants d'ici et les ceux de là-bas ; l'objectif est de lutter, bien sûr, contre l'avortement clandestin en Afrique — nous n'avons pas ce problème en France —, mais en France se pose le problème des grossesses non désirées.

Je suis venue ici, parce que je trouve que c'est un lieu merveilleux pour faire des prises de contact, pour élargir mon réseau et pour trouver des partenaires.

Amandine [nom à compléter].- J'ai également l'idée de monter un projet qui mûrit depuis environ un an. Je viens à la pêche aux idées, je regarde un peu partout. Je suis intéressée par tout ce qui concerne le parrainage ???(0 :14 :20). Pour le moment, je suis en recherche d'emploi ???(0 :14 :27).

Sylvie [nom à compléter], Société au portage.- ??? (0 :14 :35) portage salarial que j'ai créé il y a 3 ans. Je travaille avec l'AFIP, puisque nous avons ???(0 :14 :39) des entreprises. Il est intéressant de voir les porteurs de projet, c'est ce qui m'a amenée à cet atelier, pour pouvoir effectivement ???(0 :14 :49) avant de créer, chercher leur marché, voir si nous pouvons les accompagner dans une première étape, avant de nous lancer dans des conditions idéales.

Andréa LEFORT [orthographe].- Je suis licenciée de mon ancien travail de commerciale, depuis le mois d'avril 2009, et donc en création d'entreprise, avec deux projets en maturation. Je suis venue pour entendre les conseils, les parrainages et pouvoir me décider, m'orienter vers l'un ou l'autre en m'appuyant sur toutes vos expériences ???(0 :15 :40), plus si affinités pour le projet.

Une intervenante [nom inaudible].- J'ai choisi cet atelier, parce que j'ai un projet, avec deux autres personnes, de mise en place de modules de formation sur l'accessibilité des personnes handicapées, que ce soit dans le milieu de l'entreprise ou ???(0 :16 :07).

Alexandra PALT.- Elisabeth, pourquoi es-tu venue ?

Elisabeth VIEIRA [orthographe] [intervenante supposé].- Pour apporter mon témoignage.

Nelly [nom inaudible].- J'ai créé en 2009, une société de fret international. Pour y arriver, j'ai choisi la voie de l'accompagnement, parce que j'ai toujours su que, même si l'on a une grande expérience professionnelle – ce qui est mon cas –, le métier de chef d'entreprise ne s'apprend pas dans l'entreprise.

Je suis là pour témoigner que c'est vraiment une voie royale pour y arriver. J'ai suivi une formation de 8 semaines à ???(0 :17 :03), formation généraliste à la création d'entreprise. J'ai ensuite intégré l'incubateur, pendant 6 mois, où mon projet a été coaché et managé avec un coach. C'était une expérience vraiment formidable ; c'est une voie pour y arriver.

Géraldine PLENIER [orthographe].- Je suis directrice de la responsabilité sociale pour CAPGEMINI.

Je suis présente aujourd'hui, parce que nous parrainons dans notre groupe des jeunes en recherche d'emploi. Mon objectif est de développer le parrainage d'entrepreneurs, avec des managers qui n'ont pas forcément envie de s'impliquer dans le parrainage de jeunes, mais peut-être avoir plus la volonté de s'impliquer dans le cadre de parrainage d'entrepreneurs, en apportant leurs compétences financières, commerciales ou managériales.

Nous le faisons déjà indirectement avec le mécénat de compétences, nous sommes sur un projet qui s'appelle « Savoir partager » ; nous apportons nos compétences techniques pour aider des équipes à développer une plate-forme web. En apportant notre crédit, cette association a pu prendre d'autres contacts.

Alexandra PALT.- Etant moi-même chef d'entreprise, en vous écoutant, je vois différents aspects que j'aimerais que vous évoquiez un peu.

Ce que je trouve moins difficile, mais qui semble quand même poser question sont les aspects pratiques de la création d'entreprise. Je pensais qu'il y avait suffisamment d'informations avec des multitudes de guides sur Internet, mais il y a apparemment toujours des questions sur les aspects pratiques, les aspects mentaux – que je trouve les plus difficiles —, c'est-à-dire la solitude du dirigeant et la façon de faire face à l'adversité quotidienne -, les aspects réseaux, qui sont aussi très importants : accès aux comptes, etc. ce sont les trois volets que je vois dans le besoin de parrainage et dont nous pouvons parler.

J'aimerais que nous évoquions aussi les différentes étapes : avant la création, la création et le développement. Il nous faut produire quelque chose en une heure, c'est pourquoi nous devons structurer !

Au-delà de ce que cela apporte aux filleuls, j'aimerais savoir ce que cela apporte aux parrains, pour pouvoir attirer les gens vers le parrainage. Si, pour le parrain, ce n'est qu'un investissement en temps et en énergie, cela est moins évident que si nous pouvons dire ce que les parrains apprennent de ceux qu'ils accompagnent.

Comme nous n'avons pas énormément de temps, je propose que nous le fassions sous forme de questions-réponses.

Vous êtes du Réseau Entreprendre dont vous êtes lauréate, je vous laisse donc présenter la structure.

Frédéric FOURGOUS, **Responsable développement durable à Réseau Entreprendre.**- Ce réseau existe depuis 25 ans bientôt, il est composé de 8 000 chefs d'entreprise qui acceptent de payer une cotisation à une association locale pour avoir le droit de donner de leur temps à de nouveaux entrepreneurs, porteurs de projet de future PME-PMI.

Les futures PME-PMI sont des entreprises qui vont pouvoir créer une dizaine d'emplois dans les 5 ans, quels que soient le métier de l'entreprise et la provenance du porteur de projet. Nous nous intéressons à des primocréateurs ou primorepreneurs, donc des personnes pour qui cela représente la première expérience de création ou de reprise d'entreprise.

Ces chefs d'entreprise expérimentés vont essayer de leur transmettre leur savoir-faire, leur savoir-être, la posture du chef d'entreprise. Nous aimons dire que nous cherchons à faire grandir l'entrepreneur par un accompagnement par un pair avec plus d'expérience.

Gaëlle VIGOUROUX, Chef d'entreprise et responsable de communication à Entreprendre au Féminin.- J'ai créé mon entreprise en 2007 et je suis engagée dans un réseau de femmes chefs d'entreprise, Entreprendre au Féminin, basé malheureusement dans le Finistère.

Si nombre de réseaux de femmes entrepreneurs existent aujourd'hui, il n'y a, pour autant, pas d'équivalent sur la région parisienne, ce qui est bien dommage.

Nous sommes des femmes ayant bénéficié d'un accompagnement, puisque le programme existe depuis 2002 ; il était au départ un programme de lutte contre les discriminations faites aux femmes et contre les doutes et les freins que se posaient les femmes en création d'entreprise.

Nous sommes à la fois bénéficiaires d'un programme avec des demandes d'accompagnement en création et développement d'entreprise, et engagées dans la mise en place d'un accompagnement, qui n'est pas un parrainage classique avec une marraine et une filleule, mais plutôt un « marrainage » fait par un ensemble de femmes chefs d'entreprise tendant la main à des femmes en création.

Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement collectif ou individuel pour comprendre le métier d'entrepreneur, pour savoir si c'est le bon choix. Nous accompagnons les femmes, non au niveau technique du projet, mais sur l'idée de création d'entreprise, donc en amont de l'accompagnement technique. Nous ne faisons pas d'accompagnement, nous mettons les femmes en selle, nous leur apportons une réponse en termes de confiance en soi, de rapport aux risques, de rapport à l'argent. De nombreuses femmes ont du mal à se dire qu'elles vont se rémunérer, elles pensent faire émerger leur projet sans voir grand, sans oser emprunter.

Nous nous sommes rendu compte, avec une étude, que de l'idée au projet, il y avait déjà une énorme déperdition, les femmes abandonnaient déjà à ce moment-là. Quand elles allaient voir trop tôt les accompagnements techniques, on leur fermait la porte, ce qui avait un impact sur la confiance en soi.

Il s'agit donc d'un programme collectif d'accompagnement avec des dispositifs de formation pour aider à passer de l'idée au projet.

Une participante.- Pourquoi n'êtes-vous pas en région parisienne ?

Gaëlle VIGOUROUX.- Il s'agit au départ d'un ancrage local, Entreprendre au Féminin est le premier réseau ???(0 :24 :52) femmes en France, créé à l'initiative du Conseil Général 29 avec la prise en compte des pouvoirs publics avec un rayonnement départemental.

Il est aujourd'hui très important que toutes les associations qui existent soient en réseau et que nous partagions les compétences. Nous créons une société de marché, donc nous avons ???(0 :25 :17). Il est toujours très difficile de mettre en commun.

Frédéric FOURGOUS.- Il est très difficile de s'importer en Ile-de-France (0 :25 :23).

Gaëlle VIGOUROUX.- Il est surtout très difficile de donner une vision nationale à un projet local.

Alexandra PALT.- Frédéric, quels sont les différents aspects, étapes et formes de parrainage que vous avez identifiés et auxquels vous répondez ?

Frédéric FOURGOUS.- Voici plutôt comment marche le Réseau Entreprendre : un nouvel entrepreneur contacte l'association la plus proche de chez lui, nous avons 40 implantations en France d'association de chefs d'entreprise. Dans chaque association, les permanents – qui ne sont pas des techniciens de la création d'entreprise comme cela peut être le cas avec la Boutique de Gestion, avec qui nous travaillons entre autres – sont des animateurs, leur métier est de faire travailler les chefs d'entreprise.

Le nouvel entrepreneur est reçu par l'association, nous validons que son projet rentre bien dans la cible de création d'emplois primocréateurs ou repreneurs d'entreprise.

Nous démarrons alors des rencontres avec les chefs d'entreprise qui vont devoir apporter un regard critique sur la personne entrepreneur. Nous nous basons sur la personne, nous pensons que la bonne personne avec le mauvais projet aura plus de chance d'y arriver que la mauvaise personne avec le bon projet.

L'adéquation personne-projet est l'élément primordial pour nous, d'ailleurs, nous nous attachons peu au business plan, etc. Il est important d'en avoir un, mais il sera faux de toute façon. Nous sommes plutôt pragmatiques et nous demandons ce que la personne a « dans les tripes » et si elle est capable de mener à bien le projet et de manager du personnel.

Ces chefs d'entreprise vont essayer de détecter, avant le passage en Comité d'engagement, les faiblesses sur lesquels il va falloir accompagner l'entrepreneur. Ce dernier, en général, connait bien le métier, il a des compétences et des faiblesses que nous pouvons détecter assez vite en entretien avec des chefs d'entreprise. L'un sera bon financier, l'autre bon commercial, ils sont rarement les deux. Nous allons détecter ce qui va manquer à la personne, dans son profil de créateur.

Ensuite le créateur, en Comité d'engagement, va présenter sa personne et son projet pour que nous décidions de l'accompagner ou non.

Chez nous, le chef d'entreprise devient accompagnateur attitré, pendant deux à trois ans après la création, avec un rendez-vous mensuel qui donne lieu à un compte-rendu de rendez-vous que l'association vérifie localement.

Nous avons un accompagnement collectif. Par exemple, Laurence rencontre une fois par mois ses « copains » qui ont créé en même temps qu'elle, qui sont lauréats de la même association pour partager sur les difficultés et les succès rencontrés. Cela est pour nous une bonne excuse pour faire prendre du recul.

Laurence l'a bien dit, la prise de recul est notre mot clé. Nous sortons « la tête du guidon » et nous essayons d'anticiper ce qui va se passer. Nous découvrons surtout que les autres entrepreneurs ont les mêmes problèmes au même moment, que cela n'est pas dramatique. C'est donc un moment de partage et de prise de recul.

Nous prêtons un peu d'argent à la personne, sans intérêt et sans garantie, pour l'aider à avoir un peu plus de fonds propres au démarrage. Nous faisons des prêts de 15 000 à 50 000 €, en fonction des tailles et des ambitions de projet.

Dans l'accompagnement, ce qui nous semble essentiel est vraiment la prise de recul, l'accès à un réseau. Un chef d'entreprise implanté sur un territoire a obligatoirement développé un réseau.

Laurence a une chance particulière, car tout le monde n'a pas le patron de Sara Lee comme accompagnateur, cela est exceptionnel. Nous avons plutôt des patrons de TPE et PME, avec

une trentaine de salariés. Le réseau de Jacques est plus développé que ceux des autres et Laurence a beaucoup de chance d'avoir Jacques comme accompagnateur.

Quel que soit le métier de l'accompagnateur, il s'agit d'un moment où l'on vient rompre sa solitude d'entrepreneur. Ce dernier est seul, il ne peut pas se confier ni tout dire à ses salariés ou actionnaires, son conjoint en a assez d'entendre tous les soirs ses problèmes. Il faut qu'il puisse se confier à quelqu'un et l'accompagnateur est la personne à qui il peut tout dire, qui le comprend, parce qu'il vit les mêmes choses.

Nous voyons souvent la bascule où l'accompagnateur se confie au lauréat ; la relation s'équilibre très vite : ce sont deux chefs d'entreprise qui discutent entre eux et qui se confient leurs difficultés et leurs succès. Savoir gérer le succès n'est pas facile non plus.

Pour répondre à la question concernant ce que l'accompagnement apporte à l'accompagnateur :

— il repart 15 ou 20 ans en arrière, quand lui-même a créé sa société, il le vit par procuration à travers le lauréat. Cela est important et très dynamisant, et donne un coup de jeune à l'entrepreneur expérimenté.

— il découvre quelque chose du moment de l'accompagnement, c'est-à-dire que quelqu'un comme Laurence est sur les réseaux sociaux, sur Internet, elle travaille dans un média moderne ; pour un accompagnateur d'un certain âge, il peut être un peu dépassé sur un certain nombre de ces sujets et il redécouvre avec son lauréat les sujets et techniques actuels. Cela peut lui donner des idées pour son entreprise.

— il contribue au développement de son territoire et indirectement, cela lui sera profitable. Chez nous, les accompagnateurs ont interdiction d'investir dans les entreprises lauréates, nous ne sommes pas un réseau d'affaires. Il est rare qu'un accompagnateur fasse du business avec son lauréat, cela peut arriver, ce n'est pas interdit.

Laurence LASCARY.- Je suis cliente de Maison du Café, j'ai une machine Senseo !

(Rires)

Frédéric FOURGOUS.- Ce n'est pas l'objet chez nous, mais plutôt la transmission d'expérience ; nous essayons de transmettre ce métier qu'est celui de chef d'entreprise, qui ne s'apprend nulle part.

J'ai bien aimé ce qu'a dit l'intervenant HEC tout à l'heure : « En école de commerce, nous n'apprenons ni le management, ni le commerce. » Cela est très vrai – j'ai également fait une de ces écoles —, nous apprenons tout juste à apprendre et, une fois sur le terrain, il faut apprendre comment cela marche. Cela est encore plus vrai pour le métier de chef d'entreprise, il n'y a pas de formation.

Alexandra PALT.- En tant que chef d'entreprise, comment faites-vous dans votre accompagnement ?

Gaëlle VIGOUROUX.- Une femme qui a une idée de création d'entreprise, mais qui n'a pas encore commencé les démarches va d'abord prendre contact avec les associations, puis passer un entretien de ???(0 :33 :02) avec notre chargé de mission pour établir un diagnostic femme-projet. Cela constitue la première étape.

Nous verrons quel est le besoin, comme le besoin en accompagnement technique. Nous disions tout à l'heure qu'il a beaucoup d'adresses, du coup, nous avons du mal à faire le

choix et à savoir exactement où l'on va en création d'entreprise. Notre but est d'être complémentaires aux accompagnements techniques et d'envoyer sur les autres structures l'accompagnant.

Une femme qui a une idée de création d'entreprise est accompagnée dans les ateliers d'aide à l'émergence de projet : comment fait-on émerger un projet ? Comment aide-t-on la personne à faire le choix ? Est-ce ???(0 :33 :44) de créer une entreprise, ou faut-il se remobiliser vers l'emploi ? Quelle est la voie à prendre ?

Cette formation dure 9 semaines, à raison d'un jour par semaine – jamais le mercredi, puisque nous sommes aussi sur la conciliation des temps, car nous sommes toutes des femmes —. Il est important d'accueillir ces femmes dans leur intégrité de femme. Je vois que nous sommes beaucoup de femmes autour de la table. Nous savons qu'aujourd'hui le vivier de créateurs et repreneurs d'entreprise est constitué de femmes, or le public est différent, les femmes sont un public à part entière, avec des doutes et des freins différents.

Nous allons donc travailler la confiance en soi, le rapport aux risques, la rémunération et le rapport à l'argent. « Comment est-ce que je décrypte l'engagement qui est… comment je me regroupe après, parfois, des périodes d'inactivité, des grossesses, des congés parentaux ; après des difficultés pour accéder aux entreprises en tant que salariée ? Comment est-ce que je reprends confiance et comment est-ce que j'y vais ? Est-ce que je détermine si c'est fait pour moi ou pas ? » Nous apprenons des compétences d'entrepreneur, mais ne faisons pas d'accompagnement technique.

Si une femme est arrivée plus loin dans son projet et qu'elle a déjà commencé le business plan et l'étude de marché, elle a déjà commencé les démarches d'accompagnement technique, nous l'accompagnerons alors en coaching, nous la mettrons en relation avec un coach homme ou femme, qui est quand même formé à l'accompagnement au féminin et qui va l'aider à mettre le doigt sur les difficultés du projet et à avancer sur ce projet.

Une fois qu'elle a créé, elle est prise en charge par le réseau de femmes chefs d'entreprise, puisque la mise en réseau est, en effet, un axe essentiel à la création et au développement d'entreprise. Ce n'est pas parce que l'on a créé qu'ensuite l'on est « sorti de l'auberge ». Il faut continuer à démarcher, à être en ???(0 :35 :50).

Le réseau est un accès interne à la réussite, d'une part, parce que cela n'interdit pas de faire du business, même si nous ne sommes pas un réseau d'affaires, nous sommes plutôt un réseau solidaire ; il permet d'autre part, la prise de recul ; 96 % des entreprises des femmes sont des TPE unipersonnelles. C'est pour cela qu'il y a peut-être moins de lauréates que de lauréats.

Si nous analysons au départ les dossiers en termes de création d'emploi, les femmes sont souvent exclues du système. Je discutais récemment avec une institution qui me disait vouloir mettre 5 places dans une pépinière d'entreprises pour les femmes, mais que les projets seraient déterminés en fonction du nombre d'emplois créés derrière. J'ai répondu que déjà là ils se coupaient des femmes, ce n'est donc pas une vraie avancée.

L'utilité du réseau est donc d'autant plus importante, parce qu'il faut « lever la tête du guidon », parce que quand l'on a un doute – « dois-je développer ou pas, embaucher ou pas ? » – et que l'on n'a pas la réponse, c'est bien de pouvoir s'ouvrir au groupe.

Nous ne ferons jamais, à Entreprendre au Féminin, un point sur la viabilité d'un projet, nous ne jugerons pas un projet sur un business plan, car l'humain est essentiel, seules l'énergie et la façon d'y aller vont déterminer… Il y a surtout une dynamique de réseau, de continuer à apprendre quand on est créateur d'entreprise et ensuite de donner la main à des femmes pour partager des expériences, ne pas tomber dans les écueils, décrocher des prêts.

Alexandra PALT.- En vous écoutant, je me dis que la première étape est de regarder les besoins spécifiques de certains entrepreneurs ou futurs entrepreneurs. Nous voyons que certains freins sont spécifiques au public féminin.
As-tu eu l'impression d'avoir des freins particuliers en tant que minorité ?

Une intervenante.- Dans la partie accompagnement et mise en forme de mon projet, j'étais à 100 % de mon temps sur la création de mon entreprise. Je ne travaillais pas à côté, j'allais à toutes les manifestations pour recueillir un maximum de connaissances.
J'avais identifié plusieurs structures d'accompagnement de l'idée au projet : Boutique de Gestion et coopérative d'emplois. J'ai choisi de me faire accompagner à Sevran avec le service économique de la ville de Sevran, je pense que j'avais besoin d'une offre personnalisée, je ne voulais pas d'une offre standard, parce que mon projet était particulier.
La personne qui m'a accompagnée à Sevran avait cette capacité de suivre une personne qui savait, par exemple, à peine lire et écrire, mais qui avait une idée intéressante. Il pouvait mobiliser les ressources humaines pour pouvoir monter son projet, il y avait des personnes comme moi. Il est vrai que l'aspect personnalisé était assez important.

Alexandra PALT.- Frédéric, avez-vous des expériences par rapport aux besoins spécifiques des différents publics ?

Frédéric FOURGOUS.- Oui, nous avons monté des programmes transversaux nationaux chez Réseau Entreprendre.
Le premier était sur les entrepreneurs sociaux, nous avons vu un afflux. Cela a démarré, il y a une petite dizaine d'années, avec des entrepreneurs qui venaient nous voir en nous disant que la finalité de leur création d'entreprise n'était pas de gagner de l'argent ou d'avoir le pouvoir, mais était une cause sociale ou sociétale.
Les chefs d'entreprise lambda dans le bâtiment, qui voyaient arriver ce genre de personnes, ne comprenaient pas ce qu'on leur racontait. Pour eux, le modèle économique avec une partie subvention est de la concurrence déloyale.
Nous nous sommes alors dit qu'il était important pour nous que ces personnes-là créent de l'emploi, peut-être même plus que les entrepreneurs dits traditionnels ; nous devons donc les accompagner au mieux.
C'est sur cet aspect que j'ai été recruté il y a 5 ans pour animer une grappe d'associations Réseau Entreprendre : comprendre comment fonctionne l'entrepreneuriat social, quels en sont les codes, que faut-il apprendre chez Réseau Entreprendre pour accompagner ces nouveaux entrepreneurs et pour déboguer en interne les erreurs de point de vue que nous pouvions avoir sur ce type d'entrepreneurs.
Nous nous sommes également adressés aux innovants technologiques, nous avons vu un afflux sur les projets dans les sciences de la vie.
Quand vous avez un porteur de projet qui vient vous expliquer qu'il a construit un véhicule pour transporter le génome humain, les gens du bâtiment se demandent ce que c'est que cette personne.
Nous avons donc recruté des personnes titulaires de doctorat qui aident à vulgariser, pour les chefs d'entreprise, le métier des entreprises à technologies innovantes. L'accompagnement sera le même, c'est-à-dire qu'un chef d'entreprise apprend à un entrepreneur ce qu'est être chef d'entreprise, mais il fallait quand même qu'il comprenne un peu mieux de quoi il relève.

J'ai lancé une expérimentation sur l'entrepreneuriat dans les quartiers, parce que je me suis aperçu que nous sommes sur une cible grande comme un mouchoir de poche.
Réseau Entreprendre représente moins de 4 % de la création d'entreprises en France, nous trouvions que dans ces 4 %, il y avait très peu de diversité, nous pouvons parler très clairement de minorités visibles qui étaient quasi inexistantes dans nos promotions de lauréat.
Cela tracassait un certain nombre d'entrepreneurs chez nous, ils m'ont demandé de prendre quelques associations et de faire un essai pour voir quel lien créer avec le territoire et les associations spécifiques pour faire émerger, au sein de nos associations, des entrepreneurs issus des quartiers ou des minorités.
Nous avons commencé à travailler dans le 93, à Toulouse, Grenoble, Strasbourg et maintenant cela s'étend partout en France. Nous créons des liens avec des réseaux avec lesquels nous ne travaillions pas jusqu'à présent.

Alexandra PALT.- Est-ce trop tôt pour dire s'il y a des besoins spécifiques ?

Frédéric FOURGOUS.- Il n'y a pas de besoin spécifique sur notre cible. Nous ne sommes pas l'ADIE…

Discussion générale (0 :43 :22-0 :43 :24)

Un intervenant.- … Pour créer, il faut savoir s'il y a des clients. Nous parlons souvent des techniques de création, les gens ont un projet ou une idée, mais il faut qu'ils sachent s'il y a une clientèle pour leur projet. S'il n'y a pas de clients, il n'y aura pas de business. Même s'ils passent tout le temps qu'ils veulent pour monter leur dossier, cela…

Frédéric FOURGOUS.- Cela est vrai quelle que soit la provenance du créateur, qu'il soit issu des minorités ou pas…

Discussion générale (0 :43 :50-0 :43 :55)

Alexandra PALT.- Je ne crois pas qu'il n'y ait pas de besoins spécifiques, je ne peux pas imaginer cela. Pour toute population qui est discriminée historiquement, je ne peux pas imaginer qu'il n'y ait pas de besoins spécifiques, parce que nous avons notre vécu, les règles du jeu ne sont pas faites par nous ???(0 :44 :12)

Frédéric FOURGOUS.- Il y a certainement des besoins spécifiques, mais nous n'avons pas adapté notre offre et cela marche comme cela. C'est un rapport d'entrepreneur à entrepreneur chez Réseau Entreprendre : deux entrepreneurs viennent quel que soit leur profil, leur couleur et nous n'avons pas besoin de l'adapter, je dirais même surtout pas, je trouverais cela…

Un intervenant.- Il est intéressant de faire la démarche d'ouvrir…

Discussion générale (0 :44 :48)

Gaëlle VIGOUROUX.- Nous nous rendons, par exemple, compte que les femmes — le public discriminé que je connais – ne se retrouvent pas dans les réseaux mixtes. Nous pouvons nous dire qu'à partir du moment où cela existe…

Discussion générale (0 :45 :00 — 0 :45 :13)

Une intervenante.- Il y a des réseaux à la Chambre de Commerce, le CCEN (Club des Créateurs et des Entreprises Nouvelles [complété]), notamment dans le 93 qui participe aux réunions et dont je fais partie, dans lequel il n'y a aucun souci de mixité…

Alexandra PALT.- Ce n'est pas un souci de mixité, mais est-ce que les réseaux correspondent à nos besoins ?

Une intervenante.- Peut-être que Paris est différent de la province…

Une intervenante.- Moi, j'ai créé avec deux femmes et nous n'avons pas subi de discrimination, nous n'avons pas eu de souci…

Gaëlle VIGOUROUX.- Vous avez eu de la chance ! Ce que je vois, moi, ce sont des femmes qui subissent une discrimination quand elles veulent lever des financements, par exemple. Je dirais qu'elles font l'objet d'une double discrimination quand elles sont issues des minorités…

Une intervenante.- En phase de préparation, j'ai eu à faire à des imbéciles à l'esprit étriqué qui avaient des attitudes paternalistes ou presque agressives et décourageantes, mais je pense que l'une des caractéristiques à avoir quand on crée une entreprise est la combativité…

Une intervenante.- … et la confiance en soi, que vous avez, vous, mais qui n'est pas forcément partagée par toutes. Le déficit de confiance en soi, quand on a vécu le temps partiel ou le chômage et que l'on dit à une femme qui est restée à s'occuper de ses enfants et qui vient avec son projet, qu'elle a un trou dans son parcours – ce n'est pas un trou, mais une occupation à temps plein où l'on apprend à gérer un budget, un emploi du temps, parfois avoir travaillé avec des écoles, développé des projets dans des associations.

Au lieu de trouver un trou dans un CV, une difficulté, nous pouvons aussi trouver des choses positives, inhérentes à transformer les faiblesses en ressources. Notre premier travail est d'adapter notre écoute en disant à la personne qu'elle est entière, avec une vie valable.

Quand vous êtes une femme avec deux voire trois enfants et que vous voulez créer votre société, vous quittez un statut de salarié assez confortable, mais parfois pas enrichissant. Vous allez entendre autour de vous un certain nombre de freins : « c'est risqué, que vas-tu faire de tes enfants ? ».

Nous avons admis, depuis très longtemps que le salaire de la femme est celui qui met du beurre dans les épinards, qui est un salaire d'appoint ; aujourd'hui, cela est faux, les femmes ont besoin de « faire bouillir la marmite » et d'élever leurs enfants parfois seules et c'est là que nous voyons qu'il y a des freins spécifiques et donc nous devons avoir aussi ces réponses adaptées.

Une intervenante.- j'ai une question et j'aimerais que nous discutions de ce point : je me rends compte au travers de vos expériences de parrainage de la durée du parrainage. Si demain j'ai envie de me faire accompagner, aider par un parrain, quelle est la durée ? J'ai l'impression que cette notion de durée va soulever la question des attentes du parrainage dans ma création d'entreprise.

Une intervenante.- Nous avons abordé très rapidement les trois étapes de l'entreprise : la phase de réflexion, la création et le développement.

Je suis restée trois mois au GEAI, parce que très rapidement, j'ai eu un gros contrat et je suis partie. Aujourd'hui, quatre ans après, je m'aperçois que cet accompagnement était trop court. J'ai été accompagnée dans la phase d'amont.

Je n'ai pas parlé de l'avant GEAI, mais l'ECA du 20e (Espace Commerce et Artisanal) [complété], m'a bien aidée aussi, j'ai réfléchi un an à mon projet et l'ECA m'accompagnait, de temps en temps, avec des réunions, etc.

Je trouve que trois mois sont vraiment courts, je pense qu'il faut avoir un accompagnement sur l'entreprise et ce que cela implique.

Il faut aussi apprendre – je rejoins Gaëlle VIGOUROUX – à se blinder à ce que vont dire l'entourage, les banquiers et ce n'est pas en 15 jours ou 3 semaines que cela va marcher, ce n'est pas vrai. Le projet se mûrit déjà en soi et grâce à l'accompagnement d'une personne.

Je ne crois pas du tout aux accompagnements collectifs. Plutôt que d'accompagnements personnalisés, je parle d'accompagnements individuels, parce que c'est la relation entre deux personnes. Il ne faut pas hésiter, s'il n'y a pas d'atomes crochus [complété 0 :50 :46], à couper tout de suite, car c'est un point négatif. Cela est très important avant d'aborder la phase business plan.

Ensuite, en phase de démarrage, quand on a déposé son dossier à la Chambre de Commerce, on est dedans ; il y a un moment de « flipp ». Pour dire les choses franchement : « je suis dedans, je ne peux plus revenir en arrière » et là encore, il est bien d'être accompagné.

Enfin, vient la dernière phase où les entreprises grossissent à leur rythme. Le recul est alors important. J'ai démarré tout de suite très vite avec un gros contrat puis d'autres se sont enchaînés, je suis donc restée toute seule et aujourd'hui, le gros contrat s'est arrêté et je n'ai pas suffisamment abordé la partie commerciale. Si j'avais eu un accompagnement, un parrain pour m'aider à prendre du recul en me disant de prendre deux journées dans la semaine pour faire le commercial et prospecter, je ne serais pas là aujourd'hui à courir après l'aspect commercial.

Gaëlle VIGOUROUX.- Quand l'on va chercher un parrainage, il faut se demander ce que l'on veut en faire et jusqu'à quand.

Une intervenante.- Nous pouvons, pourquoi pas, prendre des parrains différents, mais en tout cas…

Alexandra PALT.- La personne qui veut se faire accompagner doit identifier ses besoins, cela est important et n'est peut-être pas toujours fait. Je pense que cela dépend de la personne et de ce dont elle a besoin à tel moment.

Je n'avais pas besoin d'accompagnement durant la phase de création et de business plan, je me sentais très à l'aise, par contre, je ne l'étais pas sur l'aspect commercial. J'ai donc cherché un coach.

Je pense que pour chaque personne, il est important de regarder et d'identifier ses faiblesses.
Demandez-vous à vos lauréats de bien identifier leurs besoins eux-mêmes? ???(0 :53 :16)

Frédéric FOURGOUS.- Nous essayons de les faire travailler là-dessus, mais globalement – ce que je vais est un peu paternaliste – les chefs d'entreprise qui reçoivent l'entrepreneur avant de passer en Comité d'engagement, vont faire ce travail à plusieurs afin de détecter où il faudra appuyer sur l'accompagnement. Nous confions à des chefs d'entreprise le soin de dire là où il faut accompagner, ce qui est très paternaliste, mais nous venons d'un monde paternaliste !

Gaëlle VIGOUROUX.- Nous prenons les choses de manière différente : nous allons plutôt poser des questions et permettre à la personne de se rendre compte elle-même des difficultés, des zones d'inconfort pour avancer.

Frédéric FOUGOUS.- C'est ce que nous faisons ensuite en accompagnement. J'espère que cela se passe ainsi, car je n'ai pas vécu l'accompagnement au sein des associations. Il faut plutôt aider l'entrepreneur, une fois qu'il s'est lancé, à se poser les bonnes questions ; l'entrepreneur a les éléments de réponse. Il faut donc l'aider « à tirer les ficelles », l'entrepreneur a tout en lui.

Gaëlle VIGOUROUX.- Nous aidons les femmes à s'ouvrir sur les problématiques rencontrées. Par exemple : « J'ai travaillé avec un gros client pendant 3 ans, aujourd'hui, je le perds, que dois-je faire ? » Nous allons choisir quelques personnes dans le réseau que nous allons réunir en focus groupe sur une problématique, nous allons dresser les problèmes rencontrés et mettre l'énergie des accompagnantes à trouver des idées et des réponses en commun pour faire avancer le…

Alexandra PALT.- C'est le même système que le CJD (Centre des Jeunes Dirigeants [complété]) avec les commissions miroir…

Gaëlle VIGOUROUX.- Il est différent. Le CJD est un très bon système…

Alexandra PALT.- Au départ, quand j'avais des soucis, on me disait de venir faire une commission miroir au CJD pour présenter mon projet : les personnes faisaient un feed-back en descendant le projet, je le défendais et ensuite je savais…

Gaëlle VIGOUROUX.- Ce n'est pas tout à fait pareil. Nous utilisons toujours les mêmes méthodes d'interrogation et de recherche de pistes en termes de réseau, alors que le CJD va très en profondeur. La personne qui « passe sur le grill » va donner sa comptabilité et montrer toute la diapositive de l'entreprise, alors que chez nous, non, nous pouvons partager ce que nous voulons. Nous ne sommes pas obligées d'aller…

Alexandra PALT.- C'est beaucoup moins déstabilisant.

Gaëlle VIGOUROUX.- …Nous sommes toujours dans une relation de confiance.

Frédéric FOUGOUS.- Le CJD est intrusif, il faut avoir la personnalité pour y aller, parce qu'il faut vraiment accepter d'ouvrir…

Gaëlle VIGOUROUX.- Tous ne sont pas volontaires. Ils sont dans une commission avec 6 chefs d'entreprise et ils passent tous dans l'année, ???(0 :56 :33)

Frédéric FOUGOUS.- Pour revenir à la notion de durée, nous avons beaucoup de lauréats qui, après avoir passé les deux ou trois ans d'accompagnement, vont ensuite au CJD…

Discussion générale (0 :56 :43-0 :56 :50)

Frédéric FOUGOUS.- Nous sommes liés historiquement au CJD, il est intéressant après un accompagnement individuel de rester ensuite sur un accompagnement collectif dans un club d'entrepreneurs.

Gaëlle VIGOUROUX.- Il est important d'être présent, mais il faut trouver le réseau dans lequel on se sent bien. Nous sommes vus comme un cocon : c'est le démarrage et l'endroit où les femmes vont ouvrir la parole et plus facilement se sentir bien. Elles ne sont pas tenues de mettre le costume-cravate et de venir avec des codes masculins pour entrer dans un réseau. Il n'est pas toujours facile de passer la porte d'un réseau.
Nous faisons toujours en sorte d'avoir des horaires compatibles avec ???(0 :57 :29), nous ne faisons pas de réunions à 19h et nous adaptons toujours les emplois du temps pour que l'accès aux réseaux soit facilité.

Alexandra PALT.- Pourrions-nous parler des résultats du parrainage ? Laurence, qu'est-ce que cela t'a apporté ?

Laurence LASCARY.- Il est un peu compliqué de donner des résultats en cours de route. Je dirais que cela s'inscrit dans un ensemble de choses qui m'ont aidée à mûrir en un an et demi et, peut-être, pas à ne pas lâcher prise, mais en tout cas, à me laisser moins déstabiliser par les événements survenant au quotidien.

Alexandra PALT.- Qu'est-ce qui fait qu'un parrainage marche bien ou pas ?

Laurence LASCARY.- Elisabeth parlait de relations interpersonnelles, elles sont capitales. La confiance…

Une intervenante.- C'est humain, donc compliqué… Ce que je vois, c'est que le parrainage fait se rencontrer deux personnes. A partir de là, peut-on mesurer une rencontre ? Dans l'idée de mesurer l'impact d'un parrainage, faut-il savoir si l'on a obtenu très rapidement des contrats… ?

Alexandra PALT.- Non, pas en chiffres, mais en bien-être.

Discussion générale (0 :59 :26-0 :59 :38)

Une intervenante.- Nous nous sentons mieux et nous savons qu'à n'importe quel moment, notre parrain est présent. Lorsque nous avons un problème, nous prenons notre téléphone…

Frédéric FOUGOUS.- Oui, c'est un filet de sécurité.

Une intervenante.- Il y a de la bienveillance dans tout cela.

Une intervenante.- L'implication des deux fait qu'il peut y avoir de belles histoires aussi, de beaux partenariats. ???(1 :00 :00)

Une intervenante.- Je crois que nous pouvons le mesurer dans la manière dont nous pouvons nous confier au parrain : si nous ne sentons pas…

Une intervenante.- Oui, vous parliez de lâcher prise.

Une intervenante.- … si nous ne nous sentons pas gênés par rapport à lui ; c'est une réussite, si nous pouvons vraiment tout dire à notre parrain ou à sa marraine…

Une intervenante.- Oui, c'est pour cela que j'ai du mal à voir comment nous pouvons mesurer si c'est du bien-être ou pas…

Une intervenante.- Oui, c'est le bien-être.

Discussion générale (1 :00 :30-1 :00 :43)

Frédéric FOUGOUS.- Nous avons un taux de pérennité à 3 ans qui est de l'ordre de 83 %, chez Réseau Entreprendre, des entreprises que nous avons accompagnées, et nous sommes encore à plus de 70 % à 5 ans. Donc, nous sommes 50 % au dessus de la moyenne nationale. Est-ce le phénomène d'accompagnement qui génère cela ou le prêt d'honneur ?...

Discussion générale (1 :01 :04-1 :01 :11)

Frédéric FOUGOUS.- … elle est sur la cible en très grande partie, elle est sur la personne. Nous nous apercevons que, très souvent, les personnes que nous ne sélectionnons pas, ne créeront pas.

Discussion générale (1 :01 :22-1 :01 :26)

Frédéric FOUGOUS.- Qu'elles ne soient pas dans la cible, c'est une chose…

Gaëlle VIGOUROUX.- Nous, elles ne sont forcément pas dans la cible…

Frédéric FOUGOUS.- … c'est une TPE avec 3 emplois créés, ce n'est pas notre cible. Il y a d'autres réseaux dont c'est le métier de les accompagner.

Gaëlle VIGOUROUX.- C'est déjà une sélection du projet sur sa viabilité…

Frédéric FOUGOUS.- C'est le potentiel à créer de l'emploi.

Gaëlle VIGOUROUX.- Potentiel à créer de l'emploi = viabilité de l'entreprise. Personne ne va se risquer à embaucher si l'on ne rentabilise pas de prime abord…

Une intervenante.- C'est un facteur de réussite, en fait, un facteur clé…

Gaëlle VIGOUROUX.- C'est une sélection quand même. Nous, c'est ce que…

Frédéric FOUGOUS.- Embaucher est un facteur de réussite ? Je ne suis pas sûr.

Une intervenante.- Non, se faire accompagner.

Frédéric FOUGOUS.- Oui, certainement. Embaucher est un plutôt un facteur qui apporte des ennuis qu'autre chose. Il vaut mieux être consultant indépendant que d'avoir des salariés.

Une intervenante.- C'est certain.

Gaëlle VIGOUROUX.- Nous nous donnons comme principe de ne pas sélectionner. Je vous disais que nous ne mesurons pas la viabilité et que tout le monde a sa chance. Porter une envie en soi depuis très longtemps et se dire : « je veux être fleuriste ».

J'ai rencontré une femme sur un salon qui voulait devenir fleuriste, elle était aide-soignante et ne pouvait plus, pour des raisons de santé, exercer ce métier. Je lui ai répondu que c'était bien qu'elle ait une envie. Elle me répond qu'elle a déjà parlé de son projet à la CCI qui l'a regardé avec de grands yeux en lui disant qu'elle n'avait pas d'argent et que c'était aussi un métier physique. Elle n'a eu que des freins et elle est repartie démoralisée.

Sur le salon, elle venait juste chercher de l'information. Je lui demande depuis quand elle a envie de faire ce métier et elle me répond qu'elle a toujours voulu faire cela. Cette femme a élevé 5 enfants et avait un trou, évidemment, de 10 ans dans son CV. Je lui ai demandé pourquoi elle ne prenait pas un temps pour réfléchir et commencer à écrire son projet pour aller au bout du projet et se donner la possibilité de le réaliser.

Et là, on touche à l'émotion, aux frustrations… Voilà une femme qui s'effondre en me disant que personne ne lui a jamais parlé comme cela, personne ne l'a écoutée.

Evidemment, si nous ne regardons que la viabilité d'un projet au départ, que les chiffres, que la potentialité, nous nous coupons de 90 % des femmes. Nous le voyons, nous perdons les femmes. Ces créatrices, ces TPE sont des femmes qui ne reviendront pas forcément, qui mettront 20 ans à monter quelque chose ou qui ne renonceront pas en restant éloignées de l'emploi.

Nous avons 75 entreprises créées en 6 ans, les temps de maturation sont très longs. D'une personne à l'autre nous n'avons pas forcément… ce que nous savons, c'est que les femmes qui ont suivi la formation de 9 jours Entreprendre au Féminin, sont 36 % à créer tout de suite après. Nous savons que les femmes qui ont eu l'accompagnement individuel, sont 86 % à créer derrière. Nous avons 81 % des femmes formées à accompagner. Plus les femmes sont accompagnées en amont du projet, mieux elles réussissent ; il n'y a pas d'accompagnement au stade de l'idée, nous sommes déjà dans le projet de création et les outils.

Les femmes ne font pas forcément le choix de la création d'entreprise, mais elles sont remobilisées pour s'insérer dans la vie professionnelle. Nous nous adressons très souvent à

des femmes éloignées de l'emploi, au RSA, avec de situations difficiles. Le taux d'insertion professionnelle suite à la formation est de 69 %, ce qui est déjà bien si l'on regarde les taux nationaux et 50 % sont encore en projet.

Alexandra PALT.- Quels sont les ingrédients pour que le parrainage fonctionne ?

Frédéric FOUGOUS.- Le binôme, car il s'agit vraiment d'une question de personnes. Nous avons des échecs quand nous essayons de constituer des binômes, parfois cela ne passe pas entre les personnes. Il faut alors très vite changer d'accompagnateur. La relation va se développer ou pas… Je ne sais pas comment tu qualifies la relation avec ton accompagnateur.

Laurence LASCARY.- Elle est amicale.

Frédéric FOUGOUS.- C'est cela. ???(1 :06 :21) passe ou ne passe pas. C'est une alchimie de la relation humaine.

Une intervenante.- Je voudrais une petite précision. Qu'y a-t-il d'exigé, entre les deux, dans la relation ? Y a-t-il le nombre des rencontres… ?

Frédéric FOUGOUS.- Il y a une fréquence.

Une intervenante.- Est-ce écrit au départ ?

Frédéric FOUGOUS.- Oui, il y a un contrat, une convention d'accompagnement.

Une intervenante.- Pourriez-vous nous en dire deux mots ?

Frédéric FOUGOUS.- L'entrepreneur accompagné doit mensuellement fournir son tableau de bord à l'association, voir son accompagnateur et assister au club des lauréats. Il s'engage également à rembourser le prêt d'honneur, mais s'il se « plante », c'est perdu puisqu'il n'y a pas de garantie dessus.

Une intervenante.- Les entrepreneurs demandent-il systématiquement des prêts ?

Frédéric FOUGOUS. – Chez nous, c'est indissociable. Il faudrait être le patron ???(1 :07 :16) à 15 000 €, sans intérêt et sans garantie, avec 6 mois de différé, au pire, nous les plaçons à la Caisse d'Epargne et nous les rendons à la fin.

Gaëlle VIGOUROUX.- Le facteur de réussite, pour moi, est la confiance et d'avoir des créateurs puis chefs d'entreprise qui croient en eux ???(1 :07 :36).
Le deuxième facteur de réussite est le réseau. Nous ne croyons pas forcément au parrainage un-un, parce que nous nous sommes rendu compte que les femmes – c'est de la psychologie d'entreprise – qui sont en très petite entreprise n'ont pas forcément de temps à consacrer à un ???(1 :07 :57) ; c'est pour cela que nous sommes partis sur du collectif, même si les liens se font ensuite en fonction des affinités.

Ne pas accepter la déqualification qui est, au départ, subie et pour laquelle nous acceptons des choix par défaut. Cela va avec la confiance, il est important de savoir qui l'on est et où l'on va. Si nous sommes convaincus, nous emportons les gens avec nous, si nous ne sommes pas convaincus, cela ne marchera pas. ???(1 :08 :37)

Alexandra PALT.- Est-ce moi qui trouve l'adversité quotidienne très difficile ou bien les autres entrepreneurs aussi ? C'est-à-dire qu'il n'y a jamais ???(1 :08 :53).

Une intervenante.- C'est cela, chaque jour est un jour nouveau avec ses défis. C'est une vie que nous avons choisie, nous y allons en partant du principe qu'il y a toujours une solution ; le fait d'être accompagné aide énormément.

Frédéric FOUGOUS.- Il y a une part de risque également qui est plus grande que lorsque nous sommes salariés, il est vrai que nous le payons tous les jours peut-être. Cela a des avantages, mais…

Alexandra PALT.- Cela pèse sur l'inconscient.

Une intervenante.- Complètement.

Une intervenante.- Je suis chef d'entreprise, même si je travaille à l'association que j'ai créée il y a trois ans. Au début, j'étais euphorique, un peu comme vous, cela a marché. Aujourd'hui, je me dis que ce qui est dur est que j'ai gagné ma liberté, mais la précarité s'installe : quand je ne travaille pas, je ne produis rien, alors que quand on est salarié, le salaire tombe en fin de mois. J'ai des moments de grande angoisse.
Je pense que l'entourage est très important, la façon dont vous êtes entourés. Bizarrement, pour moi, c'est venu tout seul, j'ai des personnes autour de moi qui sont aussi chefs d'entreprise et je crois qu'il est important d'en avoir dans votre entourage. Si vous n'avez que des salariés – nous n'allons pas trier nos amis ! —, ce qui était mon cas la première année, car je n'avais que des salariés qui me disaient que j'étais complètement inconsciente, vous pouvez être déstabilisés par l'entourage. Le fait d'avoir des personnes qui partagent les mêmes problèmes que vous et d'en parler aide. Au-delà du parrain, il est important d'avoir un entourage positif qui vous soutient dans votre projet.

Une intervenante.- Le fait d'être dans une pépinière d'entreprise aide énormément. C'est mon cas, nous sommes tous pareils, nous partageons tout le temps, nous sommes accompagnés et avons tout sur place. Cela est génial.

Une intervenante.- Il serait peut-être intéressant de savoir sur quel axe nous pourrions travailler, quelles améliorations pourrions-nous apporter pour quelqu'un qui crée aujourd'hui son entreprise.

Alexandra PALT.- Quelles sont les perspectives pour vous ? ???(1 :11 :31) Avez-vous des perspectives sur les nouvelles choses que vous allez mettre en place pour répondre à de nouveaux besoins ?

Frédéric FOUGOUS.- Ma nouvelle fonction depuis le début de cette année est responsable du développement durable : nous voulons transmettre à tous les entrepreneurs la notion de développement durable, les grands enjeux de la planète et de l'Homme, qu'ils l'intègrent au fur et à mesure de leurs envies et des besoins de leur entreprise dans leur façon de travailler.

Une intervenante.- Intégrez-vous également la responsabilité sociétale dans les entreprises ?

Une intervenante.- Oui, cela en fait partie.

Frédéric FOUGOUS.- Nous ne savons pas trop comment appeler tout cela, ???(1 :12 :17) performance globale, tout cela est à peu près la même chose. Nous essayons de faire comprendre qu'aujourd'hui, tout est interconnecté, les choses sont de plus en plus complexes, de faire prendre conscience de la notion de partie prenante à un entrepreneur qui identifie bien avant de démarrer et qu'il sorte aussi de l'urgence.
Travailler sur ces parties prenantes, cela veut dire que nous sortons de l'urgence de recherche de clients ; nous identifions toutes ces parties prenantes de l'entreprise et le type de relation que nous avons envie de mettre en place avec chaque entrepreneur.

Alexandra PALT.- Cela est peut-être intéressant, cette histoire de court et long terme, de sortie de l'urgence. Dans la relation du parrainage, …

Discussion générale (1 :13 :02-1 :13 :07)

Alexandra PALT.-… c'est quelque chose que nous apportons peu dans la relation de parrainage, parce que nous sommes sur les problèmes présents. Je me rends compte des problématiques ; si j'avais plus développé mon long terme, je serais moins dans l'urgence aujourd'hui.

Gaëlle VIGOUROUX.- Il y a des choses qui passent par des choix de développement et si nous interrogeons les femmes de notre réseau sur leurs choix de développement, nous nous rendons compte que 95 % d'entre elles en TPE ont le but de rester seules, de ne pas se développer. Nous ne pouvons donc pas quitter le rapport de l'urgence, il faut apprendre à dire non sans tourner le dos au marché. Ce sont des problématiques économiques qui vont à l'encontre….

Alexandra PALT.- Peut-être que dans la relation de parrainage, il est important de…

Gaëlle VIGOUROUX.- D'accepter les modèles mixtes, de comprendre qu'il y a différentes ???(1 :14 :06)…

Alexandra PALT.- … mais surtout d'aborder ce sujet, parce que cela met l'entrepreneur en danger.

Gaëlle VIGOUROUX.- Cela dépend du choix, car nous pouvons très bien apprendre à dire non, décider de rester seule, parce que c'est l'objectif de vie.

Une intervenante.- C'est le modèle économique qui…

Gaëlle VIGOUROUX.- C'est un modèle qui compte aussi beaucoup en économie sociale et solidaire. Cela ne veut pas dire que nous ne développons pas, mais qu'au lieu de faire de la croissance et de développer de l'emploi, nous nous appuyons sur des compétences complémentaires externes et que nous allons faire appel à quelqu'un qui a des compétences connexes et, mais qui va aussi prendre des risques dans son emploi (1 :14 :34) ; nous allons créer des partenariats.

Alexandra PALT.- il ne faut pas seulement penser à ???(1 :14 :38)

Gaëlle VIGOUROUX.- Cela reste du long terme, dans la dynamique de partenariat, plutôt que du développement interne entreprise.

Une intervenante.- Je voudrais ajouter deux choses concernant l'urgence : il est vrai que cela me parle tout de suite, parce que je passe mon temps à courir, à boucher des trous, etc. ; je me dis que c'est un point très important dans la partie accompagnement. Le fait que nous soyons toujours à gérer des urgences est peut-être lié à un défaut d'organisation et qu'il serait intéressant de mettre en place une forme de coaching avec, par exemple, deux semaines d'observation ; où le coach vient observer le chef d'entreprise et lui fait un feed-back sur sa manière de travailler.

Frédéric FOUGOUS.- Nous adorerions mettre cela en place ! Un entrepreneur accompagné chez nous, consomme 5 chefs d'entreprise expérimentés. Nous voyons les limites du système.

Une intervenante.- J'ai rencontré le problème du recrutement, nous pouvons aussi nous poser la question : « si je suis débordée, c'est peut-être parce que je n'ai pas suffisamment de ressources ». Dans l'accompagnement, il faudrait peut-être parler des problématiques de recrutement ; bien sûr nous ne pouvons pas recruter tout de suite un jeune diplômé sorti de HEC !

Gaëlle VIGOUROUX.- Non, mais nous pouvons le faire en temps partagé. Nous pouvons, par exemple, à plusieurs quand nous sommes en réseau, embaucher un commercial.

Une intervenante.- Il faut travailler sur toutes ces possibilités de recrutement « à moindre coût ».

Gaëlle VIGOUROUX.- Bien sûr, cela veut aussi dire s'intéresser au secteur d'activité ou filière, car il est important de travailler dans une filière.

Alexandra PALT.- Nous n'avons plus le temps pour les exemples concrets, y a-t-il d'autres idées ?

???.- Sur l'adversité dont tu parlais, les conseils peuvent être déstabilisants : tout le monde donne des conseils. Au bout d'un moment, c'est usant, parce que c'est une remise en question quotidienne qui peut détourner de la vision de départ.

Une intervenante.- Ce n'est pas propre aux créateurs d'entreprise. Le demandeur d'emploi, par exemple, n'a pas la solution.

Une intervenante.- Tout le monde a de bons conseils sur votre CV, et nous passons notre temps à refaire.

Un intervenant.- Sur les dangers de l'accompagnement, il y en a qui est le multi accompagnement. Nous commençons à être vigilants sur ce point. Quand les personnes vont voir différents acteurs de l'accompagnement, il ne faut pas que cela se superpose, cela doit plutôt s'enchaîner, parce que le contre-ordre = pas d'ordre.

Laurence LASCARY.- Ce que j'aime dans l'accompagnement avec Jacques DERAY [orthographe], il n'intervient pas sur ma stratégie, ma vision, il est dans une position d'écoute. Lorsqu'il a une question, il la pose et cela va m'amener à réfléchir. L'état d'esprit du réseau, en général, est la confiance : si vous êtes lauréat, c'est que l'on pense que vous en êtes capable et l'on n'est pas là pour vous piloter et vous dire ce que vous devez faire.

Une intervenante.- Je voulais avoir votre ressenti sur une nouvelle idée de création. J'ai deux ou trois idées sur des concepts qui n'existent pas encore à Paris et en région parisienne et je me heurte à la remarque : « attention, il ne faut pas tout faire en même temps, c'est nouveau et cela va choquer, cela ne peut pas marcher, parce que ce n'est pas une idée française donc elle ne peut pas s'adapter ». Avez-vous rencontré ces problèmes-là ?

Alexandra PALT.- Tout le monde rencontre ce problème, c'est le début de l'adversité.

Une intervenante.- Est-ce que vous avez créé de nouvelles idées ?

Une intervenante.- Tant que l'on n'a pas essayé, l'on ne peut pas savoir et l'on ne peut pas dire que cela ne marche pas. C'est typiquement français de dire que cela ne marchera pas.

Une intervenante.- Quand vous avez une idée qui n'existe pas, elle est innovante ; cela est plus dur de créer, parce qu'il n'y a pas de contrefort. Par contre, il y a des ???(1 :20 :13) de l'accompagnant. Vous avez le ???(1 :20 :15) à Paris, les Technopoles qui peuvent vous apporter de l'aide, des conseils et un accompagnement.

Alexandra PALT.- Je trouve quand même qu'il faut faire une étude de marché.

Un intervenant.- On dit que l'idée représente 5 % d'une entreprise. Une fois qu'il y a l'idée, il reste 95 % à parcourir. C'est un élément clé. L'idée est une chose, mais très vite, il va falloir aller la confronter au marché et identifier les facteurs clés de succès et les menaces qui pèsent sur la mise sur le marché.

Laurence LASCARY.- Avant tout, il faut vraiment être convaincu de ce que vous voulez faire. La conviction avant tout.

Une intervenante.- Il faut aussi protéger l'idée.

Un intervenant.- Je ne suis pas créateur d'entreprise, mais j'entends souvent un besoin de soutien, de parole, de lien. Je me demande si, dans ce que nous pourrions faire, il n'y a pas – là, cela semble dépendre plus du hasard et de la relation que l'on va avoir avec son parrain – quelque chose de plus solide sur lequel s'appuyer. Je pense au soutien psychologique.

Une intervenante.- Il y a le coaching qui existe.

Une intervenante.- Oui, le coaching. Il faut pouvoir tout dire.

Une intervenante.- Comme nous sommes des TPE et que nous n'avons personne avec qui échanger sur nos doutes et difficultés, nous nous ouvrons à nos amies qui sont elles-mêmes TPE. Quand une entreprise est en difficulté, nous nous mettons à trois ou quatre pour l'aider et passer le cap…

Alexandra PALT.- Il faut que nous nous arrêtions, merci !

Fin (1 :22 :36)

Atelier 3 : Le Parrainage dans la formation

Début (0 :00 :00) commence au milieu d'une phrase.

Brice AKANATI, [N'est pas Consultant IBM]- … participé à cet atelier. Je suis très impressionné, parce que je trouve que c'est très studieux. Je m'attendais à quelque chose de plus diffus que cela et je me suis dit que là, nous allions travailler. Je dois donc me faire à cette idée.

(Rires)

Je me présente, Brice AKANATI. Il y a marqué « IBM », en fait, il n'y a personne d'IBM ici. Je suis un usurpateur, puisque j'ai quitté IBM, il y a deux ou trois ans, pour d'autres projets. Quand nous avons préparé la plaquette, c'était encore d'actualité.

Je vais essayer de tenir le difficile rôle de modérateur, dans le cadre de cet atelier. Nous avons un timing très serré. Je pense qu'il va falloir être direct et concis. Cela va peut-être générer des frustrations, parce que la question que nous allons traiter est une question fort intéressante, mais je ne pense pas que nous pourrons aller au fond des choses, compte tenu de l'agenda.

Je vais présenter les différents intervenants de cet atelier.

Jean-François FIORINA, Directeur de Passerelle ESC [noté Président sur la brochure, à vérifier] m'a prévenu qu'il viendrait à 10 heures, puisqu'il arrive de Grenoble. J'espère qu'il n'aura pas trop de problèmes pour arriver de Paris à ici. Il est peut-être plus simple de venir de Grenoble à Paris. [hors propos]

Parmi les intervenants, nous avons Gilles PICOZZI, Directeur de ENGDE, qui est une école – vous m'arrêtez si je dis des bêtises – qui prépare à l'examen d'expertise comptable, enfin au cursus d'expertise comptable et qui a pignon sur rue depuis pas mal de temps déjà. Il est également membre de la très dynamique association Parrainer la Croissance, qui regroupe plusieurs entrepreneurs. Plutôt des PME ou cela va… ?

Gilles PICOZZI.- Directeur Général ENGDE, membre de Parrainer la Croissance [complété].- Plutôt PME.

Brice AKANATI.- Plutôt PME. Il a aussi la difficile tâche et mission d'aller prêcher la bonne parole dans les établissements, pour promouvoir ou dédiaboliser l'entreprise, l'entrepreneur, etc. je pense que vous avez aussi une vie faite de coaching de jeunes pour les orienter…

Gilles PICOZZI.- Oui.

Brice AKANATI.- … Il aurait donc pu se trouver aussi bien dans l'atelier Parrainage dans l'entrepreneuriat [corrigé], mais il a choisi le nôtre, parce qu'il est réfléchi, raisonnable (Rires). Il est ici.

Nous avons également Sébastien LAILHEUGUE, qui est représentant du Cercle Passeport Telecoms. Sébastien est un ancien de l'AFIP, donc tout le mal qu'il dira de l'AFDIP, mettez-le en perspective ! Il était aussi le parrain des parrains (0 :03 :48).
Il officie maintenant chez Passeport Telecoms, qui est une association – je crois que je vais dire des bêtises – qui promeut les études d'ingénierie et même d'écoles de commerce - nous en reparlerons – auprès des jeunes qui n'auraient pas spontanément pensé à ce type de cursus. Est-ce que je… ?

Sébastien LAILHEUGUE, Responsable des programmes Cercle Passeport Telecoms, ancien AFIPien [complété].- Oui, c'est cela. ???(0 :04 :21) entreprises Telecoms qui se sont associées pour accompagner les jeunes vers les filières ???(0 :04 :27).

Brice AKANATI.- D'accord. A côté de Sébastien, nous avons Adel GUERAUD [orthographe à vérifier, car dans la brochure, il s'agit de GIRAUD, mais l'on apprend que c'est erroné]. Il est ex-filleul de l'AFIP, il a un parcours…

(Jean-François FIORINA entre dans la salle)

Jean-François FIORINA, bonjour ! Comme vous m'aviez prévenu, nous faisions les paris de savoir si vous auriez plus de difficultés à venir de Grenoble à Paris ou de Paris à Bobigny. Manifestement, vous aviez dit 10 heures et il est 10 heures, donc… Nous commençons les présentations des intervenants.
Adel GUERAUD, et non GIRAUD ! J'ai failli avoir des problèmes ce matin. Qui a voulu faire un coup d'état ? Qui est cet Adel ? C'est bien toi, mais ton nom a été transformé. Adel est un « cumulard », il a été AFIPien chez nous. Je l'ai accompagné dans le cadre de sa recherche de stage, il a aussi été filleul dans une autre structure qui s'appelle Réussir aujourd'hui, qui a vocation à accompagner les jeunes des quartiers à l'assaut des grandes écoles.
Il vous racontera lui-même, il est maintenant passé de Villetaneuse à la Budapest Business School. Il vous expliquera dans les détails comment il a cheminé jusque-là.

Vient d'arriver Jean-François FIORINA, Directeur de l'ESC Passerelle [noté Président sur la brochure, à vérifier], L'ESC Grenoble et donc Passerelle, si j'ai bien compris, est un concours spécifique qui ouvre d'autres voies d'accès aux classes préparatoires.

Dominique FREMAUX, de L'Oréal est chargée du parrainage. L'Oréal a des actions de parrainage pour accompagner les jeunes, notamment, dans les filières d'excellence.

Je vais vous donner les grands axes de l'atelier.

Tout d'abord le témoignage croisé d'un parrain et d'un filleul, en l'occurrence Gilles PICOZZI et Adel GUERAUD [orthographe]. Ensuite, nous ferons un état des lieux des pratiques : ce qui existe, ce qui marche bien ou moins bien. Puis les axes d'amélioration que nous pouvons trouver et déterminer sur les innovations.

Cela représente quatre volets. Comme vous nous avez fait l'amitié de participer à cet atelier, vous aurez trente minutes pour poser vos questions. Ce que nous attendons surtout c'est

cette interactivité, cette vibration du réel (0 :08 :13) ; que vous réagissiez sur ce qui a pu se dire.

Nous avons une heure pour dérouler les quatre volets et trente minutes pour répondre aux questions adressées. Y a-t-il des questions ?

Messieurs le parrain et le filleul, vous avez 15 minutes.

Je n'ai pas présenté Oumar [orthographe + nom à compléter] et Ange [nom à compléter] qui nous feront l'amitié de faire le compte rendu de ce qui va se dire ici. J'aurai le rôle difficile de dire « là, nous sommes en train de déborder », nous devrons donc veiller à tenir l'agenda.

Gilles PICOZZI.- Juste un petit préambule sur le rôle du parrain. Je suis dans le secteur d'activité de la formation depuis une quinzaine d'années. J'évolue, j'ai choisi cette activité.

Je ne suis pas un HEC, mais je suis ravi d'apprendre que HEC accepte d'anciens étudiants d'autres écoles. Je suis ??? (0 :10 :09) de formation. J'ai une double formation, j'ai deux Masters et je suis d'origine italienne.

Mon père et ma mère sont Italiens et sont arrivés en France à 20 ans, pour travailler. Ils ont découvert le pays, sans autre bagage que leur simple valise. Nous sommes quatre et autant vous dire que dans la famille, nous étions plutôt « débrouillards ». Pour obtenir quelque chose, il fallait le vouloir.

Après ma formation scolaire, j'ai eu une première expérience en tant que directeur du budget à l'ADEME (Agence De l'Environnement Et de la Maitrise de l'Energie) [complété], qui s'appelait auparavant l'AFME (Agence Française pour la Maîtrise de l'Energie). J'ai choisi de travailler dans ce secteur d'activité, puis ensuite dans un autre secteur d'activité qui est celui de la santé, où j'étais directeur de la conciliation à la Croix Rouge.

Finalement, mon dernier secteur choisi est la formation. Je l'ai voulu, parce que mes différentes expériences antérieures m'avaient sensibilisé sur le fait que la formation supérieure avait une image inaccessible pour de nombreuses populations et ??? (0 :11 :29) futures ; ou, en tout cas, me semblait réservée à une certaine population.Nous n'allons pas refaire le débat sur ce sujet, puisque nous faisons un témoignage croisé.

Je voudrais cependant dire qu'il existe beaucoup d'initiatives dans le secteur de la formation supérieure, ce que nous appelons les formations d'excellence. En général, les formations supérieures sont les « postbac » – tout le monde le voit bien – avec des niveaux bac+2 à bac+5, voire plus.

La grande difficulté consiste à faire en sorte qu'un certain nombre d'étudiants, avant le bac, connaissent ces filières, y soient sensibilisés et puissent y accéder.

L'autre difficulté est que les établissements d'enseignement supérieur ont une éthique et, quelquefois, des idées préconçues sur les étudiants qui arrivent. Nous avions vraiment l'impression, il y a quelques années, qu'il y avait une crainte, de la part de ces établissements, pour accepter une population d'étudiants de tous horizons. Nous aurons l'occasion d'en reparler. Je le dis aujourd'hui, parce que cela est moins vrai, mais cela existe toujours.

Concomitamment à cela, il y a énormément d'initiatives privées et publiques qui existent, au travers d'associations - comme l'AFIP bien évidemment -, d'établissements d'école supérieure de commerce, d'école supérieure de management, etc. qui ouvrent leurs portes, de façon à démystifier ce que représente ces écoles supérieures et à aborder des sujets

délicats en termes de profil, de choix de formation, de financement de formation, sujet qui perdure aujourd'hui.

Il est facile d'ouvrir ses portes pour un établissement supérieur, encore faut-il accepter les membres de la diversité – ce terme est très large – et accepter que ces étudiants, en amont, aient pu avoir une formation leur permettant d'accéder à ces filières. Ce qui n'est pas du tout évident, vous voyez ce que je veux dire.

Nous allons aborder ces quelques thèmes, cher filleul. Ma première question va vers votre orientation. Qu'est-ce qui vous a incité à suivre telle ou telle filière ?

Adel GUERAUD [orthographe].- Inaudible (0 :14 : 14) Je suis arrivé en France en 2004. J'ai la double nationalité. Je suis venu pour passer le bac, parce que je voyais qu'il n'y avait pas de perspectives intéressantes inaudible (0 :14 :28). Arrivé en France, je suis allé dans un lycée ???(0 :14 :31). La première année, j'ai échoué mon bac, parce que inaudible (0 :14 :38), parce que je ne connaissais pas du tout les termes techniques des matières ???(0 :14 :46) en arabe.

Gilles PICOZZI.- Quand tu es arrivé, avais-tu le niveau bac ?

Adel GUERAUD [orthographe].- Oui, justement…

Gilles PICOZZI.- Tu n'avais pas passé le bac là-bas ?

Adel GUERAUD [orthographe].- Je l'ai passé là-bas, mais disons que c'était en arabe, donc j'ai dû m'adapter la première année. La deuxième année, j'ai réussi mon bac, en partie grâce à une association. J'ai rencontré Réussir aujourd'hui, créée par ???(0 :15 :10) l'ENA et Sciences Po. Leur objectif est de parrainer des lycéens issus de ZEP afin de leur permettre d'accéder aux grandes écoles françaises, en priorité Sciences Po et les écoles de commerce et d'ingénieurs.

Nous étions suivis tous les mercredis avec des cours de culture générale, de préparation…

Gilles PICOZZI.- Comment les avez-vous rencontrés ?

Adel GUERAUD [orthographe].- Ils sont présents dans les lycées, en fait, avec qui ils sont en partenariat. Tous les mercredis après-midi, il y a des cours de soutien en culture générale, en présentation – on y apprend à passer des entretiens -. Inaudible (0 :16 :01), ce n'est pas évident quand on est lycéen de savoir s'orienter. Le système français est riche et si on n'a pas un guide qui écoute les besoins et qui connait le système de formation, on peut très facilement se perdre.

Brice AKANATI [intervenant supposé].- Il faut peut-être être initié.

Adel GUERAUD [orthographe].- Voilà. Il faut connaître les routes et connaître les besoins pour pouvoir bien guider. Je pense que cela est un point d'admiration (0 :16 :32) important où il y a de la marche à faire. Inaudible (0 :16 :37)

Après le lycée, j'ai fait un IUT gestion à Paris 13, à Villetaneuse. Inaudible (0 :16 :44). J'ai fait un stage en première année. En deuxième année, j'ai eu la chance de rencontrer Brice [AKANATI, je suppose] qui m'a coaché pour trouver un stage. C'est là que j'ai pris contact

avec l'AFIP. Le but était de m'expliquer, de me motiver, de me faire voir les chemins d'accès à l'entreprise. Grâce en partie à son aide, j'ai réussi à trouver un stage à ???(0 :17 :18).
Pendant cette deuxième année, j'ai passé un concours, inaudible (0 :17 :23). Ce type de concours permet d'intégrer une école de commerce. Il y en a d'autres ???(0 :17 :34) sans passer par la classe préparatoire. Je n'ai pas été admis, je me suis rendu compte que inaudible (0 :17 :43)

Un intervenant.- Nous allons régler cela tout à l'heure ! (Rires) Il suit une thérapie depuis !

Adel GUERAUD [orthographe].- inaudible (0 :17 :56), j'ai intégré une autre école, inaudible (0 :17 :57). Je suis parti dans le sud, j'ai étudié là-bas. Au bout d'un an, j'ai suivi un stage PNP [Programme National de Pilotage ?](0 :18 :11) en finance. Pour ma deuxième année en école de commerce, j'ai décidé de partir à l'étranger, parce que j'en avais la possibilité avec mon école. Je suis donc parti à Budapest pour faire un échange avec ???(0 :18 :24). Depuis février, je suis en stage à Budapest. Voilà mon parcours.

Gilles PICOZZI.- Très bien. Ce « type » vous impressionne-t-il ? Vous vous rendez compte que cela ne se fait pas comme ça. Il a été très rapide dans la présentation de son cursus…

Adel GUERAUD [orthographe].- Parce que nous n'avons pas beaucoup de temps.

Gilles PICOZZI.- Nous n'avons pas beaucoup de temps, mais c'est important, parce que cela s'est passé ainsi. Il a d'abord trouvé dans son lycée une présence…

Adel GUERAUD [orthographe].- Il y a un facteur déclencheur.

Gilles PICOZZI.- … cela est très important d'avoir une présence, où que ce soit, de l'information. Aujourd'hui, l'information existe énormément. Il y a beaucoup de salons destinés aux étudiants, qui me semblent, personnellement, un peu généralistes. Si les étudiants m'écoutaient, ils ne seraient pas contents – Studyrama ou je ne sais qui -, mais en tout cas, la présence dans le lieu même où se trouvent les lycéens, les collégiens, une sensibilisation en accord avec les établissements est importante, parce qu'elle détermine un choix futur. Cela est « énorme ».
Il a rencontré de bonnes âmes en termes d'orientation, d'information et d'accompagnement. Ensuite se sont enchaînés les différents parcours du cursus…

Adel GUERAUD [orthographe].-D'ailleurs l'association m'a toujours soutenu et surtout lors d'une étape clé quand on tente d'intégrer les filières d'excellence, à savoir le financement de ses études. Je croyais qu'en étant admis dans une école de commerce, on allait me prêter de l'argent facilement.
Une école de commerce coûte cher, il faut la payer. Or, ce n'est pas du tout le cas, les banques, que vous ayez intégré une école de commerce ou non, vous demandent des garanties. Je n'avais pas de garant, donc c'était quasiment impossible de pouvoir financer mes études. J'étais face à une très forte barrière inaudible (0 :20 :52) les jeunes qui veulent intégrer ces écoles.

Le premier frein est le coût des études, normalement cela ne devrait pas l'être, parce qu'il faut considérer les études comme un investissement. Après coup, je fais encore appel à ???(0 :21 :10) qui a des contacts et qui m'a aidé à financer mes études.
Cela est donc un frein très important inaudible (0 :21 :19)…

Brice AKANATI [intervenant supposé].- Pour l'anecdote - puisque nous avions suivi ce dossier de près/ de prêt – Adel était accompagné par cette association-là et je crois qu'il y avait comme sponsor CETELEM, pour ne pas les citer.

Adel GUERAUD [orthographe].- Oui.

Brice AKANATI [intervenant supposé].- C'est une filiale de BNP Paribas, et c'est la BNP qui avait refusé… Là, on ne comprend pas ! Nous étions « à deux doigts » d'écrire au PDG, parce qu'il y avait vraiment quelque chose qui n'allait pas : une association qui sponsorise et qui atteint ses objectifs, la filiale qui dit soutenir et puis la banque qui refuse de prêter. Il y avait quelque chose de paradoxal, mais cela s'est finalement bien terminé.

Gilles PICOZZI.- Ceci dit, cela reste un point important, parce que c'est la finalité. Il faut là aussi démystifier le problème du financement. Cela reste un point essentiel. Il faut éviter de dire : « on ne prête pas, on a du mal à trouver, etc. » Il y a des solutions pour financer, là aussi, il y a une multitude de façons de présenter des dossiers, d'éviter d'être aussi direct en disant qu'il est difficile de financer ses études. Si, on y arrive, mais ???(0 :22 :50).
Je peux citer l'ESSEC qui met en place des systèmes de bourse. Pour ouvrir, par exemple, des formations à 9 000 € l'année, cela est très cher, en tout cas, ce n'est pas accessible à tout le monde. Ils mettent en place des bourses d'équité, ce qui fait que certains payeront 9 000 € et d'autres moins. La bourse a une vraie raison, derrière il y a vraisemblablement des entreprises qui participent à la formation.
Nous avons un système d'ouverture qui ne peut peut-être pas dit officiellement au risque de choquer certains, mais il faut quand même en parler.

Brice AKANATI [intervenant supposé].- inaudible (0 :23 :37) Cela est antérieur à l'admission, c'est-à-dire pour pouvoir rentrer dans l'école et obtenir la bourse, il faut quand même apporter de l'argent.

Gilles PICOZZI.- Il ne faut pas oublier non plus que les étudiants sont de futurs salariés, que ???(0 :23 :49) et que les entreprises, même si certaines rechignent un peu, d'autres sont prêtes à s'investir de façon très importante dans le monde de la formation. Et pourquoi pas, au contraire ! ??? (0 :24 :02) de demain, investir sur des valeurs, ce qui se fait dans notre pays, par exemple. Il est vrai que chez nous, cela est un peu timide dans ce domaine.
Dominique FREMAUX pourrait nous en parler, car L'Oréal fait beaucoup. Dès que je participe à une réunion, il y a L'Oréal. Dans le CAC40 des entreprises qui participent à la diversité se trouvent L'Oréal et deux ou trois autres. Ils font beaucoup.
Je trouve qu'en matière de financement, il faut élargirles idées, aller chercher en direction des entreprises, en direction des partenariats école-entreprise, etc. Il n'y a pas que les banques pour financer, bien sûr qu'elles sont là, mais elles ont des règles. Le cautionnement ne se trouve pas comme cela.

Brice AKANATI.- Oui, les bons font leur scoring. Quand ils savent que nous sommes issus de la diversité, nous avons moins de chance de décrocher un entretien, nous l'intégrons. A diplôme égal, nous allons demander un peu moins.

Nous pouvons peut-être passer la parole à Jean-François FIORINA, puisque nous parlions de la Passerelle. Nous allons donc faire une passerelle : vous, en tant que…

Intervention inaudible (0 :25 :13)

Jean-François FIORINA.- Merci. Désolé pour Grenoble inaudible (0 :25 :27). Pour nous, la diversité, telle qu'elle se développe en France inaudible (0 :25 :41). Il vous demande d'avoir des publics et des étudiants de plus en plus différents. Inaudible (0 :25 :26). Il faut que ??? soit représentatif de la société inaudible (0 :26 :06).

C'est un peu dans cet esprit que Passerelle a été créé il y a 20 ans, d'abord avec un concours d'admission sur ???(0 :26 :20) – vous l'avez mentionné – qui est l'autre concours après les « prépas ». Traditionnellement, inaudible (0 :26 :26) d'autres possibilités avec un bac+2 ou bac+3. Il y a un élément sur lequel j'insiste : nous avons des volumes (0 :26 :37) significatifs – je suis désolé d'employer le terme de volume (0 :26 :39) -, nous n'avons pas trois ou quatre places réservées chaque année en disant « dans les BTS, les DUT, les licences, inaudible (0 :26 :46) ». Nous avons des volumes significatifs, je reprends les chiffres de Passerelle cette année : 16 écoles offrent 2 500 places en première année et 2 000 places en deuxième année. Inaudible (0 :27 :00)

Nous voyons bien qu'il y a la possibilité pour les étudiants non issus des « prépas » et donc inaudible (0 :27 :09) d'intégrer l'école en ayant fait un bac+2 ou bac+3. Inaudible (0 :27 :15), avec par exemple, de la biologie, des maths, de la littérature, des langues ; ce qui fait que les étudiants qui ne se destinaient pas au départ à une école de commerce, ont tout à fait leurs chances dans ce ???(0 :27 :32). Cela est la première étape du ???(0 :27 :38)…

Brice AKANATI.- Quel est le ratio entre les candidats Passerelle et ceux qui viennent des « prépas » classiques ?

Jean-François FIORINA.- Cela dépend des écoles. Nous voyons que l'école ???(0 :27 :47). Grenoble offre cette année 390 places « prépas » : 140 places en ???(0 :27 :55), en première année, et 110 places en ???(0 :27 :56), en deuxième année. Nous arrivons environ à 40 ou 60 %.

Inaudible (0 :28 :04) Dans les écoles Passerelle, nous sommes à peu près sur ce type de ratio. Inaudible (0 :28 :09), il y a une véritable chance.

Ensuite, nous avons essayé d'aller plus loin dans le domaine de la diversité et nous nous sommes interrogés sur les méthodes à mettre en place. La réflexion est née au moment où Sciences Po s'est engagé. Nous avons volontairement décidé de ne pas appliquer la méthode des quotas. Il y a un concours et dans celui-ci les étudiants sont passés inaudible (0 :28 :41), nous ne voulons donc pas créer d'inimitié (0 :28 :44) sous forme d'égalité, c'est notre philosophie.

Nous avons donc décidé de créer un autre concours qui s'adresse, cette fois-ci, aux étudiants bacheliers. En d'autres termes, les étudiants bacheliers ont la possibilité de passer un concours spécifique. L'approche est originale, car nous travaillons en amont sur l'information action (0 :29 :07) contre l'exclusion. Cette dernière qualifie les étudiants qui peuvent passer ce concours.

Vous mentionniez les informations dans les dispositifs, nous n'avons pas voulu que le inaudible (0 :29 :19). Nous nous sommes dit qu'il fallait une qualification pour passer le concours, pour être admis à le passer. ???(0 :29 :26) vont créer leur propre grille, ce sont eux qui valident les dossiers.

Nous avons fait un deuxième partenariat en aval avec d'autres types d'établissement d'enseignement supérieur, que sont les BTS ou les IUT. Lorsque le candidat réussit le concours, il va d'abord en « incubation » - pardonnez-moi l'expression – en BTS ou en IUT. Je prends le cas de Grenoble : j'ai un accord avec l'IUT « Sup de Co », avec celui de inaudible (0 :29 :57). J'ai également un accord avec les BTS, ???(0 :30 :02) remarquable à la fois publics et privés. Nous avons 7 lycées associés à l'opération, les étudiants font donc des choix. Ceux qui sont acceptés vont en IUT ou en BTS, où ils sont considérés comme des étudiants de BTS ou d'IUT. Si d'aventure, ils obtiennent le diplôme au bout de deux ans, à ce moment-là, ils intègrent l'école en première année, sans repasser de concours.

Nous avons donc avancé le recrutement, il est très en amont. Cela viendra peut-être dans les débats, mais il y a de la part de ces publics une grande inquiétude disant inaudible (0 :30 :41). Nous sécurisons un peu en disant : « vous êtes qualifiés pour passer ce concours, si vous le réussissez, vous faites deux ans en BTS ou en IUT et ensuite vous intégrez directement la première année » ; tout en sachant, bien évidemment, inaudible (0 :30 :59) ils sont considérés comme des étudiants inaudible (0 :31 :02). Nous sommes en lien constant avec les étudiants.

Il y a un dispositif valable depuis quatre ans, les effectifs vont croissant. Nous l'avons développé sur d'autres écoles Passerelle, nous sommes maintenant 10 écoles associées à ce dispositif. Il s'agit d'un dispositif original.

Pour anticiper la question des difficultés – je rejoins Gilles PICOZZI -, nous nous apercevons que nous avons de grosses difficultés d'information et d'accès dans les lycées. Notamment, quand nous voulons aller parler dans les lycées, inaudible (0 :31 :40) « ne venez pas donner d'illusions à nos étudiants ». La plupart des professeurs principaux nous ferment les portes (0 :31 :56).

La deuxième difficulté que nous rencontrons est qu'il n'est pas facile de travailler avec un public de BTS. Dans chaque établissement, il y a de nombreux dispositifs, mais il n'y a pas de fichier unique ou de passerelle – sans jeu de mots – permettant de dire : « nous avons un dispositif complet, comment aller ???(0 :32 :27).

La troisième difficulté déjà mentionnée – je ne reviendrai pas dessus – est le financement. Il est vrai que ce n'est pas évident : les écoles de commerce sont payantes, parce qu'elles ne touchent pas de subventions de l'Etat. Inaudible (0 :32 :39), par le biais des frais de scolarité, mais tout en sachant inaudible (0 :32 :50) que nous avons toujours trouvé des solutions pour tous les étudiants qui sont rentrés dans les écoles. Nous n'avons jamais refusé un étudiant, nous ne l'avons jamais mis dehors pour des problèmes financiers.

Nous avons des solutions internes avec des bourses, des exonérations, de temps en temps avec de petits « jobs ». Les banques, de plus en plus, prêtent sans garantie ; cela commence à venir. Nous trouvons toujours des solutions, inaudible (0 :33 :22). Sur Grenoble, les dispositifs sont financés par la Caisse d'Epargne.

Il y a en amont, de la part des étudiants et de leur famille, une grosse appréhension, car ils n'arrivent pas à communiquer. L'aspect financement passe mal, cela est un facteur négatif, dès le départ, de rejet ou d'abandon.

Je ne suis pas tout à fait complet et ???(0 :33 :56) sur cette question ; nous avons fait de nombreuses études statistiques inaudible (0 :34 :00), boursiers, étudiants qui viennent des

« prépas », des Passerelles ou autres sur Grenoble. Nous arrivons à la conclusion très heureuse qu'il n'y a aucun public qui soit défavorisé ou favorisé. Les moyennes sont quasiment identiques, cela est un peu différent en fonction des différentes matières plutôt qu'en fonction des individus. Tous les étudiants qui rentrent, hors « prépas », réussissent comme les autres.

Brice AKANATI.- Merci. Je voudrais rebondir sur l'un de vos commentaires. Je vais mettre bas les masques. Vous avez parlé de Sciences Po, je suis un ancien de Sciences Po très actif : il n'y a pas de quota dans la procédure d'admission ZEP. Quand cela est sorti, j'ai écrit un article, où je combattais justement cela. Pour suivre le processus de très près, je peux dire qu'il n'y a pas de quota. Le concours est différent et extrêmement sélectif. Nous sommes en train de faire le bilan, et cela se passe plutôt bien. Je ferme la parenthèse.

Un intervenant.- Inaudible (00 :35 :14) L'association qui m'a aidé sur le même problème, inaudible (0 :35 :24) beaucoup de difficultés dans les établissements à les intégrer et aussi sur place à avoir la ???(0 :35 :40) de ses professeurs, inaudible (0 :35 :45). Le public n'est pas très ouvert à ce genre d'initiatives inaudible (0 :35 :57)

Une intervenante.- Ai-je le droit de poser une question ?

Brice AKANATI.- Normalement non, mais inaudible (0 :36 :07)

Une intervenante.- Je voudrais savoir s'il y a un suivi des jeunes qui viennent de ces programmes et s'ils pouvaient venir témoigner dans les lycées pour montrer que cela marche. Y a-t-il un système comme cela ?

Jean-François FIORINA.- C'est une bonne remarque. Inaudible (0 :36 :24)

Brice AKANATI.- Vous n'étiez pas là.

Jean-François FIORINA.- Les premiers étudiants de ce concours particulier viennent de rentrer à l'ESC cette année. C'est encore un petit peu… Il y en a encore d'autres en première et deuxième année de BTS ou IUT, mais je crois énormément à l'exemplarité ou au témoignage. Je pense qu'il nous faudra un support, parce qu'il y a de nombreux dispositifs qui existent et qui sont tous complémentaires. Inaudible (0 :37 :04) Je pense que cela marchera véritablement quand il n'y aura plus de différence dans la différence (0 :37 :11) et que les étudiants pourront venir témoigner. Quand je parle devant les collégiens et lycéens, ils écoutent sans rien dire. Par contre, quand un étudiant vient, ils se disent : « il était comme moi il y a deux ou trois ans, j'aimerais lui ressembler et je vais donc m'engager ». Tous ces dispositifs pourront se développer quand il y aura beaucoup d'étudiants pour venir témoigner.

Sur l'accès dans les lycées, nous avons fait une conférence le 1er décembre dernier sur ce sujet. Des proviseurs de lycées sont venus témoigner. Je crois que nous avons encore en France un énorme problème d'orientation. La vision, pour un certain nombre de professeurs de l'enseignement supérieur, est archaïque. Ils font plus pour décourager les étudiants d'aller dans certaines filières sans garantie de succès, avec beaucoup d'a priori. Il y a un

énorme travail à faire de sensibilisation, cela viendra, parce qu'il y a des témoignages et des réussites. A ce moment-là, nous pourrons ???(0 :38 :27).
La principale difficulté est plutôt là, alors que dans les formations, dans les entreprises, dans les organismes d'association, il y a énormément de choses.

Brice AKANATI.- D'accord, merci.
Dominique FREMAUX, L'Oréal que nous voyons partout fait de nombreuses choses.

Dominique FREMAUX, Chef de projet parrainage L'Oréal.- Le groupe a une centaine d'années, j'ai rejoint l'équipe Diversité auprès du service ???(0 :39 :02), depuis un an et demi. Parmi les tâches intéressantes, il y a celle du parrainage. Il y a beaucoup de choses à faire.
Au titre de la politique de Diversité du groupe L'Oréal, l'éducation est l'un des grands domaines et l'une des grandes lignes de cette politique. Le groupe est présent dans ce domaine depuis de nombreuses années, aussi bien dans l'enseignement secondaire – c'est-à-dire les lycées ou autres établissements – que dans l'enseignement supérieur.
Cet investissement a été formalisé en 2006 par la signature de la « Charte d'engagement des entreprises au service de l'égalité des chances dans l'éducation ». Je ne vais pas vous en donner les objectifs, mot pour mot.
Effectivement, dans l'enseignement secondaire et supérieur, ??? (0 :40 :10) universités, mais où nous avons des partenariats uniques avec les établissements supérieurs, trois lycées parisiens et une association.
Le lycée Henri IV a lancé, il y a 4 ans, une idée unique avec la création d'une classe CPES (Classe Préparatoire à l'Enseignement Supérieur). Cette initiative offre la possibilité à de jeunes bacheliers méritants de rentrer dans cette classe de préparation aux « prépas ». Cette classe concerne 30 élèves (10 littéraires, 10 scientifiques, 10 économiques), elle est appuyée par un programme d'aide important de la part du lycée et par un programme de parrainage, dans lequel nous intervenons au titre du financement et du parrainage.
Nous avons adhéré à ce dispositif, il y a 3 ans, nous parrainons chaque année 3 étudiants sur 3 ans. Nous avons donc actuellement 9 étudiants boursiers ayant chacun un terrain d'entreprise en RH.

Brice AKANATI.- Sont-ils boursiers de L'Oréal ou boursiers de l'Etat, accompagnés par L'Oréal ?

Dominique FREMAUX.- Ils sont boursiers de l'Etat, accompagnés par L'Oréal.
Je vous donne quelques résultats : la première promotion est en train de terminer sa deuxième année de « prépa », chaque filleul a passé brillamment les étapes ; l'une est au lycée Charlemagne en scientifique, l'autre fait Khâgne et la troisième est en économie.
Le lycée Henri IV a eu d'excellents résultats pour cette première promotion, puisque sur les trois jeunes, l'un est à Polytechnique, quatre font l'EDHEC, l'un est en école vétérinaire, l'un est en Ecole Nationale Supérieure, etc. C'est un programme qui offre un accompagnement important et unique.
La deuxième initiative est un partenariat avec le lycée Claude Bernard, qui accueille, dans ses « prépas », 20 % de boursiers. Nous l'avons rencontré, car il a créé il y a deux ans, un dispositif qui s'appelle « Prépa Plus »[orthographe] avec la volonté de remettre en marche l'ascenseur social autour d'élèves motivés, ayant un très bon cursus scolaire, mais n'ayant ni

les moyens matériels, ni l'environnement culturel suffisants pour aborder avec confiance les études supérieures.

Il s'agit d'un programme personnalisé et ???(0 :44 :02) de la classe préparatoire des grandes écoles. Cela concerne 10 élèves boursiers, à qui sont offerts un hébergement gratuit en internat, des ateliers hebdomadaires de culture générale, un tutorat par un élève d'une grande école et un parrainage par L'Oréal.

Dans ce cadre-là, nous avons deux étudiants. Le parrainage vient de démarrer, nous avons rencontré des étudiantes très motivées et très heureuses d'avoir un parrain. Elles ont bien senti qu'elles pourraient avoir une aide psychologique, morale, de conseils et d'appui.

La troisième initiative concerne toujours les « postbac ». Il s'agit d'un partenariat avec l'association Promotion des Talents, créée en 2005 et fondée par la représentante des Mérites et de l'Egalité des Chances. Elle se mobilise pour aider les bacheliers méritants, avec mention bien ou très bien. Ce soutien se fait grâce à des entreprises et à l'attribution de bourses en (0 :45 :33) études supérieures à des étudiants ???(0 :45 :37), inscrits en « prépa », soit à l'université, soit à Science Po entre autres.

Depuis la création de l'association, ils ont offert 30 bourses. Dans ce cadre-là, nous finançons une bourse et offrons un parrainage à une étudiante – en l'occurrence – avec un cadre supérieur de L'Oréal.

Brice AKANATI.- Quand vous dites qu'ils ont offert 100 bourses, est-ce l'association qui finance directement ou ont-ils un multi partenariat ?

Dominique FREMAUX.- Chacune des entreprises prend un, deux ou trois…

Brice AKANATI.- D'accord, et ils travaillent avec plusieurs lycées ou…

Dominique FREMAUX.- Ils travaillent avec plusieurs établissements et inaudible (0 :46 :25).

Brice AKANATI.- Nous évoquons là le financement, mais il y a aussi, en amont, l'autocensure des familles – vous l'avez évoqué - , des étudiants eux-mêmes qui disent que ce n'est pas pour eux, que c'est cher, qu'ils vont travailler sans être sûrs d'avoir quelque chose au bout. Comment les étudiants, les associations et les lycées arrivent-ils à sensibiliser, en amont ? Il faut d'abord être excellent et il y a toutes les questions métaphysiques qui peuvent bloquer. Comment arrive le lycée Claude Bernard … ?

Dominique FREMAUX.- A Claude Bernard, cela se fait sur dossier de candidature avec sélection. Le lycée Henri IV prend 30 élèves pour 700 demandes de bacheliers déjà…

Brice AKANATI.- Le lycée Henri IV reçoit 700 demandes de lycées de ZEP, par exemple, sans avoir à communiquer, etc. ou est-ce tout le monde ?

Dominique FREMAUX.- Pardon ?

Brice AKANATI.- Est-ce tous les lycées ? C'est-à-dire que…

Intervention inaudible (0 :48 :05)

Dominique FREMAUX.- Non.

Brice AKANATI.- Non, c'est vraiment là dedans ?

Intervention inaudible (0 :48 :06)

Dominique FREMAUX.- Oui.

Un intervenant.- inaudible (0 :48 :08) demande de « prépa », inaudible (0 :48 :14) dans toute la France. Les étudiants demandent leur dossier et font 6 ou 7 choix de « prépas » inaudible (0 :48 :21). En sachant que depuis l'an dernier, il y a une obligation de prendre 30 % de candidats boursiers.

Brice AKANATI.- D'accord, c'est cela qui fait que… je me disais qu'il y avait certainement une autocensure, mais s'il y a cette disposition-là, ils doivent avoir plus de dossiers.

Dominique FREMAUX.- Pour terminer cette présentation - nous parlions des dispositifs qui concernent les « postbac » -, L'Oréal vient de signer une convention avec le lycée Louis-le-Grand, dont le partenariat démarre la semaine prochaine. Ce lycée, toujours dans le cadre de l'ouverture sociale, se trouve en ligne avec des chargés de la réussite. Ce programme est installé par le lycée Louis-le-Grand pour une durée de 6 ans et est destiné à créer un vivier d'étudiants talentueux qui seront admissibles au lycée Louis-le-Grand. Ils seront « détectés » dès la 3e. L'Oréal est partie prenante et souhaite accentuer l'accompagnement des étudiants, pour leur permettre de favoriser leur insertion professionnelle. Ils sont sélectionnés dans des collèges identifiés, pour l'instant il s'agit de collèges parisiens, mais ensuite il y aura d'autres collèges.
Il s'agit là encore d'un partenariat financé, associé à un parrainage.

Brice AKANATI.- D'accord. Cette initiative est très importante. Quand on prend les étudiants en « prépas », ils ont déjà fait une longue partie du trajet en amont, pour combattre l'autocensure.
J'ai discuté avec des membres de l'association Télémaque, qui a monté un partenariat avec des entreprises, qui me disaient que le parrainage en collège était très difficile. Même si les élèves sont doués ou motivés, ils sont dans l'adolescence et ont des problèmes. Je pense que les familles elles-mêmes, si nous leur disons que nous allons emmener un jeune au cinéma ou au théâtre en parallèle, trouvent cela complexe à gérer ; par rapport à un étudiant qui a déjà le bac. Cela est encore plus compliqué et important, car cela permet de mieux préparer. Nous sommes déjà là dans l'égalité et le débordement…
Avez-vous d'autres dispositifs ?

Dominique FREMAUX.- Pour revenir à Louis-le-Grand, il s'agit vraiment d'une ouverture sur le monde de l'entreprise et un partenariat intéressant et unique. Nous prenons les jeunes très tôt, nous les aidons très tôt inaudible (0 :52 :34).
En ce qui concerne le parrainage, en général, cela se passe très bien, mais il y a quand même des clés de réussite. Par exemple, quand nous avons choisi un élève de « prépa », je pense qu'il est bon de lui attribuer un parrain qui a également fait une « prépa » pour plus de

cohérence et pour permettre de mieux cerner les motivations futures et professionnelles du jeune.

Le parrainage doit être encouragé par des rencontres. Nous pouvons également aider le jeune à connaître le monde de l'entreprise en le conviant dans le service du parrain inaudible (0 :53 :24) avec certains filleuls. Il est également important d'avoir un référent dans l'entreprise, en l'occurrence c'est moi qui ai l'honneur d'être ce référent de parrainage, de façon à être à l'écoute des parrains.

Il se trouve que certains parrainages sont mal accordés, mais il est toujours possible de réaménager, de réattribuer un nouveau parrain. Nous l'avons fait une fois devant un problème de manque de maturité de l'étudiant. Il a suffi de changer de marraine et le parrainage s'est ensuite très bien déroulé. Je pense qu'il faut suivre et aider les parrains, et pas seulement les filleuls. Il faut offrir la possibilité de rentrer dans l'entreprise, dans le métier ; il y a de nombreuses choses à faire.

Brice AKANATI.- Merci.

Un aspect m'a frappé : Jean-François FIORINA disait avoir des difficultés à renter dans les lycées pour informer et casser ce « délit d'initié » pour pouvoir naviguer dans le millefeuille éducatif.

Mon épouse est enseignante de collège, en Seine-Saint-Denis et professeur à HEC ; elle fait le grand écart. Elle a lancé une initiative pour faire venir des personnes de tous horizons (couleurs et classes sociales) pour venir parler de leur métier en collège. Les élèves voient des enseignants, des médecins et ce qu'il y a autour d'eux…

Un jour, un ami avocat, partenaire d'un grand cabinet anglo-saxon, est venu. Les élèves ont trouvé son nom bizarre et se sont demandé ce qu'il faisait comme métier et s'il était noir. « Un avocat noir ? » Ils l'ont vu et lui ont parlé. Nous disons qu'il faut des ambassadeurs comme Adel à Villetaneuse, cela est capital, sinon les élèves se disent que ce métier n'est pas pour eux, ils se bloquent.

Quand mon épouse a lancé l'initiative, on lui a dit qu'elle s'occupait de la classe d'élite européenne. Elle a répondu que les élèves de cette classe européenne avaient des parents au chômage ou étaient ouvriers. Il y avait un premier frein de l'établissement lui-même qui ne souhaitait pas ce genre d'initiatives. Un an plus tard, cela a eu un certain succès. Cela est à prendre en compte, car nous avons beau avoir toutes les bonnes volontés, il y a des…

Un intervenant.- Le problème est le lien entre l'Education Nationale et le monde de l'entreprise. Il y a un blocage terrible là-dessus. Il n'y pas d'orientation ni d'ambition derrière. inaudible (0 :57 :48) Il n'y a pas de prise de connaissance en amont qui pourrait aider et permettre aux jeunes de se dire inaudible (0 :58 :10).

Je pense qu'encore une fois, il y a de nombreuses aides pour les étudiants déjà dans les dispositifs, mais dans l'autocensure, nous passons à côté de inaudible (0 :58 :23).

Brice AKANATI.- Sommes-nous encore dans la légalité ?

Un intervenant.- Il reste deux minutes encore.

(Rires)

Sébastien LAILHEUGUE.- Concernant le partenariat entre les lycées, les entreprises et les grandes écoles, le Cercle Passeport a essayé de se positionner au milieu.

Il a été créé par 7 entreprises de France Telecom qui ont signé un partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur, afin de proposer de venir accompagner, dans des lycées prioritaires, les étudiants en classe préparatoire technologique ; de leur fournir un accompagnement et un suivi individuels, par ledit tutorat, et des aides matérielles pour les aider à vaincre tous les freins et à passer les concours.

L'objectif était vraiment de venir dans les lycées, de travailler en relation avec les professeurs, de leur apporter les compétences de salariés de l'entreprise partenaire. Cela permettait aux étudiants de s'ouvrir un peu sur un monde qu'ils ne connaissaient pas forcément, en leur expliquant qu'en faisant des études supérieures dans des écoles d'ingénieurs, de commerce, ils pouvaient réussir à trouver un métier qui leur plaise et à faire de belles carrières. Cela permettait également de leur fournir énormément de moyens pour y parvenir.

Coupure et fin de bande (1 :00 :01)

Nous leur avons promis de petits services supplémentaires pour s'orienter vers la bonne filière, vers la bonne école, qui les emmènera vers leur future carrière. Nous les accompagnons ensuite vers les écoles d'ingénieur ou de commerce afin de les aider à mener à bien une carrière et à trouver un emploi. Cela est vraiment ce qui me tenait à cœur au sein du Cercle Passeport Telecoms.

Nous sommes présents sur 48 « prépas » sur toute la France ; nous avons environ 555 tuteurs divisés sur le dispositif ; nous sommes présents sur 40 grandes écoles et nous essayons de faire en sorte que, dans les lycées, les étudiants puissent trouver l'information et s'orienter vers les bonnes écoles.

Il est important que les étudiants qui sont complètement perdus dans les débouchés d'école d'ingénieur ou de commerce puissent trouver des guides auprès des tuteurs ou auprès de certains représentants d'écoles partenaires, qui sont passés par là avant eux.

Nous voyons chaque année des personnes qui vont faire une « prépa » technologique ATS ou TSI, donc plutôt des profils scientifiques et qui se demandent ce qu'est être ingénieur. Je me souviens d'un ingénieur qui répondait que c'était un état d'esprit, qu'il n'y a pas de métier d'ingénieur. Il faut trouver sa voie à l'intérieur et se positionner.

Nous voyons que la force du tuteur est d'être capable de lui ouvrir des perspectives, mais pas forcément de lui faire faire tel métier : « voilà, globalement, tout ce que tu peux faire, voilà ce que cela peut t'ouvrir comme perspectives. Si tu rentres à « Maths Spe » Grenoble avec l'idée de faire de l'audit et que finis par faire du marketing, ce n'est pas grave, à partir du moment où cela est porté par ta volonté, par tes espoirs pour y arriver. » Nous ne donnons, à côté, que les coubi [phonétique](0 :01 :58) pour qu'il puisse le faire dans de bonnes conditions, avec des prêts négociés, des partenaires, des aides financières pour passer des concours, etc.

Brice AKANATI.- Je vais être un peu provocateur : quelle est la légitimité de Passeport Telecoms dans la préparation d'étudiants en école de commerce, à part en INT Management ? A toi ! Nous avons un bon partenariat avec IBM, donc… pourquoi… ?

Sébastien LAILHEUGUE.- L'idée à la base est quand même que cette entreprise – ce que disait Jean-François FIORINA – veut de la diversité et des individus qui ne soient pas des clones. Comment pouvons-nous les trouver ? Quand ils se tournent vers les écoles ???(0 :02 :38), nous ne les avons pas forcément. L'idée est d'aller chercher les étudiants à la source et de les amener vers les écoles.

Notre légitimité est de dire que nous n'allons pas les pousser vers une école spécifique, mais de leur fournir un maximum pour qu'ils puissent s'orienter au mieux, sans forcément les encadrer.

Notre légitimité est celle du tuteur pour apporter de l'information aux étudiants qui ne l'ont pas, et est celle des moyens des entreprises pour que puissions les accompagner dans de bonnes conditions. En aucun cas, nous ne les formatons.

Un intervenant.- Cela dit, nous trouvons beaucoup d'étudiants diplômés ingénieurs et diplômés école de commerce qui font exactement le même métier et se retrouvent aux mêmes postes.

Un intervenant.- Pour un bachelier, la bifurcation sur une « prépa » scientifique (Maths Spé et HEC) ne tient pas à grand-chose.

Une intervenante.- Intervention presque inaudible (0 :03 :55- 0 :04 :38) Il est vrai que le système est complexe, mais c'est pour cela que ???, c'est pour cela que le stage en entreprise est très important.

Nous avons vécu cela avec une jeune élève qui a fait une semaine dans le service de sa marraine et qui a eu d'autres ???« ça y est, je sais ce que j'ai envie de faire ! » Elle avait une orientation de sa carrière, Elle savait qu'elle allait être ??? scientifique, parce qu'elle avait d'excellentes notes et ???, mais il y a un moment où cela s'est plus concrétisé ???

Sébastien LAILHEUGUE.- Il est important de faire du lien avec les lycées.

Nous avons fait une opération, il y a une semaine, chez Gemalto, fabricant des cartes à puces. Gemalto a ouvert ses portes aux étudiants que nous accompagnons en lycée et dans nos écoles partenaires : Euromed, Centrale Marseille et « prépas » de lycée. L'idée était de leur présenter globalement les métiers de Gemalto, donc ils ont joué la carte de l'image de marque, mais aussi de l'envie de faire partager la passion d'être ingénieur. Quand vous voyez la tête des étudiants d'ATS, de TSI et de Centrale qui discutent avec les ingénieurs, cela vaut tout l'or du monde. Je pense que cela leur ouvre vraiment des perspectives. Je ne suis pas sûr qu'ils aillent travailler chez Gemalto, mais il y avait des pistes…

Une intervenante.- Ce n'est pas forcément le…

Sébastien LAILHEUGUE.- … leur dire qu'ingénieur était un beau métier, qu'ils ont fait le bon choix et que cela valait le coup d'être en « prépa » et d'en « baver » pour pouvoir intégrer…

Une intervenante.- C'est donner une réalité à un nom qui existe sur Internet, pour lequel on trouve x liens. Là, on a vraiment quelque chose de concret.

Adel GUERAUD [orthographe].- [Intervention peu audible] J'aimerais donner un exemple sur l'information dans les lycées. L'an dernier, je faisais partie du bureau du ??? (0 :05 :57) et

notre objectif est de promouvoir l'égalité des chances et surtout de sensibiliser les lycéens en 1ère – c'est à partir de là que commencent les choix - aux grandes écoles. Il s'agissait de mettre en face d'eux des personnes qui leur ressemblent et qui témoignent d'un parcours en leur expliquant qu'ils peuvent y arriver et que ces filières sont faites pour eux. Nous avons énormément discuté pour intégrer les lycées, que tout le monde inaudible (0 :06 :35), nous avons eu beaucoup de problèmes, mais nous avons réussi à obtenir plusieurs témoignages de lycées en difficulté, en région Provence Alpes Côte d'Azur. Je pense que c'est un bon point, car il s'agit d'une bonne méthode pour donner des exemples de réussite à ces jeunes. Il n'y a pas que BTS inaudible (0 :07 :00).

Brice AKANATI.- Merci Adel pour ce mot de la fin.
Vous avez tous écouté attentivement, maintenant ce temps est le vôtre, si vous avez des remarques, des questions ou des commentaires.

Une intervenante.- Je voudrais revenir sur ce que disait Adel concernant les lycées.

Brice AKANATI.- Est-ce que chacun pourrait se présenter un peu ?

Une intervenante [nom inaudible].- ??? du Cabinet Deloitte (0 :07 :38), je suis chargée de recrutement de stagiaires et jeunes diplômés, je travaille également à mi-temps à la Fondation Deloitte inaudible (0 :07 :52).
Je voulais revenir sur ce que vient de dire Adel GUERAUD au sujet de l'accessibilité des lycées. Il est vrai que nous nous sommes parfois heurtés au cloisonnement entre le système éducatif français et le monde de l'entreprise. Je pense que cela « vaut le coup » d'essayer de pousser les portes. Je sais que certains professeurs ont conscience que le rapport avec l'entreprise est un gain inestimable(0 :08 :30), et en enrichissement, en tout cas. Inaudible (0 :08 :34) Je sais qu'ils mettent en place des classes de DP3 en 3ème avec un certain nombre d'heures consacrées au monde de l'entreprise…

Brice AKANATI.- Qu'est-ce que le DP3 pour les non-initiés ?

Une intervenante [du cabinet Deloitte].- Il s'agit d'une option proposée en classe de 3ème dans certaines académies, avec 20 heures mensuelles consacrées à la découverte du monde professionnel.
Cela vient en complément du stage de 3ème, qui était jusque-là, d'une semaine par an inaudible (0 :09 :04).
Certains professeurs bénévoles prennent en charge un groupe de collégiens afin de leur permettre d'accéder au monde de l'entreprise. En l'occurrence, cela peut être des visites d'entreprise, des ateliers métier…

Adel GUERAUD [orthographe].- D'ailleurs, les témoignages que nous avons réussi à faire en lycée, c'était à chaque fois parce que nous trouvions une oreille attentive dans les lycées inaudible (0 :09 :33).

Brice AKANATI.- Est-ce que Amadouré ???(0 :09 :44) fait des visites en collège ?

Une intervenante [nom inaudible].- Amadouré reçoit surtout beaucoup ???(0 :09 :48). Elle a reçu hier, par exemple, deux classes de collège de Sarcelles et de Puteaux. Nous sommes basés à Saint-Denis (0 :09 :57) Sarcelles est loin de nous, mais nous travaillons avec Sarcelles, dont une professeure s'est rapprochée du cabinet, elle est correspondante RAR au sein de l'Education Nationale. RAR est un autre dispositif…

(Discussion générale)

Brice AKANATI.- Il y a beaucoup d'acronymes, donc RAR « aim for what » ?

Une intervenante [nom inaudible].- RAR, Réseau Ambition Réussite, est un dispositif dont certains professeurs au sein des académies sont référents RAR, c'est-à-dire qu'ils ont pour vocation d'aider les étudiants, collégiens et lycéens à faire leurs études dans de bonnes conditions.

Brice AKANATI.- Je suis un ancien Deloitte, j'ai ???(0 :10 :45) par Amadouré. (Rires)

Gilles PICOZZI.- Je voudrais apporter un complément à ce que nous avons dit ; nous avons remarqué qu'il y a des choses extrêmement intéressantes qui existent et je reste persuadé que si restons encore deux heures autour de cette table, nous pourrions en tirer une liste très longue.

J'ai noté quelques points que nous pourrons reprendre ensuite, mais ceci dit, cela m'a fait penser à un autre système. Le système éducatif me fait penser au système éducatif. Je suis également entrepreneur et nous y rencontrons les mêmes difficultés.

Ce n'est pas forcément le système éducatif - ma remarque porte sur ce point - qui est concerné, mais peut-être une mentalité française ou européenne, où les univers sont hermétiques et connaissent des difficultés.

Quand nous sommes entrepreneurs, nous avons énormément de mal à trouver notre voie, à trouver des aides, des subventions, des marchés, à faire de l'export, et j'en passe. C'est aussi chaotique et difficile.

Il existe donc des associations publiques ou privées, qui permettent à l'entrepreneur d'en sortir, de trouver des aides, de se mutualiser de façon à faire croître son entreprise.

J'ai créé une association qui s'appelle Parrainer la Croissance avec mes camarades ; nous comparons souvent et moi qui suis des deux côtés, je le vois bien.

Je reconnais que ces initiatives ont le mérite d'exister, qu'elles portent les fruits de leurs fruits (0 :12 :26). Quand je fais un parallèle, je m'aperçois qu'il faudrait savoir que cela existe. Il s'agit d'une chaîne dont il faudrait que les différents maillons puissent s'interconnecter, de façon à ce que nous puissions faire changer les mentalités.

J'interviens également dans l'association 100 000 entrepreneurs dont l'objet – Philippe AYAT, le président de l'association nous l'a demandé – est d'aller dans les lycées et collèges pour sensibiliser les jeunes lycéens et collégiens au monde de l'entreprise : qu'est-ce qu'une entreprise, qu'est-ce qu'être entrepreneur ?

Nous allons les voir et nous leur disons qu'avant d'être entrepreneur, il faut apprendre à lire et à écrire. Tout le monde ne fera peut-être pas une école supérieure, mais tout le monde devra apprendre. La première entreprise d'un élève c'est d'apprendre, de façon à monter les échelles pour faire en sorte, finalement, d'initier dans la filière de l'enseignement (0 :13 :40) et heureusement ! Si l'on va en filière d'excellence - tout le monde n'ira pas -, mais que l'on

applique ces règles d'information, d'accompagnement, de coordination, de sensibilisation, de façon à créer des entreprises. Nous avons un manque.

Je n'ai rien contre L'Oréal – que j'adore – mais j'entends trop souvent les PME dire de Deloitte ou Cap Mg ???(0 :14 :13), etc. : « ce sont toujours les mêmes, pour eux, c'est facile ». Or ce n'est pas facile pour eux, mais c'est ce que disent les autres. Vous voyez ce que je veux dire. Cela est pareil pour les écoles : « ce sont toujours les mêmes, ce sont des nantis, etc. »

Il y a un vrai travail à faire au niveau de l'AFIP en termes d'information, de façon à démystifier à ce niveau-là, parce que ce sont véritablement des remarques que nous entendons tous les jours. Alors, tout le monde ne fera pas une filière d'excellence, tout le monde ne s'appelle pas L'Oréal, mais tout le monde sera dans une entreprise. Je peux vous garantir que dans ce domaine-là, il y a un vrai travail d'information et de coordination.

Brice AKANATI.- Y a-t-il d'autres remarques parmi les participants ?

Depuis combien de temps avez-vous lancé l'initiative chez Deloitte ? Quels sont les obstacles, hormis ceux déjà évoqués ? Avez-vous eu des difficultés ? Vous disiez que les professeurs vous facilitent l'accès aux entreprises, mais aujourd'hui, dans votre sourcing en termes de diversité, ou par rapport à ce que vous voyez arriver, avez-vous encore des difficultés ? Vous dites-vous que vous voyez une amélioration sensible ou que vous êtes encore loin du compte ? Comment mesurez-vous tout cela ?

Intervention inaudible (0 :16 :04)

Brice AKANATI.- Oui.

Une intervenante [nom inaudible].- [Intervention presque inaudible (0 :16 :10-0 :16 :48) En ce qui concerne la diversité, nous avons la chance d'avoir beaucoup d'écoles de commerce ; la majorité des écoles de commerce, en France, sont ouvertes ??? J'entends par là que beaucoup d'écoles de commerce font des partenariats avec des universités et des écoles étrangères, ce qui nous permet d'avoir des étudiants qui viennent en France à un moment donné,??? pour faire des études, commencer leur vie professionnelle. ???

Brice AKANATI.- Comme le disait Gilles PICOZZI, nous connaissons les filières d'excellence, mais des individus excellents, il y en a partout, même dans les filières qui ne sont pas « taguées » comme telles. Aujourd'hui, vu le marché qui est plutôt difficile – pour les cabinets d'audit comme pour les autres -, comment arrive-t-on à maintenir les objectifs ? Nous diversifions, nous disons que nous baissons nos recrutements de 30 %, ne retrouvons-nous pas les vieux réflexes conservateurs ? C'est-à-dire nous nous retournons vers les clones en temps de crise pour éviter l'incertitude.

Comment arriver à maintenir l'équilibre de cette politique de diversité et à aller chercher les talents en dehors des sentiers battus ?

Une intervenante [cabinet Deloitte].- [Intervention presque inaudible (0 :17 :57-0 :18 :12) ??? la politique a été pilotée, peut-être, il y a de nombreuses années, ??? maintenant, cela est rentré dans le processus de recrutement et j'en parle en connaissance de cause…

Brice AKANATI.- Il est encore plus dur, mais bon…

Une intervenante [nom inaudible].- [Intervention presque inaudible (0 :18 :17-0 :19 :00) Je travaille au recrutement et il est vrai qu'à la rentrée, nous avons ??? des recrutements ???, en octobre et en janvier. Quand nous voyons l'amphithéâtre de rentrée avec les tout nouveaux arrivants, il est clairement ??? que les minorités visibles sont au second plan et qu'elles ont accès à l'entreprise. Nous, en période de crise, nous avons, certes, donné de notre temps, comme la majorité de nos confrères, mais nous avions le souhait de garder la grande proportion des universités dans les recrutements effectués. Nous travaillons avec des écoles de commerce, des écoles d'ingénieurs, des profils universitaires, nous souhaitons le garder comme cela.

Brice AKANATI.- D'accord.

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal].- [Intervention presque inaudible (0 :19 :02-0 :21 :45) Je travaille aussi chez L'Oréal… Je suis venue pour accompagner Dominique FREMAUX, ???.

Dominique travaille beaucoup sur ce projet de parrainage, je ne vais pas me prononcer sur votre question sur le recrutement. Je n'ai pas les chiffres ???, mais je peux vous dire qu'en temps de crise, nous avons ???. Nous avons la chance d'avoir une structure de société qui est assez forte et qui veille sur la véracité, ??? travailler étroitement avec les établissements, puisque ce sont eux qui mettent en place, de rester dans le possible, diversifier d'une manière productive au niveau des universités, des grandes écoles ??? C'est un programme qui est fait pour la première fois : le choix des candidats ne se fait pas sur CV ??? justement avec le but de ne pas rester uniquement sur le profil des grandes écoles. Essayer de voir ??? de chaque individu ???

Il y a beaucoup de travail fait sur le CV même ??? Je peux parler des actions faites : le profil et le CV ??? pour ne pas avoir de blocage ??? nous ne pouvons pas dire que nous travaillons toujours avec ???, nous avons des actions ???, cela existe toujours ??? avec d'autres types d'école ???

Brice AKANATI.- Il est à l'étranger, puisque j'ai vu que l'Université Catholique de Yaoundé participait aux ???, ce dont j'étais très content. Vous avez un délicieux accent anglo-saxon, nous allons en profiter. Quel est votre regard sur ce qui se fait ? Gilles PICOZZI disait que nous avions peut-être des travers français, gaulois voire européens là-dessus. Voyez-vous des choses qui, par rapport à votre expérience et votre background… ?

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal].- [Intervention presque inaudible (0 :22 :20-0 :24 :24) Je pense qu'il s'agit effectivement d'une question cruciale aux Etats-Unis. Je suis New-yorkaise. ??? les Américains travaillent beaucoup, sont très ambitieux, ??? français. ???

Brice AKANATI.- Il a déjà commencé à se battre, donc vous pouvez y aller !

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal] .- Il n'y a pas ce cloisonnement entre entreprise et université aux Etats-Unis, cela n'existe pas. Donc déjà très jeunes, nous avons des universités qui viennent ???. Au collège, il y a le programme « Bring your parents to ??? » : amener votre parent au collège pour qu'il vienne parler de ce qu'il fait. ??? les parents vont

donc parler de ce qu'ils font auprès de ces classes. C'est une action qui se fait très tôt et qui ouvre déjà des perspectives sur les différents types de métier.
Il y a également des actions entrepreneuriales, qui se font dès le collège ou le lycée aux Etats-Unis. ??? Je ne compare pas avec la France. La réussite est très importante, vous pouvez le faire vous- même ??? commencer très jeune, etc.
Dans le ??? américain, il y a le signe très fort de ??? de ce genre de choses. Il est vrai que depuis que je travaille ici – c'est-à-dire depuis deux ans - et que je vois le cloisonnement entre le monde de l'entreprise et le monde???.

Brice AKANATI.- Voici un vilain garçon qui arrive et qui va nous dire ??? (0 :24 :27)

Discussion générale en aparté.

Brice AKANATI.- Nous avons du temps, nous pouvons parler jusqu'à midi.

Gilles PICOZZI.- Je crois que nous ne pouvons pas parler de formation ou d'enseignement sans parler d'entreprise. Il faut maintenant que ce soit dans le discours.
C'est un vrai travers chez nous, un vrai problème, cette différence, ce cloisonnement qui existe et qui tend aujourd'hui à s'estomper, mais mon Dieu que cela est difficile ! Encore une fois, nous y arrivons, parce qu'il y a des initiatives d'entreprises, d'associations qui se sont mobilisées à ce titre, pour que nous mettions en place de vraies solutions. Les solutions sont toujours accessibles, même si au début, elles paraissent un peu utopiques. Non, elles sont réalistes.
Nous avons cette fameuse barrière avec le bac. Le bac est vraiment une étape. Il y a l'avant-bac et l'après-bac, chez nous, c'est comme cela.
Avant le bac, il y a énormément de travail à faire sur la formation, etc. Après le bac, c'est ???(0 :25 :40). Il n'y a jamais les entreprises.
Vous commencez très tôt chez vous à faire connaître l'entreprise dans le monde éducatif. Cela a certainement ses travers, non ?

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal].- Peut-être, comme toutes choses.

Gilles PICOZZI.- Alors pourquoi ne le faisons-nous pas chez nous ?

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal].- Je ne peux pas …

Gilles PICOZZI.- Il y a des avantages et des inconvénients. Voyez-vous des inconvénients ?

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal].- Sur le marché américain ?

Gilles PICOZZI.- Du style des entreprises qui vampirisent les étudiants, peut-être est-ce une crainte que nous avons. Non ?

Une intervenante [New-yorkaise de L'Oréal].- [Intervention presque inaudible (0 :26 :14-0 :28 :00) Je peux imaginer qu'au niveau de l'éducation, ??? les élèves s'arrêtent très tôt. Ils ne continuent pas en université ou grande école, bien que les diplômes soient importants.

??? Je ne dis pas que ce n'est pas important – j'ai fait les grandes écoles - ???, mais c'est selon le type d'école ??? elle n'a pas autant d'importance qu'en France.
Un des travers que je vois en France est cette notion de ???, cela peut-être vu comme cela ici. Aux Etats-Unis, ???
Un des travers est peut-être que les élèves sont vite dans l'entrepreneuriat, très tôt dans le monde du travail ??? ils ne continuent pas dans leurs études, cela peut avoir des conséquences à un moment donné. ???

Frédéric [nom inaudible].- Je suis indépendant actuellement en recherche ???(0 :28 :11). Je vais compléter et poser une question. J'ai passé une dizaine d'années en Angleterre où j'ai ???(0 :28 :22).
Avez-vous l'impression qu'en termes d'action, la diversité représente un grand pourcentage au niveau de la minorité ?
Vos interventions sont ciblées lycée Louis-le-Grand, grandes écoles, HEC, etc. ; or tout le monde ne peut pas y aller. Avez-vous l'impression que cette minorité ne peut pas ???(0 :28 :50) Avez-vous l'impression d'aider un fort pourcentage?
Si je reviens à ce que Madame [intervenante new-yorkaise] a dit à propos du système anglo-saxon, pour avoir passé beaucoup de temps en Angleterre, je sais que très souvent les jeunes ont le choix à partir de 16 ans, de ne plus aller à l'école, autrement beaucoup vont travailler, quitte à ensuite avoir des certificats ou à revenir à l'université. Dans le système anglo-saxon, vous trouvez des personnes de 40 ou 50 ans qui vont à l'université pour compléter leur niveau.
Dans les médias, il existe beaucoup d'émissions très culturelles. Ces émissions passent à la télévision et sont très éducatives. J'ai vu ces émissions qui placent des enfants ou des jeunes, de 10 ou 12 ans, autour d'une table afin de gérer un projet. On leur donne une certaine responsabilité.
Même si vous agissez de manière individuelle, l'audience n'est pas assez grande et ne touchera peut-être pas la grande majorité.

Brice AKANATI.- Je commente et vous laisse répondre.
L'AFIP est une association ; or là, nous évoquons des questions politiques. Si nous voulons toucher une grande majorité, il en va aussi des pouvoirs publics.
Jean-François FIORINA a parlé des actions. Il y a une grille : comment des boursiers vont-ils spontanément candidater dans de grands établissements ? Parce qu'il y a une procédure demandant 30 % de boursiers postulants. Ce sont des impulsions qui ne peuvent pas venir d'acteurs privés ou particuliers qui font que nous sensibilisons un plus grand nombre.
Peut-être que sur la partie « tout le monde n'aura pas accès à Henri IV ou Louis-le-Grand », Jean-François FIORINA parlera d'initiatives en BTS ou DUT. C'est votre école qui fait cela.

Intervention inaudible (0 :31 :36)

Brice AKANATI.- Cela représente 16 écoles, n'est-ce pas ?

Intervention inaudible (0 :31 :45)

Brice AKANATI.- 10 écoles. Ce ne sont donc pas toutes les écoles. Cela reste un ???(0 :31 :58) limité, mais je crois que la question que vous posez est éminemment politique ; or ici, nous n'avons pas de représentant.

Sébastien LAILHEUGUE.- Au Cercle Passeport, pour vous donner une idée des individus que nous touchons, nous travaillons avec 48 lycées en ZUS, nous sommes à 80 % d'élèves boursiers accompagnés. Une fois que nous sommes dans les écoles, nous accompagnons des étudiants ayant intégré les écoles par nos moyens et qui sont soit boursiers, soit issus des milieux populaires.
Notre objectif est d'accompagner 100 % de personnes issues de milieux populaires.

Une intervenante.- [Intervention inaudible (0 :32 :34-0 :33 :33) ??? Nous avons des actions aussi où L'Oréal va vers les écoles ???

Gilles PICOZZI.- Il ne faut pas oublier qu'il faut d'abord ce que j'appelle des « marques » pour attirer les autres. C'est normal, les marques sont tellement inaccessibles, que finalement elles le font. Elles sensibilisent donc.
Pour faire des actions, il faut des moyens. Le bénévolat est bien, nous sommes tous bénévoles. A l'association, nous faisons cela en plus de notre temps de travail.

Brice AKANATI.- Moi, j'ai des stock-options ! Je ne communique pas sur mon double salaire de parrain ! (Rires)

Gilles PICOZZI.- Il y a une génération de bénévolat qui est « super » et cela est très bien, ce sont des personnes responsables.
Je voudrais enfin aborder un point que vous avez évoqué concernant la formation. Là, nous sommes dans le sujet du parrainage : le rendre accessible dans ces filières, sensibiliser à la création d'entreprise, etc., mais il est vrai que la formation professionnelle dure tout au long de la vie. Nous allons changer plusieurs fois de métier, il faut là aussi être présent. Je dirais qu'il s'agit cependant d'un autre sujet. Comment permettre à des personnes ayant des expériences professionnelles de pouvoir se reconvertir, changer de métier, suivre l'évolution ?

Brice AKANATI.- Il y a une anecdote concernant le comparativisme, puisque vous avez peut-être entendu parler du PDG d'une des plus grandes compagnies d'assurance mondiales ???(0 :35 :01). Les filières d'excellence françaises lui sont connues, puisqu'il a fait ???(0 :35 :06). Il expliquait en interview qu'ayant été au banc de McKinsey (0 :35 :13), à chaque qu'il rencontrait des personnes pour des postes de PDG, on lui disait : « ce sont 10 000 personnes qu'il faut diriger, nous ne savons pas comment ils vont le prendre. Vont-ils tous se mettre en grève ? » (Rires)
Du coup, il est devenu ??? (0 :35 :40) à Londres et il vient d'entrer au Conseil d'Administration de la Société Générale, car il a peut-être été chagriné de voir que s'il fait ceci ou cela, tout le monde va se mettre en grève.
Tout cela pour dire que les filières d'excellence sont capitales, parce qu'en France, le diplôme est important et vous suit jusqu'après votre mort, dans certaines sociétés, où l'on continue à vous augmenter, etc. dans d'autres plus anglo-saxonnes, on est pragmatique et on dit : « tu

délivres (0 :36 :09), c'est bien, cela t'aide à renter, mais bon ce sont les résultats qui comptent ensuite. »

Nous sommes en France et cela ne changera pas en un jour. Il est important que chacun à notre niveau, micro ou macro, - même les politiques… Je crois que Martin HIRSCH, ex-commissaire (0 :36 :30) doit faire la clôture, je ne sais pas s'il sera là. Mais la question de comment toucher le plus grand nombre se jouera aussi de ce côté-là, je ne sais pas s'il y répondra ou s'il en touchera un mot.

Un intervenant.- [Intervention presque inaudible (0 :36 :47- 0 :38 :24) ??? Je pense qu'il y a un cruel manque de diversité dans l'élite des entreprises françaises ???

En France, nous privilégions, nous mettons en valeur les capacités intellectuelles ou d'analyse plus que celles techniques ou que les connaissances professionnelles – comme dans la culture germanique -, nous les favorisons. ??? une dizaine d'années avec les grandes écoles.

Si nous voulons voir plus de diversité dans ces postes-là, il faut prendre des personnes qui ne vont pas automatiquement vers ces filières et les encourager à y aller. ??? Il n'y a pas tant d'exemples que cela, dans les quartiers, de personnes qui viennent de divers milieux sociaux et qui ont réussi. Il faut donner l'envie par l'exemple.

Malheureusement en France, l'idée passe par les grandes écoles ???

Une intervenante.- Notre société a changé. Dans les années 60, il y avait 30 % des élèves des grandes écoles, parmi les plus prestigieuses, qui étaient issus des milieux modestes.

Un intervenant.- Aujourd'hui, 5 %.

Une intervenante.- Oui, c'est tombé à 8 % puis à 5 %, alors que 80 % des jeunes passent le bac ; il y a quand même un paradoxe… C'est cette société qu'il faut bouger pour informer, pour la tirer vers le haut, pour dire aux jeunes qu'ils peuvent faire mieux et qu'il y aura des personnes pour les aider. Ce paradoxe rend les choses difficiles.

Brice AKANATI.- Nous parlions des écoles de formations – membres de Passerelle ou autre – qui ont du mal à aller en amont dans les lycées et collèges, suite aux réticences. Voyez-vous une amélioration sensible ? Ou bien faut-il, à chaque fois, y aller avec un bélier ?

Jean-François FIORINA.- [Intervention presque inaudible (0 :39 :58- 0 :4] Il y a une amélioration, oui, mais c'est ce que je disais tout à l'heure ??? pour que les choses changent. Les proviseurs de l'Education Nationale en sont conscients. ??? Peut-être que nous y arriverons au fur et à mesure ??? Il s'agit d'un combat de tous les instants ??? Quand nous voyons comment fonctionne l'entreprise ??? dans les collèges, une vision tellement négative que ??? Ce qui est totalement paradoxal est que ??? le personnel de l'Education Nationale en est pleinement conscient. Il y a des gens de bonne volonté ???

Gilles PICOZZI.- Il est vrai qu'aujourd'hui, le succès d'information d'un lycée est toujours lié à la personnalité du proviseur. Il est vrai que le côté humain… une sensibilisation…

[coupure](0 :41 :24)

Sébastien LAILHEUGUE.- ??? Je pense que c'est l'exemplarité qui nous permet d'arriver à ??? avoir des résultats sur le terrain ??? Quand on a la réussite et que l'on voit qu'une entreprise ne vient pas nécessairement se vendre dans un lycée, mais vient vendre des idées, cela crée de beaux exemples de réussite. Je pense que cela fait vraiment avancer les choses sur le terrain.

Aurélie [nom inaudible].- [Intervention presque inaudible (0 :41 :53 - 0 :43 :48) ???Je travaille chez AREVA, à la Direction des Ressources Humaines, je m'appelle Aurélie ???(0 :41 :58).

Il est beaucoup plus facile d'avoir accès aux écoles « postbac », en tant qu'entreprise, c'est plus ouvert, parce qu'il y a des stages longs en entreprise, donc ce contact-là est assez privilégié.

Par contre, avant le bac, l'accès est moins aisé, la passerelle entre l'entreprise et le collège ou le lycée est plus difficile à faire, parce qu'il y a une certaine « pudeur » de ne pas avoir ??? « racolage » sur des études à champ plus vaste.

Chez AREVA, je sais – même si je ne suis pas personnellement impliquée – nous utilisons des associations passerelles pour aller parler des métiers scientifiques et techniques ???

En prenant des associations, c'est « génial », parce que cela promeut les carrières scientifiques ou les métiers liés à la science et à la technique. Nous effaçons une peu l'image de l'entreprise, en nous appuyant plus particulièrement sur les métiers et sur le champ des possibles. Je pense que c'est aussi un bon moyen de ne pas y aller en disant qu'AREVA se déplace je ne sais où, mais plutôt qu'AREVA vient promouvoir les métiers scientifiques via une association plus neutre ???

Un intervenant.- [Intervention presque inaudible (0 :43 :48 - 0 :44 :07) ??? Chaque fois qu'il ya des expériences, cela marche. Ce n'est pas une généralisation, c'est une acceptation ???

Avec 100 000 entrepreneurs, je fais des interventions en lycée qui plaisent, mais qui ne sont pas encore très généralisées.

Aurélie [nom inaudible].- [Intervention presque inaudible (0 :44 :08 - 0 :44 :35) Je pense que le pari, sur la politique globale ???, est plutôt que plus nous aurons d'initiatives –même si ce n'est que de l'anecdotique – plus nous ouvrirons le champ des possibles. Finalement, il est impossible de faire de l'accompagnement tellement personnalisé tant qu'il y a une politique globale de masse ??? un entretien administratif n'aurait pas beaucoup de substance. ???

Une intervenante.- [Intervention presque inaudible (0 :44 :36 - 0 :44 :59) Plus nous aurons d'information, plus cela sera possible, c'est-à-dire arrêtez cette autocensure ??? Vous êtes complètement capable. Vous pouvez réussir, ???

Une intervenante (du cabinet Deloitte).- [Intervention presque inaudible (0 :45 :00 - 0 :47 :02) Je voudrais revenir sur le rôle des associations ???, il y a peut-être des liens pour toucher des publics plus jeunes (collégiens et lycéens) ??? associations de quartier qui peuvent donner accès à des jeunes issus de Zone d'Education Prioritaire et leur offrir la possibilité d'être liés à une entreprise, via les associations.

Les jeunes, quand ils arrivent chez nous, ??? ils ne connaissent pas Deloitte ??? Il est très difficile, quand nous participons à des forums à côté, par exemple, de L'Oréal qui a une image de marque beaucoup plus visible ???

Je pense au partenariat que nous avons avec une association de quartier dans la banlieue de Nanterre (92), qui fait du soutien scolaire depuis 15 ans maintenant. Petit à petit, les jeunes qui y vont, voient Deloitte ???, tous les jeunes savent maintenant ce que ???

Pour répondre à la question, Viva est une association propre à une ville et a maintenant ses partenaires entreprises. Nous pouvons envoyer des jeunes en stage ??? Nous avons des parrains d'entreprise ???

Il est donc vrai que le monde associatif est très important. Il fait le pont entre l'enseignement, l'entreprise, la lutte contre l'autocensure, la réussite.

Une intervenante [New-Yorkaise de L'Oréal].- [Intervention presque inaudible (0 :47 :02 - 0 :48 :56) Nous avons lancé un dispositif entreprises publiques et nous avons travaillé avec une association ??? Le but est d'amener la culture vers des populations de jeunes qui n'ont pas accès ou pas la possibilité de voir ce type de films. Ils utilisent une thématique pour faire passer des massages ???

L'Oréal sur le site d'Aulnay avait invité le lycée ??? Là-bas, nous avons une salle plus grande pour les projections de films. ??? Nous avons fait cette projection sur place, nous avons invité une quarantaine ??? Ensuite, il y avait un débat avec le producteur du film. C'était une manière ludique de ne pas ??? rien à voir avec le métier, le sujet très technique, c'était un moyen de créer un lien ??? de manière à briser un peu ce qu'il y a dans la tête des jeunes ???

Les choses comme cela fonctionnent ???

Brice AKANATI.- Là, vous avez effectivement brisé les tabous et freins qu'il y avait dans la tête des jeunes, mais c'est aussi, je pense, de l'autre côté de l'entreprise…

Une intervenante [New-Yorkaise de L'Oréal].- Oui.

Brice AKANATI.- Ce qui est intéressant dans les initiatives qui sont prises du côté de l'entreprise ???(0 :49 :12) Ressources Humaines. Nous voyons qu'avec les Ressources Humaines, cela se passe très bien. Tout le monde veut y aller, mais derrière l'on dit que pour les opérationnels, cela est plus compliqué.

Peut-être que le fait de faire du parrainage, d'impliquer les chefs de produit, les auditeurs, aide aussi à décloisonner.

Nous parlons là des barrières en amont en disant : « moi, je ne peux pas faire une grande école », mais celui qui n'a connu que le campus de Jouy-en-Josas, quand il voit débarquer ???(0 :49 :56) que se passe-t-il ?

J'ai une filleule qui est allée travailler dans un grand groupe industriel et qui me dit : « j'ai débarqué là et ils sont en pleine zone, je suis la Huronne du coin ». Tout le monde la regardait un peu comme cela et était surpris.

Etre à Aulnay s/Bois, se faire connaître, se rapprocher, cela est très bien, mais je crois que cela a aussi un impact sur l'entreprise. Cela va peut-être vous aider. Les Ressources Humaines sont toujours pleines de bonne volonté…

Ah ! Tout le monde dehors ? OK.

Une intervenante [New-Yorkaise de L'Oréal].- [Intervention presque inaudible (0 :50 :50) Un dernier mot là-dessus. En tant que parrain ou marraine, nous essayons de ne pas trouver les personnes ??? par les RH justement.

Discussion générale.

Un intervenant.- Nous nous retrouvons à midi, pour la restitution des ateliers et échange avec le public, dans la salle de conférence 200.

Brice AKANATI.- Merci beaucoup à tous pour votre participation. Nous nous retrouvons à midi. Tu coupes ?
Fin (0 :51 :20)

Atelier 4 : Le Parrainage dans l'accès à l'emploi

Début (0 :02 :58)

Alain GAVAND, PDG d'Alain Gavand Consultants.- J'ai encore besoin d'un volontaire pour m'aider à faire la restitution orale en plénière. Je vous rassure, nous ferons quelques slides rapidement pendant la pause pour présenter la synthèse de ce qui a été dit au cours de cet atelier. Qui se dévoue ? Très bien, merci.

Merci à toutes et tous d'être venus ce matin participer à cet atelier. Comme je le disais, cet atelier est consacré au parrainage dans l'accès à l'emploi, à la différence des autres formes de parrainage présentées en plénière. Tout cela se recoupe évidemment.

Nous avons un objectif très précis qui est de produire une matière pour le guide qui sera édité par l'AFIP. Nous allons travailler sur 4 thèmes :

— Qu'est-ce que le parrainage dans l'accès à l'emploi ? Nous essayerons de définir de quoi il s'agit, nous donnerons des exemples de pratique.

— Les avantages et l'intérêt du parrainage, les facteurs de succès.

— Les difficultés et les besoins rencontrés dans le système de parrainage.

— Quelles sont les perspectives ? Est-ce que le parrainage va se développer et sous quelle forme ? Quels sont les éléments innovants à imaginer ?

Je vous propose que nous fassions un tour de table. Vous avez 10 secondes pour dire qui vous êtes : parrain, filleul, entreprise. Nous privilégierons les échanges sur le fond, à savoir les 4 thèmes à traiter.

Nous commençons par Johanna.

Johanna DESCHAMPS, Regional Product Marketing Manager de Symantec.- Je suis chef produit chez Symantec et marraine de l'AFIP depuis plus d'un an et demi. Je connais l'AFIP depuis longtemps dans le cadre de la campagne de lutte contre la discrimination.

Staëns ETIENNE, AFIPienne.- Je suis AFIPienne depuis décembre 2009, je recherche un emploi en marketing. J'ai un parrain AFIP qui me suit de manière très régulière.

Ange [nom inaudible], AFIPien.- Je suis AFIPien depuis décembre, je recherche un emploi en commerce international. J'ai un parrain HEC qui me suit.

Mirna [nom inaudible], AFIPienne.- Je suis AFIPienne et suivie depuis juin 2009. J'ai un parrain HEC qui me suit et je cherche un emploi en conseil en organisation et management.

Frédéric COSTE [orthographe], Chargé de mission à la Maison de Plaine Commune.- La Plaine Commune est l'ensemble de la Communauté d'agglomérations des villes à l'ouest de Seine-Saint-Denis, où je travaille à mettre en œuvre des actions de parrainage et de partenariat.

[nom inaudible].- Je cherche un emploi dans l'insertion par l'activité économique. J'ai un parrain HEC depuis un mois.

Fanta [nom inaudible], AFIPienne.- Je suis AFIPienne depuis le mois de février, je recherche un emploi en commerce international.

Nadia MEJRI [orthographe].- Je recherche un emploi dans le domaine juridique, je viens de connaître l'association, je ne suis pas encore AFIPienne, mais vais le devenir.

Justine DEGUENON [orthographe], AFIPienne.- Je suis AFIPienne depuis un mois, je suis suivie par une marraine.

[nom inaudible], **AFIPien**.- Je suis AFIPien depuis juin 2009 et j'ai trois parrains. Je recherche toujours un emploi et cela avance petit à petit.

Alain RICHARD [orthographe].- Je ne suis pas AFIPien et je recherche un emploi en ressources humaines. J'ai déjà une expérience de parrainage avec l'association Nos Quartiers ont des Talents et une amie m'a proposé de venir voir ce que faisait l'AFIP.

Jean-Luc BOIVIN [orthographe], Ancien diplômé HEC et Parrain AFIP.- Je suis parrain HEC depuis 6 mois.

Anne-Sophie LANGEVIN [orthographe], Consultante et Marraine AFIP.- Je suis marraine et consultante pour le secteur public, j'interviens dans le domaine de l'insertion professionnelle.

[nom inaudible].- Je ne suis pas AFIPienne, mais stagiaire à la HALDE dans le domaine de l'emploi privé.

Kévin [à compléter], **AFIPien**.- Je suis jeune diplômé d'école de commerce. Je viens de rejoindre l'association et n'ai pas encore de parrain. J'attends du parrainage d'avoir un soutien dans ma recherche d'emploi.

Nasser [à compléter].- Je connais l'AFIP depuis moins d'une semaine et pas encore AFIPien, je recherche un emploi en audit et finance. Je suis là pour trouver un parrain et voir comment cela se passe.

[nom inaudible], **Fondation TF1 et Marraine**.- Je travaille aux côtés de Samira DJOUADI à la Fondation TF1 et je suis marraine d'une lycéenne du Lycée Jean Zay, dans le cadre d'un dispositif mis en place dont Samira vous parlera.

Samira DJOUADI, Déléguée Générale de la Fondation TF1.- Je pense que je pourrais répondre à certaines demandes d'emploi, nous sommes en recrutement, ce sera l'occasion d'en parler.

Nadia ADERAZE, Responsable RH Alternance & Diversité ethnique et culturelle à AREVA.- Je travaille chez AREVA à la Direction Diversité et Egalité des chances.

Alain GAVAND.- Je ne me suis pas présenté. Je dirige à la fois un cabinet de recrutement très engagé dans la lutte contre les discriminations, je fais de l'accompagnement d'entreprise sur

ce sujet. J'interviens également au titre de l'association A Compétences Egales, qui travaille dans la lutte contre les discriminations dans le conseil en recrutement. J'ai réussi à réunir 45 cabinets de recrutement engagés dans cette lutte.

Nous avons une heure et demie à peine, nous allons donc d'être très concentrés et d'avoir un discours extrêmement efficace, concis et synthétique, de fond –pas de langue de bois —. L'objectif est de rentrer dans les problématiques, les difficultés et de sortir une matière riche et pertinente.

Je vous propose de passer la parole, dans un premier temps, à Samira DJOUADI pour nous expliquer concrètement comment cela fonctionne : qu'est-ce que le parrainage au sein de TF1 et, notamment, au travers de la Fondation ?

Je donnerai ensuite la parole à Nadia ADERAZE et à ceux qui veulent témoigner sur les pratiques.

Nous nous concentrerons, sur cette première partie, sur ce qu'est le parrainage sans trop dire si cela est bien ou non, ni quelles sont les difficultés, les perspectives ou les projets. Nous nous centrons sur des exemples de fonctionnement, de pratiques pour pouvoir vraiment illustrer ce qu'est le parrainage dans l'accès à l'emploi.

Samira DJOUADI.- Je vais vous parler d'un des axes de la Fondation TF1 qu'est l'insertion professionnelle.

Nous avons décidé de créer cette fondation pour pallier les problèmes de la diversité dans tous ses genres, et pas seulement sur le problème ethnique, pour comprendre comment nous pouvions intégrer ces jeunes diplômés ou non dans les métiers de notre entreprise, notamment les métiers de l'audiovisuel, puisque nous sommes très sollicités par ces métiers-là. Le succès des premiers entrants a fait qu'en interne, on est venu me voir en me disant que les métiers du tertiaire étaient également importants. Nous n'avons que 300 journalistes pour 3 800 salariés, nous sommes donc intéressés pour avoir des jeunes dans les métiers tertiaires.

Cela nous a permis d'ouvrir rapidement sur une grande diversité de métiers, ainsi, nous ne focalisions pas ces jeunes uniquement sur l'audiovisuel, mais sur l'ensemble des métiers de notre entreprise.

L'idée est de recruter ces jeunes-là, sans ou avec diplôme, par le biais d'un CV vidéo. Ce dernier a un impact extraordinaire, même s'il n'est toujours facile de demander à un candidat de se filmer pendant 3 minutes pour montrer sa motivation. Cela change du tout au tout, parce que quand on a déjà la chance de passer un entretien, on perd tous ses moyens ; ce n'est pas moi qui vais vous l'apprendre.

Souvent, la lecture d'un CV n'est pas pratique, nous n'arrivons pas à dégager la personnalité du candidat, alors que dans un CV vidéo, nous voyons la personne. Elle a le temps de le faire, elle se prend au jeu, c'est aussi une manière assez sympathique. Nous décelons des choses indécelables à l'entretien. Certains arrivent, grâce au CV vidéo, à passer le cap de l'entretien, voire le cap de l'embauche.

Ensuite, nous faisons une première sélection. Je ne vous cache pas que celle-ci se fait à 95 % par le CV vidéo et non sur le dossier. Nous banalisons l'aspect diplômé ou non sur la première étape, nous voulons une personnalité, une personne qui va apporter quelque chose à notre entreprise et qui va dégager quelque chose que nous n'avons pas dans l'entreprise aujourd'hui.

La phase de l'entretien se fait avec les RH de l'entreprise et les professionnels, en fonction du métier.

Nous en sommes à la troisième promotion et en ce moment, nous recrutons ; je donnerai toutes les informations à ceux qui souhaitent postuler.

Une fois embauchés, ces jeunes sont chez nous pour 2 ans. Il y a deux types de formules :

— CDD sur 2 ans, avec modules de formation en fonction des diplômes et des métiers;

— contrat d'alternance pour ceux qui souhaitent intégrer une école et qui n'ont pas les moyens de la payer. Nous mettons alors en actif toutes nos relations et nos partenariats pour que l'alternance se mette en pratique. La partie entreprise se fait, bien entendu, à TF1.

Je reviens au sujet qui nous intéresse qu'est le parrainage. Aujourd'hui, nos jeunes sont 17 ; la première promotion quitte l'entreprise fin août, et pour que leur intégration soit réussie, le Conseil D'administration a décidé que 50 % d'entre eux seraient intégrés définitivement à l'entreprise.

Pour l'instant, nous ne savons pas qui sera retenu, mais nous nous engageons à ce que les 8 autres trouvent un réseau auprès de nos fournisseurs et clients ; nous mettrons en place un système de parrainage afin que TF1 les coopte.

Pour que ces jeunes soient les mieux intégrés dans notre entreprise, chacun des candidats embauchés est parrainé pendant les deux années, par un dirigeant ou une dirigeante de l'entreprise. Ils sont bien sûr salariés de TF1 et accompagnés.

Le but du parrainage est de leur permettre de développer un réseau relationnel, puisque nous savons aujourd'hui que le problème c'est le réseau. Sans réseau, tout est compliqué, alors qu'avec un parrainage, cela devient beaucoup plus simple. Quand nous avons un dirigeant qui est dans l'entreprise depuis 10 ou 15 ans, il connait beaucoup plus de monde et peut nous coopter beaucoup plus facilement.

Le rôle du parrain est de conseiller le filleul, mais il n'est là à aucun moment pour l'accompagner sur ses tâches quotidiennes, puisqu'il a déjà un tuteur professionnel qui est son supérieur hiérarchique. Le parrain est là pour le conseiller si quelque chose ne va pas. S'il n'a pas compris quelque chose, il pose la question à son parrain.

Ils se voient, en général, une fois par mois pour voir si tout va bien. Parfois, les jeunes ont du mal à communiquer avec leur supérieur hiérarchique, souvent le parrain le connait et il est plus facile pour le parrain de dire au supérieur hiérarchique ce qui ne va pas. La relation se passe d'une manière très simple et « soulageante » pour le jeune, car il est accompagné dans ses difficultés.

Quand on arrive dans une grande entreprise comme TF1, les codes d'entreprise ne sont pas évidents, on ne sait pas toujours comment communiquer. D'ailleurs, l'une des premières formations que nous mettons en place est un stage de trois jours sur « Comment communiquer en entreprise ? ». Il semble facile de demander une RTT, mais en arrivant dans une entreprise, on n'ose pas demander de peur de passer pour un fainéant, alors que c'est un droit.

Grâce au parrainage, nous essayons de mettre tout cela en place, pour que l'intégration en entreprise se fasse le mieux possible.

Les métiers sont très variés, cela va de journaliste, en passant par assistant-réalisateur, graphiste, technicien son montage, commercial, chargé de communication, chargé de marketing, assistant RH, à chargé de production. Nous cherchons à avoir des jeunes partout dans nos filiales et groupes, pour qu'ils soient représentatifs de la diversité dans notre entreprise.

Au début, j'ai plus coopté pour des dirigeants qui ont une ancienneté assez importante dans l'entreprise, pour être sûr que l'impact soit fort et qu'ils puissent apporter quelque chose à nos jeunes.

Il y a des bonnes volontés partout dans l'entreprise, mais il faut que ce parrain, dans l'entreprise, puisse apporter au jeune, qu'il ait un écho également et puisse intervenir.

J'ai le cas d'une journaliste, dont la marraine est Anne-Sophie DE KRISTOFFY, patronne du service sports à l'information. Cette filleule est dans un autre service de l'information, elle n'était pas bien, parce qu'elle voyait que l'on ne lui donnait pas le travail qu'elle demandait. La marraine s'entend très bien avec le supérieur hiérarchique de la filleule et cela ne la gêne pas d'aller lui dire que sa filleule s'ennuie.

Cela se fait sans frustration et montre le poids du dirigeant dans l'entreprise pour déceler les problématiques d'un jeune qui intègre une entreprise comme la nôtre.

Inaudible (0 :20 :36-0 :20 :42)

Nadia ADERAZE.- Nous avons plusieurs types de parrainage :

Samira ne l'a pas développé, mais nous avons le parrainage des jeunes qui sont encore dans le cursus scolaire. Les parrains accompagnent des jeunes de façon à les encourager à continuer leurs études, à affiner leur projet professionnel.

Nous avons du mentorat en interne : les salariés de l'entreprise accompagnent les jeunes embauchés, de façon à les aider dans les demandes quotidiennes. Quand on arrive dans une grande entreprise, on est un peu perdu, on n'a pas les bons repères. Chacun a donc, en règle générale, un parrain ou une marraine.

En ce qui concerne le parrainage vers l'emploi, nous avons des salariés qui, en dehors de leur temps de travail, acceptent de parrainer des jeunes en recherche d'emploi.

Concrètement, nous avons organisé en interne ce que nous avons appelé les « Rendez-vous bénévoles », dans différents établissements. Nous avons invité des associations diverses et variées –notamment, l'AFIP, l'AFIJ, Nos Quartiers ont des Talents, Tremplin, l'ADAPT, Planète Urgence – pendant trois heures, et nous avons fait une communication au sein des établissements pour appeler les salariés à se renseigner. La plupart d'entre eux se sont inscrits de façon bénévole pour accompagner des jeunes dans l'accès à l'emploi.

Cela se fait hors temps de travail et nous n'avons pas la main dessus. Il nous est difficile de chiffrer le nombre exact de parrains, parce que nous sommes dans une sphère hors temps de travail. En tant qu'employeurs, nous ne pouvons donc pas trop légiférer. En revanche, nous avons des retours de parrains qui nous disent qu'ils ont des filleuls avec qui cela se passe bien, etc.

Inaudible (0 :23 :14- 0 :23 :26)

Nadia ADERAZE.- Oui. Nous n'encadrons pas pour l'instant, mais nous voulons nous orienter vers un encadrement. Je suis très intéressée de savoir comment les entreprises se sont positionnées — je n'ai pas cité les missions locales —. L'idée est d'encadrer pour donner des repères, des informations pour faciliter. Nous pouvons intervenir auprès des associations pour être le médiateur : « un parrain a rencontré une filleule, cela se passe bien ou non ». Nous l'avons déjà fait plusieurs fois.

Nous avons mis en place sur le site Intranet d'AREVA toute une série d'informations : noms d'associations et coordonnées, rôle du parrain, conseils, etc.

Inaudible (0 :24 :32-0 :24 :38)

Nadia ADERAZE.- Oui.

Inaudible (0 :24 :39-0 :24 :43)

Nadia ADERAZE.- Le mentorat se fait plutôt sur les jeunes embauchés. Cela s'est fait par les femmes, parce que nous avons un réseau en interne de femmes salariées, qui souhaite favoriser l'accueil des nouveaux embauchés.

Pour une filiale NP – cela ne vous parle pas —, tous les nouveaux embauchés avaient un salarié expérimenté pour les accompagner. Nous favorisions une rencontre, ad minima, une fois par mois, avec la visite d'un site industriel – AREVA travaille en centrales nucléaires – ou d'un établissement de production, de façon à ce que le jeune embauché sache concrètement qu'elle est l'activité d'AREVA et dans quel environnement il est. Quand on travaille au siège, on ne connait pas forcément l'environnement concret de l'entreprise. Il est intéressant pour le jeune de savoir quelles sont les activités des sites, ce qui facilite les repères dans l'entreprise et dans le fonctionnement au quotidien.

Inaudible (0 :26 :02-0 :26 :15)

Nadia ADERAZE.- Là, oui. Si nous regardons les associations, elles affichent un message d'ouverture vers l'entreprise. Elles disent qu'elles ont des publics potentiellement discriminés, qu'elles souhaitent favoriser l'accompagnement de ces personnes et que l'expérience de l'entreprise est intéressante.

A l'inverse de TF1, nous sommes moins dans une dynamique de recrutement que sur les fonctions supports. Nous insistons de plus en plus pour que l'entreprise puisse contribuer à travers ce créneau, qui nous semble fondamental.

Nous voulons organiser prochainement, en interne, des « Cafés pour l'emploi ». L'idée est de s'aider des associations pour faire se rencontrer des managers, des DRH, entre autres, autour des conseils sur le CV, les entretiens, le décryptage d'annonces.

Il s'agit de mener des actions phares pour favoriser la rencontre de personnes qui ne recrutent pas forcément, mais qui ont la compétence pour conseiller ; mais aussi pour apporter une aide réelle aux jeunes en recherche d'emploi, d'autant plus aujourd'hui, dans un contexte difficile.

Inaudible (0 :27 :39-0 :27 :41)

Nadia ADERAZE.- Pas forcément, cela peut-être manager. L'idée…

Inaudible (0 :27 :45-0 :27 :47)

Nadia ADERAZE.- Plutôt ceux qui sont potentiellement discriminés. Donc…

Inaudible (0 :27 :50-0 :27 :54)

Nadia ADERAZE.- Via les Missions Locales, via les associations. Ce sont des actions que nous allons développer de plus en plus. Nous ferons certainement appel à l'AFIP pour les monter.
L'idée est également de choisir les bons managers – je ne dis pas qu'ils sont discriminants, mais peut-être moins habitués —. Chez AREVA, nous recrutons plutôt des ingénieurs dans des métiers très spécifiques — l'ingénieur calculs, la modalisation — qui sont des métiers phares chez nous. Il est vrai que nous recrutons peu, en ce moment, dans les fonctions supports, mais nous pouvons apporter d'autres choses. Aider les personnes à accéder à l'emploi est une action que nous, en tant qu'entreprise et grand groupe, nous pouvons et devons faire.

Inaudible (0 :28 :48-0 :28 :52)

Nadia ADERAZE.- Nous pouvons aussi nous aider des DRH pour choisir des managers qui n'ont pas l'habitude d'être au contact des personnes potentiellement discriminées.

Inaudible (0 :29 :02- 0 :29 :04)

Nadia ADERAZE.- De sensibiliser, ouvrir, exactement.

Inaudible (0 :29 :07-0 :29 :10)

Nadia ADERAZE.- Favoriser l'ouverture d'esprit, aider à travers un autre objet que le recrutement direct est un axe que je voudrais développer.

Inaudible (0 :29 :20-0 :29 :05)

Nadia ADERAZE.- Oui, elle est impliquée, notamment par rapport aux Rendez-vous bénévoles, parce que le bénévolat de compétences se trouve au sein de la Fondation AREVA, sous son égide. Dans la mesure où l'accompagnement scolaire et le soutien scolaire se font sur le temps de travail, ils se trouvent plutôt au sein de la DRH.

Inaudible (0 :29 :53-0 :30 :10)

Johanna DESCHAMPS.- Je cumule plusieurs fonctions au sein de SYMANTEC. Au-delà de mon rôle de marraine à l'AFIP, je suis aussi responsable du Conseil de la Diversité.
SYMANTEC, en France, est une petite structure de 250 salariés, mais nous avons un Conseil de la Diversité dans différents pays avec des bénévoles.
Le projet de ce Conseil de la Diversité est de travailler sur tous les axes. Il y a quelques années, par le biais de l'ancien responsable du conseil, SYMANTEC a participé à la campagne européenne « Pour la diversité et contre la discrimination ». Dans ce cadre, nous avons rencontré différents acteurs, notamment l'AFIP.
L'idée est de préparer des projets avec ces différents acteurs. L'AFIP était, par exemple, venue présenter son action à la réunion générale de SYMANTEC. A l'issue de cette présentation, nous avons commencé à monter un réseau, qui est, pour l'instant, encore assez faible. L'axe prioritaire de cette année sera de développer ce réseau. Dans…

Inaudible (0 :31 :13-0 :31 :15)

Johanna DESCHAMPS.- Pour l'instant, nous sommes trois.
Nous allons organiser, fin mai, une « Table ronde diversité », nous ferons venir différents acteurs.
Nous créons également des événements en interne pour générer des discussions sur le sujet. Cela va du concert de chorale gay et lesbienne, dans le cadre de l'entreprise, à une exposition « Diversité » qui met en valeur les talents de chacun des employés.
Notre organisation est évidemment assez manuelle et basée sur le bénévolat de quelques participants.
Il y a d'autres manières de faire du mentoring au sein de SYMANTEC : chaque nouvel embauché est accompagné les premiers mois, par quelqu'un de l'entreprise.

Inaudible (0 :32 :11-0 :32 :16)

Johanna DESCHAMPS.- Au sein de SYMANTEC pour l'AFIP ? Il y en a deux ou trois.

Inaudible (0 :32 :21-0 :32 :26)

Johanna DESCHAMPS.- En fait, je vais parler de mon expérience. Cela fait un an et demi que je suis une marraine active, je suis de loin la plus ancienne parmi les salariés de SYMANTEC. Mon rôle est d'accompagner les filleuls, il y a plusieurs manières de le faire.
J'ai quelques filleuls « à plein temps », que j'accompagne pour construire leur projet métier, je leur fais passer des simulations d'entretien pour détecter ce qui peut poser problème ; je leur fais prendre conscience de leur potentiel et de leurs qualités, de façon à ce qu'ils les mettent bien en avant ; je les aide à décrypter les pièges dans lesquels ils peuvent tomber ; je leur donne de petites techniques bénéfiques en entretien d'embauche.
Il y a d'autres axes, comme les simulations d'entretien en anglais. Je l'avais d'ailleurs proposé à l'AFIP, car il y a peu de personnes parlant quotidiennement anglais; or nous savons que ce sont des tests d'entretien d'embauche.
Il y a également toutes les discussions, lors des réunions mensuelles de parrains et marraines : une fois par mois, ils sont invités à parler de leur filleul, à échanger sur les différents profils, à trouver ensemble des solutions, à bénéficier mutuellement de leurs réseaux. Je suis relativement jeune, mon réseau est donc beaucoup plus restreint que d'autres, nous faisons donc en sorte que les candidats ne pâtissent pas des profils de leur parrain ou marraine. Nous essayons de les faire profiter de nos compétences, connaissances et intuitions.

Inaudible (0 :34 :09-0 :34 :18)

Samira DJOUADI.- Nous avons un autre type de parrainage dont je n'ai pas parlé effectivement, qui est celui des lycéens. Je pense que plus nous commençons tôt et mieux c'est, donc depuis septembre dernier, nous avons intégré un réseau de parrainage, via l'association Actance.
L'idée est de faire parrainer des élèves de 2nde par des collaborateurs du groupe et de les suivre sur leurs trois années de lycée. Si, au bout des trois ans, il y a une affinité particulière, je pense que le parrain continuera sans l'entreprise, à être le parrain de ce jeune.

L'idée de ce parrainage est d'accompagner sur le choix d'orientation scolaire, parce que nous savons tous que la problématique est également là. Souvent, nous nous orientons vers des études qui ne sont pas les bonnes ou qui ne sont pas adaptées. Le rôle est donc de l'accompagner en lui disant s'il a fait le bon ou le mauvais choix, en lui présentant des personnes travaillant dans le métier dans lequel le lycéen souhaite se projeter.

Nous avons aujourd'hui 60 collaborateurs parrains de ces jeunes-là, cela se passe très bien et Saloua [orthographe] en témoignera, puisqu'elle fait partie.

Nous suivons de très près, depuis la Fondation TF1, les rencontres organisées en lycée et en entreprise. Nous suivons les collaborateurs qui ont besoin de conseils – ce n'est pas toujours évident de savoir s'il faut materner ou non les lycéens et quel rôle tenir —, de façon à ce qu'ils aient toutes les informations nécessaires pour être les meilleurs parrains et marraines.

Avec le DRH du groupe, nous avons décidé d'offrir quatre demi-journées à nos collaborateurs parrains, pendant leur temps de travail, pour faire une sortie culturelle avec le filleul, afin que la relation ne s'arrête pas uniquement à l'aspect scolaire, mais que quelque chose se passe entre les deux, pour que l'échange se fasse. J'espère que, plus tard, quand ils feront des études supérieures et qu'ils chercheront des stages, ce parrain, qu'ils connaissent depuis 3 ans, les accompagnera dans cette démarche.

Je vais laisser Saloua[orthographe] expliquer un peu son expérience avec sa filleule.

Saloua [à compléter].- Je suis marraine depuis septembre 2009, ma filleule est en 2nde. Je pense que c'est bien de commencer à cet âge-là, parce que la 2nde est une classe clé pour l'orientation.

La rencontre s'est faite naturellement, dans une classe. Les parrains et élèves se sont présentés à tour de rôle et cela s'est créé par affinités professionnelles.

Inaudible (0 :37 :21)

Saloua [à compléter].- Oui, sous forme de speed dating. Nous avions 5 minutes pour nous présenter. Ce sont finalement les élèves qui ont choisi les parrains, pour éviter de blesser les susceptibilités.

Ma relation avec ma filleule commence, je l'aide et je l'accompagne dans ses choix, dans ses recherches d'informations. Elle sait déjà qu'elle veut devenir avocate. Je vais l'aider à rencontrer des personnes de mon réseau, puis, plus tard, à la conseiller dans le métier qu'elle a choisi : quelles études faire, quels sont les débouchés ? Cela se fera petit à petit, je la suivrai trois ans.

Inaudible (0 :38 :15-0 :38 :59)

Saloua [à compléter].- Nous en sommes à notre troisième rencontre. Ma filleule est au lycée Jean Zay d'Aulnay s/Bois. Au-delà de cela, j'organise des visites de JT [Journal Télévisé, je suppose] avec ses amis et cela se passe très bien.

Inaudible (0 :39 :13-0 :39 :22)

Nadia ADERAZE.- Il est vrai que dans la partie parrainage de jeunes encore dans le cursus scolaire, nous travaillons beaucoup avec l'association Tremplin.

Il s'agit d'une association hébergée par l'Ecole Polytechnique, qui accompagne des jeunes en difficultés au cours de leurs études, souvent scientifiques.

Nous avons des parrains AREVA qui les accompagnent tout au long de leurs études, pour aider notamment ceux qui sont en « prépa », en les rassurant sur le fait qu'il est normal d'avoir 2 ou 3/20 [complété], alors qu'ils étaient habitués à des 16 ou 17/20 [complété].

Nous avons un parrain de référence au sein d'AREVA et tous les parrains se manifestent auprès de ce parrain de référence quand ils ont des questions. C'est l'association Tremplin qui met cela en place.

Pour l'accompagnement scolaire, vulgairement appelé le « tutorat », nous avons un responsable hiérarchique qui coordonne la mise en place des cours, etc.

Le fait d'avoir un parrain de référence peut-être un facteur clé de succès pour que nous, entreprise, ayons une remontée d'informations permettant de réagir vite ; et pour que les autres parrains qui n'osent pas se manifester auprès de l'entreprise pour diverses raisons – parce que c'est hors temps de travail -, puissent obtenir des informations en interne et bénéficier d'une sorte de médiateur.

Par contre, il est vrai que sur le soutien scolaire, nous sommes sur le temps de travail ; nous avons 6 demi-journées prises en charge par AREVA, de façon à permettre aux ingénieurs d'aller dans les lycées –nous travaillons avec le lycée Joliot-Curie de Nanterre — pour donner des cours sur le temps de travail.

Inaudible (0 :41 :28-0 :41 :40)

Nadia ADERAZE.- Une quinzaine AREVA, mais je sais qu'ils en ont près de 260 ou 270 (0 :41 :46) et une dizaine d'ingénieurs pour le tutorat scolaire.

Nous avons une convention avec Nos Quartiers ont des Talents, pour la région Rhône-Alpes, qui se concrétise ; nous sommes donc déjà environ 15 parrains, mais cela va se déployer.

Sur Paris, nous avons une dizaine de parrains Nos Quartiers ont des Talents, mais nous n'avons pas de convention ; cela s'est fait via les Rendez-vous bénévoles et cela continue.

Pour les Missions Locales en région parisienne, nous avons aussi une dizaine de parrains. Pour les autres, je ne sais pas exactement.

Inaudible (0 :42 :31-0 :41 :38)

Samira DJOUADI.- … nous les accompagnons donc en faisant des réunions d'information en interne, pour leur expliquer la démarche et ce que nous attendons d'eux. Ensuite, ils sont régulièrement informés par mail des réunions avec les filleuls dans les lycées.

Lors des premières rencontres, avec Saloua [orthographe], nous sommes allées dans tous les lycées, le samedi matin. Cela permet de faire le tampon et ils savent qu'ils peuvent nous poser toutes les questions, que s'il y a quoi que ce soit, s'ils ne peuvent pas se présenter un samedi matin, nous sommes tout de suite averties.

Le réseau fonctionne très bien en interne, nous savons quand quelque chose ne va pas, quand ils sont sollicités par la presse locale, par exemple : « J'ai été contacté par un journaliste qui veut faire un article sur mon filleul et moi pour telle mairie ».

Inaudible (0 :43 :49-0 :44 :12)

Alain GAVAND.- Non ? Vous démarrez, d'accord. Qui d'autre ?

Nadia ADERAZE.- … en attendant que quelqu'un se manifeste. Nous sommes plus structurés pour le parrainage avec l'association Tremplin, parce que nous faisons un déjeuner de lancement du parrainage avec l'ensemble des acteurs. Nous essayons de faire des points réguliers avec notre contact au Tremplin, qui est très impliquée sur le sujet. Cette femme veut vraiment aider, il serait peut-être intéressant qu'Alain ou toi échangiez avec elle.

Nous programmons pour mai d'inviter tous les parrains en soutien scolaire à une soirée au Point Virgule, « Le Point Virgule fait l'Olympia », pour les remercier.

Inaudible (0 :44 :57-0 :45 :02)

Alain GAVAND.- Qui [complété] d'autre veut intervenir sur les expériences de parrainage ? Avons-nous fait le tour ?

Frédéric COSTE [orthographe].- Inaudible (0 :45 :10) vous avez très bien organisé votre matinée ; cela peut s'inscrire sur les quatre points.

Je suis Chargé de mission à la Maison de Plaine Commune, sur un territoire de 350 000 habitants dont 20 000 demandeurs d'emploi. Ce qui les freine, en dehors de ce que nous avons énoncé – la discrimination —, est le manque de réseaux.

Dans les avantages du parrainage, il y a surtout celui de les sortir de la solitude et de décloisonner un peu ce que nous appelons vulgairement les ZUS (Zones Urbaines Sensibles). Quand vous êtes demandeur d'emploi, que vous résidez dans le 93 et qu'en plus, vous habitez dans une ZUS, vous êtes encore plus stigmatisé.

Nous avons décidé de mettre en place une initiative qui s'appelle « Les Passeports pour l'Emploi », en allant au-devant des publics, dans les quartiers, avec le sport, pour ensuite, conduire à du parrainage.

Nous sommes partis de l'existant, nous avons regardé quelles associations œuvrent autour du parrainage, nous avons vu l'AFIP, MosaïkRH, Nos Quartiers ont des Talents, Proxité et Tremplin. Nous nous sommes rendu compte que toutes ces associations œuvraient pour les publics diplômés, c'est-à-dire à partir de bac+3.

Sur nos 20 000 demandeurs d'emploi, malheureusement, seulement 12 % sont concernés. Toute la frange des 88 % restante est sur du niveau 5 ou 4. Pour eux, aucun dispositif n'est mis en place.

Le parrainage scolaire est une première étape, mais quand vous êtes titulaire d'un BEP, d'un CAP, d'un Bac Pro, d'un BTS ou d'un DUT, aucune association n'œuvre pour vous.

Nous avons la chance d'avoir un grand nombre de sièges sociaux comme DELL, ORANGE, EDF, etc. dans notre réseau d'entreprises. Il est vrai que dans ce vivier d'entreprises, le parrainage se fait, soit hors temps de travail, soit durant le temps de travail, mais nous avons cette grosse difficulté à identifier des parrains.

C'est pourquoi j'étais intéressé par le discours du représentant d'HEC qui disait qu'aujourd'hui, ils n'ont que 80 parrains, mais pas les filleuls en face, alors que pour moi, c'est l'inverse : j'ai beaucoup de jeunes qui souhaitent se positionner en tant que filleuls, mais je n'ai pas les parrains.

Cela est peut-être lié au profil de nos demandeurs d'emploi : secrétaires médicales, électriciens, employés libre-service, hôtesses de caisse, personnes dans le médico-social. Il est vrai que dans les associations, ils ont souvent des dirigeants du tertiaire, mais très peu sur les postes opérationnels. En cela, c'est un frein dans la recherche de parrains.

Nous avons mis en place la charte « Entreprise-Territoires », où les entreprises qui résident sur notre territoire s'engagent dans le parrainage, dans l'accueil de jeunes en alternance. A partir de là, de grandes sociétés – Alstom Power [corrigé], Carrefour, Orange – s'engagent à rencontrer nos filleuls.

Pourquoi avons-nous choisi le sport ? C'est ce que nous avons entendu dans le discours d'introduction de Guy COSTE et Ludovic GUILCHER : il faut rassurer les jeunes. Nos jeunes sont peu diplômés, pas rassurés et surtout découragés, parce qu'ils envoient des CV pendant un an et ils n'ont aucune relation en entreprise. Ils ne sont pas à l'aise, l'entreprise est une inconnue pour eux ; c'est l'équation x.

Nous faisons donc du sport ensemble, avant le parrainage ; nous ne savons pas qui est demandeur d'emploi et qui est salarié d'entreprise. Cela permet de se rencontrer de façon différente, dans un premier temps.

Dans un second temps, nous mettons, sous format speed dating – cela dure quand même 30 minutes –, le parrain et le filleul. Nous faisons en sorte de préparer les filleuls un mois avant, afin de savoir quel est leur projet professionnel ; c'est-à-dire que nous faisons du parrainage sur mesure : si nous avons une jeune qui veut faire du secrétariat médical, nous lui cherchons un responsable de clinique, d'établissement de soins ou de retraite ; si nous avons un jeune avec un BTS électrotechnique, nous prenons la société Alstom Power [corrigé], qui a des besoins ErDF ou GrDF.

Nous faisons en sorte de chercher le parrain le plus adéquat, c'est là que cela devient encore plus difficile, parce qu'il faut que la personne soit disponible le jour J pour faire du sport et rencontrer le filleul et qu'elle soit en adéquation avec le profil du candidat.

Je pense que dans les facteurs clés de succès, il y a le parrain de référence sur la filière de recherche d'emploi du filleul.

Inaudible (0 :50 :29)

Frédéric COSTE [orthographe].- A la date d'aujourd'hui, une cinquantaine de parrains. Nous en sommes à la troisième édition des « Passeports pour l'emploi » qui ont lieu à La Courneuve, Pierrefitte et l'Ile-Saint-Denis.

Nous faisons cela par groupe de 15 filleuls ; pour pouvoir faire du sur mesure, nous ne pouvons pas prendre 30 ou 40 candidats.

Il se trouve que sur les 15 premiers filleuls parrainés sur fin novembre, à La Courneuve, il y en a déjà 8 à l'emploi : un contrat pro chez Orange, un CDI dans un établissement de soins…

Sur la deuxième édition qui s'est déroulée le mois dernier sur la commune de Pierrefitte, pour 15 filleuls, nous avons déjà 2 CDI – à à peine deux semaines de l'initiative – sur des métiers parfois très difficiles que sont ceux de l'aéroportuaire. Saint-Denis étant frontalier de l'ADP (Aéroports de Paris] [complété] de Roissy, il y a beaucoup de jeunes qui veulent faire agent d'escale, agent de sûreté aéroportuaire.

Le passage de souhait professionnel à formation, puis emploi, est constitué de beaucoup d'étapes, mais nous nous sommes entourés des compétences de l'AFIP notamment, et de tous les partenaires institutionnels…

Inaudible (0 :51 :34)

Frédéric COSTE [orthographe].- Les partenaires institutionnels sont la Chambre de Commerce, la Chambre des Métiers, les Missions Locales, ceux qui s'occupent des

allocataires du RSA, les associations SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Economique) [complété].

Voici une piste pour la jeune fille à ma gauche qui souhaite s'orienter vers l'insertion par l'activité économique : nous avons la chance d'avoir une tête de réseau qui s'appelle REALISE et qui regroupe une quinzaine de sociétés et d'entreprises d'insertion par l'activité économique.

Nous nous entourons également des compétences des TPE et PME. Il y a les grands comptes – ici Fondation TF1 et AREVA —, mais il y a aussi les TPE et PME. Il est vrai que sur le territoire…

Inaudible (0 :52 :16)

Frédéric COSTE [orthographe].- … les pépinières. Nous allons dans les pépinières d'entreprises, dans les têtes de réseau de TPE PME, comme Plaine Commune Promotion, sur le territoire de la Seine-Saint-Denis, qui regroupe 250 entreprises dont les ¾ sont des TPE-PME.

C'est du relationnel et je pense qu'il faut une grosse campagne de promotion sur le parrainage. Il faut y croire, mais au travers des résultats, nous pouvons en être convaincus, mais il faut aller convaincre. Le parrainage est peu du commercial, je crois.

Inaudible (0 :52 :48-0 :53 :00)

Frédéric COSTE [orthographe].- Maison de l'Emploi de Plaine Commune.

Inaudible (0 :53 :00-0 :53 :37)

Une intervenante.- Il est que cela fait quelques mois et mes attentes sont de plus en plus définies.

La première est d'avoir une aide quant à la consolidation de mon projet professionnel. Quand je dis « consolidation », c'est aussi de savoir quels sont les leviers à actionner pour atteindre mon objectif, ce qui n'était pas évident au départ.

Le parrain a une expérience beaucoup plus construite que la mienne, par conséquent, il a beaucoup plus de recul et un regard plus enrichi ; il apporte donc une aide plus significative.

Le deuxième point a été – et est toujours – que le parrain ouvre des portes, dans le sens où je n'ai pas beaucoup de réseau. Je suis fraîchement diplômée ; il est vrai qu'avoir un réseau permet d'avoir des informations clés qui nous permettent d'actionner les bons leviers. Lui, me permet de bénéficier de son réseau, qui est beaucoup plus étendu. C'était une très grosse attente sur laquelle nous travaillons énormément.

La troisième – je pense que vous l'avez tous entendu – est que lorsque nous sommes en recherche d'emploi, nous sommes très isolés, nous nous sentons marginalisés, nous avons une perte de confiance. Le parrain est un peu coach en ce sens, parce qu'il reste toujours objectif. Cela permet de garder un pied dans le monde professionnel, parce que le parrain reste un professionnel. Cela est très important.

Inaudible (0 :54 :59)

Une intervenante.- Moi, cela a été mes trois grosses attentes et nous y travaillons de manière régulière avec mon parrain et avec d'autres contacts à l'AFIP.

Inaudible (0 :55 :07-0 :55 :12)

Alain GAVAND.- Qui d'autre, parmi les AFIPiens ou ceux qui sont accompagnés, par rapport à vos attentes vis-à-vis des parrains ou des marraines ?

Inaudible (0 :55 :22-0 :55 :30)

Une intervenante.- Moi aussi, je suis jeune diplômée, fraîchement sortie de l'Université.
J'attends d'un parrain de pouvoir profiter de son réseau.
Quand on sort de l'Université, on a encore la tête pleine de rêves et on se heurte au milieu professionnel ; cela est très difficile. On se heurte à la réalité et aux nombreuses réticences envers les jeunes diplômés. Je veux pouvoir profiter du réseau de mon parrain, pour que les portes s'ouvrent.
Il est difficile de pouvoir avoir un interlocuteur en face qui nous comprend et d'avoir la chance d'être écouté. Beaucoup de recruteurs recrutent derrière des CV et des dossiers, ils ne nous voient donc pas et ne savent pas comment nous sommes. Il est très difficile de se mettre en valeur derrière des papiers, tout en étant synthétique.
Cela fait déjà quelques mois que je suis en recherche d'emploi, ma grande difficulté est que j'ai eu très peu d'entretiens – toujours cette réticence vis-à-vis des jeunes diplômés- et je n'arrive donc pas à me mettre en valeur et à me vendre. La confiance « en prend un coup ».
Si nous avons un parrain qui nous pousse et qui, peut-être, nous introduit auprès d'un recruteur prêt à nous écouter, nous pourrons nous mettre en valeur de façon plus intéressante, je pense. C'est ce qui m'intéresse avant tout.
Concernant le projet professionnel, bien sûr, il faut profiter de son expérience et de tout ce qu'il peut nous donner, mais le plus important et le plus intéressant est le réseau : pouvoir se vendre au-delà du CV et de la lettre de motivation. Ils en reçoivent beaucoup, ils sont inondés et trient très vite.

Inaudible (0 :57 :09-0 :57 :14)

Alain GAVAND.- … c'est vraiment très fort dans l'accès à l'emploi. Qui d'autre veut témoigner parmi les… ?

Alain RICHARD [orthographe].- Cela fait à peu près une dizaine d'années que je travaille à l'étranger. Je suis rentré en décembre dernier et je trouve très difficile de ne pas avoir de réseau. J'ai travaillé notamment en Angleterre et au Canada avec de grandes entreprises et, arrivé ici, chercher du travail et ne pas avoir de réponse est très difficile, alors qu'à l'étranger, lorsque l'on perd son travail, on en retrouve directement.

Inaudible (0 :57 :46-0 :57 :48)

Alain GAVAND.- Etes-vous suivi par l'AFIP ? D'accord. Qui veut témoigner en tant que filleul ?

Alain RICHARD [orthographe].- Je pense que la plupart des personnes en recherche d'emploi, comme moi, ont dit l'essentiel, donc je ne vais pas revenir là-dessus.

Je voudrais aborder un autre point qui est celui de la recherche sur la durée et surtout la motivation sur la durée.

Aujourd'hui, je viens à l'AFIP, mais je vous avoue que je suis assez « blasé ». Cela fait un an que je suis suivi par l'association Nos Quartiers ont des Talents, j'ai fondé beaucoup d'espoirs dans le parrainage, parce qu'il s'agit d'un concept assez nouveau dont on parle beaucoup ces dernières années. J'y suis donc allé, motivé, en me disant que ça irait. Je ne compte pas le nombre de séances d'accompagnement que j'ai suivies avec l'APEC ; ce sont des personnes très motivées, mais je pense qu'il y a la réalité du travail et il est difficile de garder cette espérance, sur la durée, de voir un jour la lumière.

J'en arrive à me demander si le parrainage n'est pas un concept creux, pourtant vous avez donné des chiffres : il y a des personnes qui trouvent. Il y a peut-être là une lueur d'espoir.

Etre filleul en recherche d'emploi est vraiment très difficile au quotidien. Je pense que tous ici, nous fondons juste l'espoir de trouver un jour. On m'a dit qu'en contexte de crise, il faut trouver des voies détournées.

On ne vient pas demander un emploi, mais on m'a, par exemple, demandé de faire beaucoup d'entretiens réseaux, je ne vous cache pas en avoir fait beaucoup. L'idée est d'aller y rencontrer des professionnels qui nous parlent de leur métier, de façon à peaufiner un peu le projet professionnel, d'avoir un argumentaire plus intéressant.

Lorsque je me retrouve face à un recruteur et que je lui dis que plus tard, j'aimerais devenir gestionnaire de carrières, j'ai besoin de savoir de quoi je parle. J'ai rencontré des gestionnaires de carrières qui m'ont parlé de leur journée type, des qualités requises pour le poste et je pense avoir l'argumentaire et la motivation.

Mais lorsque nous passons plus de temps à faire des entretiens réseaux que d'entretiens de recrutement, je vous avoue que c'est dur.

Dans mon PC, je dois avoir 150 lettres de motivation envoyées, revues parfois par des professionnels du recrutement ou de l'APEC, qui me disent qu'a priori, il n'y a pas de problème ; j'en arrive à me poser la question de savoir si cela vient de moi ou du marché.

Pour résumer mon propos, je dirais que ce n'est vraiment pas facile d'être filleul ! J'imagine que cela ne doit pas être facile non plus d'être parrain, mais je vous avoue que c'est pour moi très compliqué au quotidien.

Inaudible (1 :01 :16-1 :01 :20)

Alain GAVAND.- Merci.

Effectivement, le parrainage n'est pas magique non plus – nous touchons là une difficulté – dans un contexte de marché de l'emploi particulièrement difficile. Toute l'année 2010 sera encore difficile, je l'entends donc.

Je vous propose maintenant de voir les points forts, les atouts, les facteurs de succès et puis les difficultés rencontrées.

Nous en avons énuméré quelques-uns, nous allons peut-être synthétiser les facteurs de succès et les difficultés rencontrés aussi bien du côté des parrains que du côté des filleuls.

Si nous devions faire la synthèse, qu'avons-nous identifié comme facteurs de succès ? Samira, veux-tu nous dire…

Inaudible (1 :02 :19-1 :02 :26)

Samira DJOUADI.- Exactement. Nous l'avons organisé en interne pour que le suivi soit important et efficace, ce qui est le but. Il est vrai que là, c'est particulier, parce qu'ils sont intégrés dans l'entreprise, mais nous préparons la sortie, puisqu'ils sont là pour deux ans. Nous ne savons pas encore qui nous garderons ou pas.

Le côté positif, c'est déjà la chance pour ces jeunes-là d'être accompagnés par un dirigeant de l'entreprise, quelqu'un qui a une aura assez forte dans notre entreprise, qui va donner les bons conseils et accompagner aussi sur les choix du filleul.

J'ai le cas d'un jeune qui a pris une formation qui ne correspond pas du tout à son métier, mais il s'est déjà projeté sur 10 ans, donc trop tôt. Le rôle du parrain est de lui dire de ne pas se projeter trop tôt, mais de faire des formations correspondant au métier qu'il fait déjà pour avoir les bons bagages.

Ce sont donc de bons conseils et ce sont surtout des personnes qui me disent que ce qu'ils font avec les jeunes, il aurait fallu le faire avec tous les collaborateurs de l'entreprise.

Tous les salariés que j'ai dans mon service ont besoin aussi de cet accompagnement ; quoiqu'il arrive, nous avons toujours besoin d'être coopté, d'avoir des conseils et d'avoir cette relation avec son supérieur, qui est aussi celui qui dit ce qui va ou pas, sans le côté hiérarchique.

Nous mettons en place des actions qui existaient il y a au moins 40 ans ; c'est ce qui se passait avec les grands patrons : ils se cooptaient les uns les autres pour que les choses avancent plus vite, etc.

Pour les jeunes, c'est important, parce qu'ils sont sans complexe. Au départ, cela n'est pas évident : «comment dois-je faire avec mon parrain ? Dois-je l'appeler ou lui envoyer un mail ? » Je leur réponds : « oui, appelle-le, va le voir, tu es collaborateur de l'entreprise ; tu peux rentrer dans son bureau, car tu as l'avantage d'être son filleul et de bénéficier d'une écoute particulière, etc. ». Le fait que ce soit en interne est très fort, de même que pour les parrains et marraines.

Je connais un parrain dont le filleul part fin août, qui est déjà venu me voir pour savoir s'il pouvait à nouveau postuler pour être parrain sur la promotion de septembre.

Sur le plan humain, c'est « énorme ». Il s'agit, avant tout, d'une action humaine assez forte qui permet de voir les choses sous un autre aspect que celui très professionnel.

Nous avons un filleul qui a failli être « viré » à deux reprises et qui a été rattrapé par son parrain. La première fois, je l'ai sauvé, la deuxième fois, je ne pouvais pas, car il ne comprenait pas les codes de l'entreprise. Je ne suis pas là pour faire du social : une fois rentrés, ils doivent être considérés comme de vrais professionnels.

C'est donc son parrain qui a vu dans cette action un échec, et qui est venu me voir en me demandant de lui donner une deuxième chance, parce que pour lui ce serait également un échec s'il devait partir de l'entreprise.

Par magie, le filleul s'est transformé et est « rentré dans les rangs ». Le rôle du parrain est donc très fort dans ce type d'action.

Nadia ADERAZE.- Par rapport au parrainage bénévole vers l'emploi, je dirais que le succès vient [complété] du parrain de référence. Pour moi, il s'agit d'un point très important qui permet d'apporter cette médiation qui peut parfois manquer. Ensuite...

Inaudible (1 :06 :49)

Nadia ADERAZE.- Voilà, qui encadre les autres parrains.
Quand j'entends Samira et que j'essaie de trouver une transposition par rapport à ce qui se pratique chez AREVA, j'aurais tendance à penser à ce qui se fait pour tous les métiers techniques, dits d'intervention sur site, comme le compagnonnage. Il est vrai que pour tous ces métiers parfois manuels, nous avons beaucoup de compagnonnage et cela marche très bien.

Inaudible (1 :07 :13)

Nadia ADERAZE.- Le compagnonnage, c'est-à-dire que toutes les personnes embauchées sur les métiers techniques, et notamment, les intervenants sur site qui se déplacent de centrale en centrale pour faire de la maintenance, ont un parrain – qui n'est pas obligatoirement un supérieur hiérarchique – en interne, qui les aide à performer dans leur métier.
J'aurais ensuite tendance à penser à l'alternance : nous avons des tuteurs pour chaque alternant. Nous avons souhaité professionnaliser les tuteurs en donnant à chacun une formation de deux jours, ainsi que des supports très bien « ficelés », de façon à les aider au quotidien dans leur rôle de tuteur.
Parfois, quand ce ne sont pas des tuteurs qui ont l'habitude de manager, il peut y avoir cette confusion affective très forte qui peut dérouter. Nous intervenons alors pour recadrer. Toute la question se pose si la personne n'est ensuite pas recrutée – soit par manque de poste, soit par manque de performance de la part de l'alternant —, car l'implication des tuteurs est grande vis-à-vis des alternants.

Inaudible (1 :08 :34-1 :08 :37)

Alain GAVAND.- … parmi les AFIPiens ou alors Frédéric ?

Frédéric COSTE [orthographe].- Pour rebondir sur ce que disait Samira DJOUADI, je pense qu'il y a un gros travail de préparation du filleul sur son projet professionnel. Ce n'est pas au parrain de le faire, mais aux professionnels de l'emploi : pour un jeune de moins de 26 ans, ce sera le conseil de Mission Locale, ce peut être l'APEC ou Pôle Emploi.
Je pense que le parrain doit se cantonner à sa mission, qui est d'ouvrir sur le réseau relationnel et de donner les codes de l'entreprise.
La partie préparation revient aux conseillers.

Inaudible (1 :09 :11)

Frédéric COSTE [orthographe].- … chacun son rôle, cela peut empiéter, mais pour que le parrain n'ait pas trop à faire.
Quand nous entendons que le jeune homme se projette sur 10 ans, ce n'est le travail du parrain d'entreprise que de travailler le projet professionnel.
Le deuxième facteur est l'adéquation des profils filleul-parrain.
Ce qui a fait le succès de nos opérations sur Plaine Commune, est que nous sommes allés chercher le parrain qui était le plus proche du projet professionnel du candidat. Il est vrai que s'il a en face un dirigeant, certes, il aura un grand réseau relationnel, mais le point de vue opérationnel sera peut-être en décalage.
Je pense donc qu'il faut affiner l'adéquation profil parrain-filleul.

Inaudible (1 :09 :58-1 :10 :07)

Nadia MEJRI [intervenante supposée +orthographe].- Je voudrais intervenir par rapport à ce qu'il vient de dire, parce que je ne suis pas tout à fait d'accord.

La Mission Locale accompagne des personnes qui ont entre 18 et 25 ans , qui sont sortis du système scolaire ou qui n'ont pas fait d'études, or les personnes qui ont de hautes études sont à côté et ne peuvent pas y aller. A 25 ans, nous venons de terminer nos études, nous sortons de la fac et nous n'avons pas la personne en face qui peut nous dire dans quelle filière aller.

Je suis allée à Pôle Emploi où l'on m'a dit ne pas savoir que faire, parce que je sais écrire et rédiger un CV, je n'ai donc pas besoin d'eux. Je vous le dis tel que cela s'est passé, la personne m'a dit : « vous n'avez pas besoin de nous, vous faites les choses mieux que nous ».

Je ne suis pas du tout d'accord avec le fait que c'est chacun son travail, puisque la Mission Locale et Pôle Emploi ne sont pas formés pour, alors que le parrain n'est certes pas formé pour non plus, mais parce qu'il a une certaine expérience dans une branche de métiers – je suis d'accord avec vous sur l'adéquation entre le parrain et le filleul —, il faut travailler sur son projet avec le parrain et partager avec lui son expérience et pas seulement son réseau.

Je ne vais pas à la Mission Locale, parce qu'elle ne peut pas le faire pour moi.

Alain GAVAND [intervenant supposé].- Peut-être est-ce moi qui n'ai bien reformulé : plus que chacun son rôle, c'est la complémentarité.

Frédéric COSTE [orthographe].- Nous avons un gros travail partenarial avec les Missions Locales, Pôle Emploi, l'APEC, etc.

Je le disais en introduction : seulement 12 % de nos publics sont diplômés de bac+2 à bac+5. Il est vrai que vous avez une grande autonomie et cette indépendance, mais les 88 % [corrigé] restants ont ce travail de validation de projet professionnel à faire.

Quand vous avez un jeune de 20 ans avec un BEP ou un CAP, son projet professionnel n'est malheureusement pas défini, ou il peut en avoir plusieurs.

J'ai eu un jeune qui voulait s'orienter dans la vente, deux mois plus tard, dans l'aéroportuaire, et quatre mois après, dans la comptabilité ou gestion RH. Ce sont surtout ces jeunes-là qui ont besoin d'un accompagnement personnalisé, mais il est vrai que pour les Master1 et Master2…

Inaudible (1 :12 :44-1 :13 :46)

Johanna DESCHAMPS [intervenante supposée].- En fait, au vu de mon expérience de marraine à l'AFIP, je suis d'accord avec ce que vient de dire Nadia : il est vrai quand on a fait des études, on peut être très frustré par l'accueil réservé par différentes instances ; je ne les nommerai pas, parce que c'est toujours une question d'individu et de circonstances, etc.

En revanche, en tant que marraine, je suis face à des personnes très diplômées, voire plus que moi, ou plus âgées que moi, ou avec des expériences professionnelles plus abouties que les miennes. Je trouve que les clés passent aussi par quelqu'un dont le métier est le recrutement.

C'est ce qui m'a fait m'engager au sein de l'AFIP : cela me rassurait, en tant que marraine, que le projet professionnel du candidat ait déjà été discuté et analysé.

Je trouvais intéressant de pouvoir rebondir dessus ; je me concentrais sur mes capacités à aider le candidat, sur ce qui me semblait pertinent, parce que j'avais le confort d'esprit de me dire qu'un spécialiste métier avait déjà analysé le projet. Au sein de l'AFIP, cela peut être fait par Alain ou Xavier. Je pense qu'il s'agit d'un facteur clé.

J'ai deux choses à dire au sujet des clés du succès et des difficultés. Le mot « magie » me venait avant que Samira ne le prononce : il faut continuer à développer la magie, parce que lors de l'entretien, il a y quelque chose qui se déclenche. On donne l'envie de partager une expérience professionnelle ensemble.

Quand on cherche depuis longtemps, on peut avoir tendance à ne plus ressentir cette magie ou ne plus savoir la communiquer. Il faut donc réussir à préserver la magie des deux côtés. Il est difficile, en tant que marraine, avec des candidats qui cherchent depuis longtemps, de continuer à garder cette magie pour pouvoir la communiquer, etc.

L'autre pendant est que ce n'est pas que de la magie. Il n'y a pas un seul réseau qui fasse tout à la place du candidat ou de la marraine. C'est aussi pour cela que la construction du projet professionnel doit se faire avant, parce que même si nous avons un réseau pertinent, cela ne suffira pas, il faut une cohérence dans le parcours, il faut une capacité à savoir communiquer tout cela.

Le mot clé est la franchise : il faut savoir dire au candidat qu'il est « super » et ne doit pas perdre confiance, mais qu'en revanche il y a des points clés sur lesquels il faut travailler. Je pense que le candidat attend cette franchise de notre part. Nous attendons également de la franchise, de la part du candidat : « vous êtes trop long à me recevoir, je ne comprends pas votre démarche, etc. »

Je pense que c'est un facteur clé très difficile à préserver, car nous sommes très sensibles dans cet environnement-là, parce qu'il y a de vrais enjeux et que nous ne voulons pas « griller » nos cartes.

Inaudible (1 :16 :50-1 :16 :55)

Alain GAVAND.- … les facteurs de succès ou les difficultés. Qui souhaite intervenir ? Anne-Sophie ?

Anne-Sophie LANGEVIN [orthographe].- Je ne parle pas en tant que marraine active, puisque je n'ai pas encore de filleul.

J'imagine que l'un des facteurs de succès est de former à la constitution d'un réseau, et non simplement à l'ouverture du réseau du parrain. J'ai été marquée que certains d'entre vous en recherche d'emploi disent ne pas avoir de réseau, puisque chacun d'entre nous en a un. Mais tout le monde ne dispose pas des outils pour enrichir et activer son réseau.

J'imagine qu'être parrain ne se limite pas simplement à donner les contacts dont on dispose ou à permettre au filleul de rencontrer les contacts personnels du parrain, mais plutôt à leur permettre d'apporter au filleul une formation pour qu'il puisse lui-même acquérir les méthodes afin de faire de leurs propres contacts un réseau.

Inaudible (1 :18 :13-1 :18 :18)

Alain GAVAND.- … bonne idée, par exemple. Est-ce que vos parrains vous ont conseillé d'amener des cartes de visite pour les distribuer aujourd'hui ? Ce serait une façon de constituer le réseau.

Jean-Luc BOIVIN [orthographe].- Je suis parrain.

Concernant les difficultés, je crois qu'il faut citer la situation économique – même s'il s'agit d'une tarte à la crème — .

J'ai entendu Monsieur [Alain RICHARD, je suppose] à côté de moi et cela m'attriste de voir de jeunes diplômés qui ne trouvent pas de travail au bout d'un an ; cela est très grave. La situation économique est là et le parrain n'est pas un « Père Noël », il ne faut pas croire.

Je n'aime pas trop le sens ouverture du réseau, etc. ; nous avons l'impression que cela va marcher « au piston ». Je n'aime pas du tout cela et ce n'est pas ce que je fais.

J'essaie de donner à ma filleule, présente dans la salle, — elle pourra me contredire ! – des clés pour trouver plus facilement un emploi ; des outils et de la motivation. Je cherche à la sortir de l'isolement, mais pas à lui fournir un « piston » pour avoir un entretien, ce n'est pas ainsi que cela fonctionnera.

J'ai entendu Monsieur à propos des diplômés : les diplômés ont aussi besoin d'aide, ils n'ont pas toutes les clés. L'Université ou les écoles ne donnent pas du tout le savoir-faire pour rechercher. Les parrains sont donc là pour donner cette aide de première urgence : le CV, la lettre de motivation, les cibles, comment chercher et donner la motivation dans le temps.

Il faut deviser le temps qu'il va falloir pour avoir les premiers entretiens, sur quelles cibles et comment réviser sa cible – et c'est là où je voulais en venir.

Les diplômés ont tous fait des études dans un domaine, mais il y a peut-être un moment, en fonction de la crise économique, où il faut réviser un peu son parcours et chercher ailleurs.

Je vais citer un exemple du passé : je viens d'une grande société de services en informatique, nous nous étions spécialisés, il y a plus de 20 ans – parce que nous ne trouvions pas d'informaticien –, dans le recrutement de diplômés de l'enseignement supérieur, et principalement, des ingénieurs.

Nous les prenions dans les filières où, à l'époque, ils ne trouvaient pas de travail. Par exemple, les chimistes ou les « agros » étaient une grosse filière pour nous.

Nous avions fait une école qui les « transformait » : nous prenions ces scientifiques sur des critères de recrutement très puissants pour savoir s'ils étaient faits pour l'informatique et nous les convertissions, en deux mois, en informaticiens.

Cela a permis à cette société d'être l'une de celles qui a eu le plus de succès en informatique, en France. Nous avions le bon parcours, mais nous savions convertir ces personnes-là.

Lors du premier entretien, ils nous disaient qu'ils avaient fait de la chimie et qu'ils ne voulaient pas faire de l'informatique. Le but était de convertir ceux qui le voulaient bien.

J'ai l'impression que nous en sommes encore là.

Si vous avez fait DRH, Monsieur – je ne dis pas que j'ai raison —, peut-être qu'il faudra vous poser la question d'aller dans un autre domaine, si vous n'êtes pas dans une filière qui fonctionne.

Je pense qu'il faut ouvrir son esprit aux cibles. Généralement, les diplômés ne savent pas chercher les cibles où il y a de l'emploi ; il faut donc d'abord se poser cette question-là et réviser, parfois, ses domaines.

Il y a peut-être plus de travail dans le commerce, par exemple, que dans d'autres domaines. Il n'est pas forcément mauvais de travailler dans le commerce ; toutes les personnes qui y vont, généralement, sont contentes.

Inaudible (1 :22 :33-1 :22 :39)

Alain GAVAND.- …sur les facteurs de succès, les difficultés rencontrées avant que nous fassions une synthèse pour la plénière.

Inaudible (1 :22 :43-1 :22 :47)

Un intervenant.-… adéquation métier- parrain-filleule, je pense que cela joue beaucoup…

Inaudible (1 :22 :59-1 :23 :)

Un intervenant.- Je pense aussi que c'est un réel engagement des deux parties, il faut que cela soit vécu en tant que tel.

J'ai eu des retours de manque de disponibilité de l'un et de l'autre, cela joue vraiment en leur défaveur.

Nous avons parlé de loyauté, de transparence, d'éthique, etc. ; l'idée est que chacun s'inscrive dans une vraie relation de partenariat.

Nous essayons de sensibiliser les parrains, sur le fait qu'ils ne sont pas là pour trouver absolument un emploi pour le filleul, mais pour les accompagner, les professionnaliser dans la recherche. Ils doivent se déculpabiliser sur le fait que leur mission n'est pas de trouver un emploi.

Inaudible (1 :24 :11-1 :24 :14)

Un intervenant.- … c'est définir ce que les psychologues appellent le « bon contrat psychologique », c'est-à-dire ce sur quoi l'on s'engage réellement. Il ne s'agit pas de promettre la lune, mais d'avoir le bon niveau d'attente de part et d'autre. Cela me parait effectivement important.

Nasser [à compléter].- Jean-Luc BOIVIN [orthographe] l'a bien dit : il faut s'interroger sur la pertinence des recherches, c'est-à-dire savoir s'adapter.

En ce sens, je pense qu'il ne faut pas rester fermé sur son projet professionnel. Vous disiez que vous aimiez bien que les jeunes diplômés aient un projet défini, moi j'avais un projet, puis au fil du temps, j'ai dû m'adapter et élargir mon champ de vision.

Je pense que le projet professionnel n'est pas forcément fermé, nous pouvons donc nous ouvrir et réviser – et pourquoi pas – changer de projet professionnel. Je ne pense pas que ce soit négatif.

Concernant les réseaux, les associations comme l'AFIP et l'AFIJ entre autres, nous donnent des outils. En tant que jeune diplômé, quand je suis sorti c'était difficile de faire une lettre de motivation et un CV, mais au bout d'un mois, tout était fait. Je n'avais pas besoin de plus de choses, je faisais des salons et des candidatures spontanées ou ciblées. En ce sens, nous avons les outils, il ne faut pas énormément de temps.

Il faudrait s'interroger sur comment en sortir. Nous n'allons pas continuer éternellement à faire les mêmes choses, c'est pourquoi il est judicieux de pouvoir faire profiter le filleul du réseau du parrain. A partir d'un moment, nous avons usé et abusé des outils.

Alain GAVAND.- Une dernière question par rapport aux besoins que les parrains éprouvent. Quels sont vos besoins ? Quels outils faudrait-il créer ? Que faudrait-il imaginer de plus pour faciliter ce parrainage ?

Nadia ADERAZE [intervenante supposée].- Tout au début, j'ai rencontré une marraine qui me disait être partante pour le parrainage, mais qui ne savait pas quel était son rôle concret.
Je pense donc qu'il est important que les parrains sachent quel est leur rôle, ce qui est attendu.
Il y avait aussi des questions sur : «puis-je inviter mon filleul dans l'entreprise ? ». Je pense que cela est important et nous le permettons, ne serait-ce que pour donner l'opportunité de rentrer dans une entreprise, d'avoir un entretien dans une entreprise. Cela est formateur pour les filleuls.
« Comment puis-je le conseiller ? Comment dois-je m'y prendre et réagir ? Comment le relancer ? »

Inaudible (1 :27 ::16-1 :27 :20)

Samira DJOUADI [intervenante supposée].- … non, par ce qui a été dit. Le suivi doit aussi être fait pour les parrains ; parce que ce la n'est pas toujours évident.
Concernant la limite entre le parrainage et l'affection que nous pouvons avoir pour nous filleuls, nous leur disons au début que ce n'est pas leur enfant et qu'il ne faut pas culpabiliser. Ils ne sont pas responsables de l'échec de leur filleul ; ils ne sont là que pour lui ouvrir un environnement qu'il n'a pas, en dehors de son cocon familial ou amical. Ils doivent avoir un regard extérieur et rester objectifs par rapport à la situation.
Certains lycéens les appellent pour leur donner leurs notes et ils ont l'impression que ce sont leurs propres enfants qui parlent. Or, la relation ne doit pas être à ce niveau-là. Il s'agit plutôt de savoir comment il va, où il en est.
J'avais un parrain qui me harcelait en me disant ne pas avoir de nouvelles de son filleul. Je lui demandais si lui-même l'avait appelé ou contacté par mail. Le parrain estimait que c'était au filleul de le faire. Je lui répondais de se mettre à la place du filleul qui n'ose peut-être pas le faire, et lui conseillais de lui envoyer un mail pour prendre de ses nouvelles. Il a mis longtemps avant de se décider à le faire, car il estimait que c'était au filleul de faire la démarche.
Nous avons donc besoin d'accompagner aussi les parrains, ce qui est logique. Quand les filleuls sont jeunes, nous avons envie de les materner et de les considérer comme nos propres enfants.
Concernant ceux qui sont intégrés, la relation existe, parce qu'ils sont dans la même entreprise. L'accès est facile pour le filleul et pour le parrain, afin que les choses se passent bien.

Inaudible (1 :29 :35-1 :29 :44)

Alain GAVAND.- Ce que j'aimerais, c'est peut-être… Oui ?

Johanna DESCHAMPS.- Dans ce qui pourrait être utile pour le parrain, évidemment, il y a plus de temps. Nous faisons cela sur le mode du bénévolat, cela prend du temps.

Il y a également des viviers d'entreprises qui recherchent, qui sont de plus petite taille et qui n'ont pas une structure permettant à tous les parrains en France et en Europe, de connaître leurs besoins. Il faudrait développer des choses dans ce sens.
De nombreux jeunes seraient prêts à franchir le pas, notamment parce qu'ils cherchent depuis longtemps et qu'ils ont compris qu'ils devaient s'orienter vers de plus petites structures. Mais il est très difficile de trouver l'information.
Il y a de nombreuses entreprises qui recherchent désespérément des talents, qui ont l'esprit beaucoup plus ouvert sur les candidatures. Souvent, les fondateurs de ces entreprises-là ont éventuellement suivi le même parcours que les AFIPiens ou autres candidats. Je pense qu'il y a beaucoup de choses à faire là-dessus, ce qui serait bénéfique pour tout le monde.
Nous pouvons également lire l'actualité – ce que nous conseillons bien souvent aux filleuls — , pour connaître les secteurs qui recrutent, etc. ; même si cela ne donne pas de cartes en main.

Inaudible (1 :31 :07-1 :31 :11)

Johanna DESCHAMPS.- … aussi peut-être, plus de formations – même si je sais que vous avez fait beaucoup dans ce domaine – auprès des managers, des recruteurs dans les entreprises, quelle que soit leur taille, sur la thématique de la diversité.
C'est quelque chose, au sein de SYMANTEC, que nous essayons de favoriser, malheureusement cela coûte cher, nous n'avons pas de budget « Diversité », etc. ce sont des choses essentielles, parce que souvent il suffit de peu de chose pour faire changer les regards. Parfois, une expérience réussie y suffit, et à défaut, une formation peut aider.

Alain GAVAND.- Qui souhaite encore intervenir sur les besoins ? Quels besoins avez-vous pu rencontrer, pour faciliter, en termes d'outillage et d'accompagnement de parrains ? Frédéric, as-tu pu ressentir que les parrains avaient des besoins particuliers, qu'il faudrait peut-être travailler pour renforcer encore le succès de ces actions ?

Frédéric COSTE [orthographe].- Comme le dit Nadia ADERAZE, il faut vraiment clarifier leur rôle.
Le parrainage sur 6 mois, avec une rencontre mensuelle de ¾ h-1h est vraiment le minimum pour avoir vraiment connaissance de l'engagement.
Nous leur faisons signer un contrat de parrainage, qui n'est qu'un engagement moral et non contraignant. Il s'agit juste de dire, moi ALSTOM ou CARREFOUR, je m'engage pour vous.
Il s'agit d'un contrat tripartite entre l'entreprise, le filleul et le conseiller qui suit le candidat. La plupart du temps, nos filleuls sont suivis par les Missions Locales, les Pôles Emploi, les chargés d'insertion et les conseillers PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi) [complété].
Nous nous occupons de nombreux allocataires du RSA, nous avons des publics, malheureusement allocataires. Il est vrai qu'ils sont encore plus éloignés de l'emploi, parce que cela signifie qu'ils ont écumé tous les dispositifs.

Inaudible (1 :33 :24-1 :33 :28)

Frédéric COSTE [orthographe].- … le filleul, le parrain et le professionnel de l'emploi qui peut être un chargé d'insertion, un conseiller Pôle Emploi, un conseiller Mission Locale, un conseiller PLIE, un conseiller APEC.

Je voulais juste répondre à Nasser [nom à compléter] et à Jean-Luc BOIVIN [orthographe], qui disaient qu'il faut avoir un projet professionnel clair et défini, c'est également ce que je dis, mais il est vrai que pendant le travail de préparation que nous faisons, il y a le projet alternatif : plan A et plan B. Si le plan A échoue, du fait de la conjoncture et de toutes les difficultés que nous avons pu énoncer, il reste toujours le plan B. Le plan B ne veut pas dire faire le deuil du plan A, c'est peut-être une autre porte d'entrée qui nous permettra de revenir.

En cela, je vais toujours plébisciter les conseillers professionnels, parce que c'est leur métier. De plus en plus, chez les conseillers professionnels, malgré tout le mal que l'on peut en penser, il y a de la diversité ; pas la diversité au sens minorités visibles, etc., mais la diversité de profils.

L'exemple de Jean-Luc BOIVIN [orthographe] m'a beaucoup parlé, quand il dit qu'il a élargi sa recherche de profil aux biologistes et chimistes. Le Pôle Emploi et les Missions Locales, maintenant, ont des Master2 juriste, ont différents profils dans leurs équipes.

Moi qui suis passé par la case Pôle Emploi, comme beaucoup de personnes, j'avais le sentiment que le conseiller ne maîtrisait pas les niveaux d'étude, les métiers, mon profil. Maintenant, Pôle Emploi a élargi ses recrutements, ce qui permet d'affiner un peu la connaissance des projets professionnels des publics.

Il y a une association qui s'occupe de ce que souhaitait Jean-Luc BOIVIN [orthographe] à l'époque. Il s'agit de l'association Phoenix, portée par le cabinet de conseils Price Waters House Coopers, qui signe des partenariats avec les universités – Créteil, Marne-la-Vallée, Paris 8 et Paris 13 – en prenant des publics « ressources humaines » — philosophes, sociologues, psychologues, archéologues, etc. - ayant beaucoup de difficultés à trouver un emploi opérationnel. Ce sont des formations passions où ils ont beaucoup de difficultés à voir le côté professionnalisant.

Cette association regroupe une quinzaine d'entreprises – L'Oréal, Danone, Coca-Cola, etc. – qui fait le choix de prendre des promotions, un peu sur le modèle de TF1, d'accueillir une quinzaine ou une trentaine de candidats chaque année et de prendre un sociologue ou un philosophe et de les adapter durant une période de 4 à 6 mois, à des profils plus opérationnels, où l'économie et le marché de l'emploi ont de réels besoins.

Je pense que ce sont des pistes à explorer pour pallier la révision du projet professionnel, c'est-à-dire le plan B.

Alain GAVAND.- Qui formalise sa convention, son contrat entre parrain, filleul et entreprise ? Avez-vous des conventions à l'AFIP ? Est-ce contractualisé ?

Johanna DESCHAMPS.- Pour l'instant, nous n'avons pas beaucoup d'employés de SYMANTEC qui ont fait une démarche, nous n'avons donc rien formalisé. Nous attendons d'avoir suffisamment de personnes pour que cela ait vraiment un sens.

Au sein de l'AFIP, il y a un partenariat fait entre le parrain et l'AFIP. Ensuite, ce sont des engagements sur le rôle.

Il y a un lien entre l'AFIPien(ne) et l'AFIP. Cela est important pour formaliser les relations telles qu'elles doivent ê.

Par exemple, en tant que marraine ou parrain, nous n'avons pas à nous en préoccuper : si le filleul ne nous contacte, il en va de sa responsabilité de le faire. Cela enlève de nombreuses questions existentielles.

Alain GAVAND.-, Mais, il n'y a pas de convention ou de charte de fonctionnement entre le parrain et le filleul ? Ce n'est pas formalisé.

Une intervenante.- Nous avons une convention signée par le filleul, l'association Actance, qui chapeaute l'ensemble, la marraine, les parents et le lycée auquel l'élève appartient. Tout le monde signe cette convention pour que chacun prenne ses responsabilités.

Inaudible (1 :38 :16-1 :38 :42)

Alain GAVAND.- Est-ce une convention plutôt institutionnelle entre l'entreprise AREVA et l'institution ou est-ce une convention entre le parrain, le filleul… ?

Inaudible (1 :38 :53-1 :39 :07)

Alain GAVAND.- D'accord. Y a-t-il des chartes qui existent ou pas ? Pas en tant que telles ?

Inaudible (1 :39 :11-1 :39 :15)

Alain GAVAND.- D'accord. Il n'y a pas forcément de règles définies ? Si ?

Inaudible (1 :39 :18-1 :39 :21)

Alain GAVAND.- D'accord. Charte…

Inaudible (1 :39 :22-1 :39 :25)

Alain GAVAND.- D'accord, nous pourrons peut-être le mettre dans le guide de bonnes pratiques, si vous en êtes d'accord, car cela me parait intéressant.
J'ai parfois entendu des hésitations sur les rôles, les limites et donc la nécessité de capitaliser et de profiter des expériences passées sur les écueils, les difficultés, les dérapages éventuels ; tout cela me paraît extrêmement important.
Les dernières minutes vont être consacrées – avant de faire la synthèse avec quelques-uns d'entre vous – aux perspectives.
Que faudrait-il, à votre avis ? Faudrait-il développer cette action de parrainage ? Est-elle déjà suffisamment importante ? Les structures d'accueil, type AFIP ou Nos Quartiers ont des Talents, sont-elles suffisantes pour drainer toutes ces actions de parrainage ? Quelles sont les perspectives du parrainage dans l'accès à l'emploi ?

Frédéric COSTE [orthographe].- Je pense qu'il faut que nous ayons une réflexion, parce que quand j'écoutais le tour de table, j'ai entendu qu'il y avait des AFIPiens depuis juin 2009, j'ai entendu Alain RICHARD [orthographe] dire qu'après les entretiens réseau, il aimerait passer aux entretiens d'emploi.
Il y a un goulet d'étranglement – un peu comme en économie —, le parrain va marquer ses limites. Il va apporter tout ce qu'il peut, au travers de sa mise en réseau ou de l'élargissement du code, etc., mais que fait-il ensuite ?
Quand nous sommes face à Alain RICHARD [orthographe], qui travaille sur l'environnement RH ou face à Staëns ETIENNE, qui est sur un profil de recherche en marketing, nous nous

disons que normalement dans le marketing et dans le RH, il y a des opportunités d'emploi — j'en connais, donc je prendrai leurs coordonnées —. Que pouvons-nous faire pour le parrain afin de l'aider ? Il est vrai qu'au bout d'un an, on peut devenir désabusé ou « blasé », comme je l'ai entendu.

Je me dis qu'il faut toujours conserver la magie, mais comment outiller le parrain ? Je pense que ce n'est pas une question d'outils, mais une question d'envie et de passion. Que pouvons-nous faire pour passer outre ce frein, qui est le côté « blasé » ou « marquer ses limites » ?

Inaudible (1 :41 :48-1 :41 :57)

Une intervenante.- … que j'apprécie beaucoup dans la démarche de l'AFIP, c'est que lorsque nous sommes essoufflés, une fois par mois, nous avons la possibilité de communiquer sur nos profils pour passer la main à quelqu'un d'autre ou nous faire aider sur certains profils.

Tous les profils ne se valent pas, ce n'est pas une question de valeur d'estimation, il y a de très bons profils, mais très spécifiques – je pense à quelqu'un qui se reconnaîtra peut-être — ; ils sont de grande valeur et ce serait dommage de passer à côté. Mais cela prend plus de temps, parce que la crise est là, qu'elle touche plus certains secteurs que d'autres.

Je pense important de pouvoir rebondir sur un réseau de parrainage pour pouvoir continuer à échanger, cela fonctionne assez bien.

Inaudible (1 :42 :43-1 :42 :54)

Une intervenante.- Oui, je pense que c'est important. Nous ne possédons pas nos filleuls, il faut vraiment pouvoir communiquer autour. Il faut prendre la démarche dans son ensemble, cela peut reposer sur les synergies entre parrains, avec les spécialistes métier ou autres d'autres choses.

Le jour où nous sommes blasés, il faut passer la main, je pense.

Alain GAVAND.- Quand le parrain est blasé, oui. Jean-Luc, voulez-vous ajouter quelque chose par rapport aux perspectives ?

Jean-Luc BOIVIN [orthographe].- Je suis heureux d'être à l'AFIP et je pense que cela répond bien à un besoin pour le jeune diplômé, même si cela ne répond pas à tout, parce qu'il faut trouver des emplois et que ce n'est pas facile.

En termes de perspective, Monsieur — dont je ne vois pas le nom [ce doit être Frédéric COSTE] — a raison, parce que j'y suis sensibilisé aussi, puisque je suis en contact avec la Maison de l'Emploi d'Asnières, qui a des problèmes similaires. Sa population principale en recherche d'emploi n'est pas constituée de diplômés bac+4, mais d'individus qui n'ont aucun diplôme ou bien des CAP.

Personnellement, je ne me sens pas très bien armé pour les aider, mais je pense qu'il y a une aide à fournir à ces populations de façon forte, que ce soit par les structures officielles ou par les parrainages. Je pense qu'elles en auraient besoin.

Je ne sais pas comment faire, je n'ai pas de réponse. Mais, en termes de perspectives, il y aurait un besoin très fort là-dessus. Je suis pour continuer et même développer le parrainage des diplômés, parce qu'encore une fois, ils ont besoin de cette aide et cela peut être un facteur important, même si cela ne répond pas toujours tout à fait.

Concernant les individus qui n'ont aucun diplôme, je mesure un peu combien ils doivent être démunis pour chercher un emploi. Je pense que nous pourrions les aider encore mieux. Il y a ce bénévolat et il y a beaucoup de personnes qui ont envie de donner de leur temps pour aider ces personnes-là. Il faut essayer de le développer, je ne sais pas comment ; vous êtes au cœur du système, vous avez donc peut-être des réponses, mais faites en sorte que cela se développe.

Inaudible (1 :45 :11-1 :47 :35)

Alain GAVAND.- Avez-vous d'autres projections dans l'avenir, en termes de développement du parrainage ?

Les associations qui structurent le parrainage sont finalement toutes petites. Je pense à Nos Quartiers ont des Talents qui est une petite structure, même si elle est adossée à une grosse structure, je pense à l'AFIP. Ce qui est étonnant par rapport aux besoins gigantesques. Il y a certainement une nécessité de structurer davantage le réseau associatif sur ce sujet.

Nadia ADERAZE [intervenante supposée].- Je rebondis sur les chiffres donnés lors du discours, parce que certains peuvent se demander comment il se fait qu'il y ait plus de parrains que de filleuls, alors que nous n'avons pas atteint le plein emploi.

J'en parlais avec Frédéric de l'AFIP, et à l'AFIP cela commence par un entretien métier et je crois que l'AFIP n'a pas les moyens d'avoir plus de personnes pour pouvoir faire ces entretiens métiers.

Nous rentrons là dans le concret : nous avons des personnes de qualité, avec des réseaux exceptionnels, prêtes à être parrains. Ce sont des personnes qui ont beaucoup de succès pour placer leur filleul, mais malheureusement, nous n'arrivons pas à leur confier des filleuls à tous, parce que nous avons ce goulet d'étranglement.

Cela pose concrètement des questions sur les moyens des associations, qui doivent, malheureusement, porter des manquements beaucoup plus généraux, beaucoup plus sociétaux, auxquels nous sommes tous confrontés.

Tant que nous n'avons pas atteint le plein emploi, nous ne devrions pas être dans cette situation où nous avons plus de parrains que de filleuls. Malheureusement, c'est la réalité.

Inaudible (1 :49 :28-1 :49 :32)

Alain GAVAND.- Je vous remercie tous et toutes. Je pense que le débat était extrêmement riche. Nous allons, avec Nasser [nom à compléter], Jean-Luc BOIVIN [orthographe] et éventuellement une autre personne… Non, il n'y avait pas Jean-Luc… Qui a pris beaucoup de notes ?

Nous prenons 10 à 15 minutes pour faire la synthèse, les autres ont temps libre. Nous nous rejoignons dans la salle plénière à midi, pour faire la synthèse des 4 ateliers. Merci encore à toutes et tous.

Fin (1 :50 :17)

RESTITUTION DES ATELIERS ET ÉCHANGES AVEC LA SALLE

Carole DA SILVA [intervenante supposée].- Mesdames, Messieurs, nous reprenons. Chaque responsable d'atelier va nous restituer ce qui s'est dit au cours de son atelier et nous ferons la conclusion, puis nous déjeunerons.

Je passe la parole à Alain GAVAND de l'atelier 4.

Atelier 4 :Le parrainage dans l'accès à l'emploi

Alain GAVAND.- Je vous remercie d'être encore présents. Nous avons fait une restitution à trois, donc je demanderai à Nasser [nom à compléter] et Jean-Luc BOIVIN [orthographe] de venir me rejoindre.

Le groupe de travail était extrêmement riche, et en fait, ce n'est pas un guide, mais au moins une encyclopédie en 10 volumes qu'il va falloir rédiger ; car cela était extrêmement productif.

Je vous propose de faire la restitution en 4 parties :

— 4 exemples de structuration du parrainage dans l'entreprise ;
— Les facteurs de succès ;
— Les difficultés rencontrées ;
— Les perspectives ou les besoins en matière de parrainage.

Je laisse la parole à Nasser [nom à compléter] qui va nous présenter les 4 exemples : TF1, AREVA, SYMANTEC avec AFIP et la Maison de l'Emploi de la Plaine Commune.

4 exemples de structuration du parrainage dans l'entreprise

Nasser [nom à compléter]**.**- Je vous remercie.

- Fondation TF1 :

Elle accueille chaque année une dizaine de jeunes, dans le secteur de l'audiovisuel et du tertiaire. Le processus de recrutement est fondé sur les CV vidéo, plus que sur les diplômes. Le dispositif de formation est en alternance ou non – cela peut donc être également un CDD.

Le parrainage est la clé de voute de leur accompagnement. Ils octroient un parrain à chaque jeune, qui est, de préférence, un dirigeant, parce qu'il a plus d'impact dans la structure.

L'objectif de leur parrainage est de développer, d'une part, le réseau professionnel, et d'autre part, d'apporter des conseils comportementaux à leurs filleuls.

Ils ont également un autre type de parrainage pour les jeunes lycéens, qui sont encore dans le cursus ; ils les accompagnent dans leurs choix d'orientation, durant les 3 années de lycée.

- AREVA :

Le groupe est structuré autour des associations comme l'AFIP, l'AFIJ (Adresse Emploi des Jeunes Diplômés) [complété], l'ADEP (0 :03 :01) (Agence pour le Développement des Emplois de Proximité) [complété], et Nos Quartiers ont des Talents.
Son rôle est de mettre en relation ces associations avec les salariés. Ils ont plusieurs types de parrainage :

— à destination des jeunes en recherche d'emploi ;
— à destination des jeunes encore dans le cursus ;
-un mentorat interne pour les jeunes embauchés.

Je laisse Jean-Luc BOIVIN [orthographe] vous présenter les deux autres structures.

Jean-Luc BOIVIN [orthographe].-

- SYMANTEC est une plus petite entreprise – en France, ils sont 150 salariés —, mais qui essaie de développer le parrainage, notamment pour faire la promotion de la diversité par trois biais :

— faire bénéficier les personnes du réseau ;
— autour de tables rondes au sein de SYMANTEC ;
— autour du développement du parrainage AFIP – pour cette petite structure, il y a quand même 3 parrains ; si toutes les entreprises faisaient cela, ce serait formidable.

- La Maison de l'Emploi du territoire de Plaine Commune — dont l'un des chargés de mission est présent.

La problématique est différente, car il s'agit d'un secteur géographique avec 20 000 demandeurs d'emploi ; c'est une masse importante qui se caractérise par le fait que ce ne sont pas des profils de type AFIP, c'est-à-dire que la plupart ne sont pas diplômés de l'enseignement supérieur.
Ce sont des individus qui n'ont soit pas de diplôme, soit des diplômes de type CAP ou BEP et qui recherchent dans des secteurs bien spécifiques comme l'industrie, la santé, etc.
Le besoin qui a été qualifié est de rencontrer des parrains adaptés et sur le milieu ambiant.
Des liens se sont créés avec les entreprises et des manifestations sont organisées avec de petits nombres de personnes, avec des parrains ciblés sur le métier afin de trouver du travail à ces personnes-là.

Alain GAVAND.- Merci Jean-Luc BOIVIN [orthographe]. Nous abordons maintenant la deuxième partie de cette restitution :

Facteurs de succès du parrainage comme moyen d'accès à l'emploi : 5 règles d'or :

- Mettre en place une structuration forte dans l'entreprise. Nous avons l'exemple de la Fondation TF1, qui est très structurante pour le parrainage, mais cela peut aussi être la structuration par le biais d'une association comme l'AFIP.

- Définir les rôles et les devoirs de chacun. Il s'agit d'un engagement mutuel entre le parrain et le filleul ; tout ne peut pas venir du filleul, tout ne peut pas venir du parrain.

— Définir les règles de fonctionnement telles que la loyauté, la transparence, la franchise – savoir dire les choses au filleul —, la disponibilité et la réactivité.

— Ce n'est pas se substituer aux parents – notamment pour les jeunes, par exemple culpabiliser : « mon Dieu, il n'a pas trouvé d'emploi ! » —, ne pas faire du social : nous sommes dans l'accompagnement professionnel.

Nous avons trouvé des exemples intéressants dans la structuration de ces rôles et devoirs :

— Mettre en place une convention de contrat ; par exemple, TF1 a mis en place une charte et une convention entre le parrain et le filleul ; cela nous paraît être une bonne pratique pour bien définir les règles du jeu.

— Permettre aux jeunes d'être en dehors d'une relation hiérarchique et de bénéficier d'un coaching différent.

- Choisir son parrain : ce choix est fondamental, il prend notamment en compte l'adéquation entre le filleul et le parrain en termes de métier et de filière ; cet aspect n'est pas obligatoire, mais cela a été cité comme facteur de succès.

Parfois, en accompagnement de type Fondation TF1 avec des intégrations longues sur deux ans dans l'entreprise, il est bien de pouvoir choisir un parrain qui a du poids dans l'entreprise – comme le disait Nasser [nom à compléter], qui a de l'impact —, il s'agit donc plutôt d'un dirigeant ou d'un responsable de service.

- Préparer les filleuls avant qu'ils ne soient accompagnés par les parrains, de façon à ne pas devoir tout mettre à plat. Bien sûr, il peut y avoir de l'accompagnement sur le CV, sur les entretiens, mais cela est plus intéressant quand il y a déjà un travail de préparation du filleul, pour que le parrain puisse se concentrer sur son travail de parrainage.

- Préparer et suivre les parrains sous forme de formation ou d'accompagnement : par exemple, lors des derniers vendredis du mois de l'AFIP, mais également, pour TF1, des réunions régulières avec les parrains pour la Fondation.

Trois principales difficultés rencontrées

- Tout ne peut pas venir du parrain ; ce n'est pas le Père Noël. Il faut l'expliquer aux filleuls, ne pas créer trop d'illusions ; ce n'est pas magique, pourtant il faut une part de magie, il faut se projeter, garder l'espoir, maintenir la motivation.

- Le contexte économique – cela ne vous surprendra pas — rend la recherche d'emploi difficile. Que faisons-nous, quand au bout de 3 mois, 6 mois, un an, le filleul n'a pas trouvé d'emploi et se décourage ? Comment débloquer la situation ? Comment relancer la machine ?

Là réside l'intérêt du réseau inter-entreprises qui peut créer de la synergie, notamment avec l'AFIP, où il est possible de changer de parrain ou d'échanger sur des idées d'intervention et de solution, de se remotiver. Cette structuration inter-entreprises est donc extrêmement précieuse.

- La détection des besoins d'emploi : comment faire pour aider le filleul à trouver des emplois ? Comment accéder aux TPE notamment, avec des moyens de diffusion d'offres d'emploi qui ne sont pas forcément toujours accessibles aux filleuls ?

Les besoins et les perspectives

- Il faut tout d'abord bien définir le contrat psychologique entre le parrain et le filleul : ce qu'attend chacun l'un de l'autre, les règles, les rôles, les devoirs. Il me semble qu'une formalisation au moyen d'une charte fait partie des bonnes pratiques.

- Apporter peut-être plus d'outillage et de méthodes.

- Suivre le parrain ; cela est vraiment nécessaire et le réseau associatif peut jouer là un rôle extrêmement important. Il ne faut pas réinventer l'eau chaude, mais capitaliser ce qui a déjà été fait dans le parrainage.

- Tout le champ des non diplômés n'est pas assez couvert : nous avons évoqué que sur un bassin d'emplois, il y a seulement 12 % de diplômés. Que faisons-nous pour les 88 % restants ? Ce champ n'est donc pas assez travaillé ; il y a une piste de progrès à réaliser.

- Les réseaux associatifs paraissent peu structurés ou de petite taille par rapport à l'ampleur du projet. Comment permettre à ce réseau associatif, type AFIP ou autre, à prendre plus d'ampleur et à répondre à l'énorme besoin sociétal ?

- En toute fin de réunion, en aparté, une entreprise a évoqué la nécessité du financement : qui finance le parrainage ? Est-ce qu'une entreprise qui parraine doit payer, parfois fort cher, à des réseaux associatifs, ce qui peut être une limitation ? Pour une grande entreprise, cela n'est pas forcément problématique, mais pour une petite, cela est parfois lourd. Comment financer cet accompagnement ?

Atelier 3 : Le parrainage dans la formation et les filières d'excellence

Brice AKATANI.- Nous avons fait des slides au sujet de la question du financement du parrainage.

L'atelier 3 « Parrainage dans la formation » [complété] est un atelier très riche ; il y a eu des interventions très pertinentes. Nous n'avons pas passé beaucoup de temps sur ce qui fonctionne, nous avons vu qu'il y avait de nombreuses initiatives qui, en général, fonctionnent : pour les écoles, la formule « Passerelle » qui a permis d'ouvrir le concours à d'autres voies que celles des « prépas », qui représentent un dispositif significatif d'environ 40 à 60 %. Nous parlons là de 16 écoles ; les entreprises L' OREAL et AREVA vont parrainer des lycéens boursiers en classes « prépas » de premier plan ou en zone ZEP.

Nous nous apercevons qu'il y a beaucoup d'initiatives, certaines associations accompagnent directement les étudiants, du type Réussir aujourd'hui – l'un de nos filleuls est passé par eux — qui font du très bon travail et parviennent à placer des jeunes dans des écoles de premier plan.

Quand il y a des initiatives individuelles, en général, cela marche plutôt bien, mais c'est un agrégat « inconstitué » de toutes ces initiatives qui fait qu'il faut que ce soit relayé à un niveau plus élevé, que nous nous appuyons sur des expériences positives pour en tirer des leçons plus générales, voire apporter une politique pour faire en sorte que cela fonctionne à grande échelle.

Pour ce qui est des difficultés majeures et des axes d'amélioration :

- L'autocensure. Les jeunes se disent : « une grande école n'est pas pour moi, les personnes qui y sont ne me ressemblent pas ». De plus, quand on va en « prépa », on n'a pas l'assurance d'obtenir le concours au bout des deux ans, il faut financièrement être sûr de pouvoir tenir et puis il faut aussi financer la « prépa ». Cette autocensure joue et il faut agir dessus, afin de faire en sorte qu'il n'y ait pas d'inhibition interne.

- La complexité du paysage académique français.

Même en étant français, cela est compliqué ; on parle de « millefeuille » pour les collectivités locales, cela est la même chose pour l'Education Nationale. Il faut vraiment être initié, et les gens qui connaissent font un peu des délits d'initiés, parce qu'ils connaissent les circuits et les filières.

C'est un des problèmes majeurs qui fait que nous nous disons qu'un jeune brillant peut avoir la chance de rencontrer un professeur qui l'aiguille bien, mais ce n'est pas le cas, car il ne maîtrise pas tout cela. En amont, il faut informer.

- Un des points qui m'a marqué particulièrement est qu'il y avait des résistances – parce que là, nous parlons d'éducation – très fortes en interne sur le plan de l'Education Nationale pour ouvrir, ou ne serait-ce que faciliter ces démarches qui consistent à lever l'autocensure en allant informer les étudiants, voir des grandes écoles qui font elles-mêmes partie du système de l'Education nationale, et qui vont aller voir des lycées et avoir du mal à passer la barrière du proviseur qui

dit : « attendez, vous allez venir ici, peut-être que vous allez créer des frustrations, parce que vous allez nous montrer quelque chose et les gamins disent ce n'est pas pour moi ».

Il faut donc y aller avec beaucoup de conviction, de volonté et de ténacité, avec un bélier, et puis faire les bonnes rencontres aussi, c'est-à-dire cela repose souvent malheureusement sur des personnes qui elles proviseur ou principal, ont une ouverture d'esprit, etc.

Il y a beaucoup de travail à faire de déminage et de communication pour pouvoir lever ces résistances-là. Nous parlions donc là entre grandes écoles et lycées.

- Le sujet suivant est celui des entreprises et de l'Education Nationale, qui était très intéressant.

Gilles PICOZZI est Directeur général de ENGDE (Ecole Supérieure de Gestion – Diplômes d'Etat de Comptabilité) [complété] et est très actif au sein de l'association Parrainer la Croissance.

Il disait que, dans le monde de la formation et de l'entreprise, nous avons les mêmes blocages ; c'est-à-dire que quand nous voulons créer une entreprise, nous faisons la passerelle avec les ateliers entrepreneuriat. Il est compliqué d'aller voir les structures qui peuvent nous aider, de chercher le financement, etc.

Ce n'est pas évident et il y a donc beaucoup de similitudes ; ce n'est pas un travers propre à l'Education Nationale, mais un problème d'organisation ou de sociologie des organisations.

- Le dernier point difficile est le financement des études supérieures.

Cela rejoint l'autocensure, on se dit non seulement « ce n'est pas pour moi, parce que c'est inaccessible », mais en plus, « cela coûte de l'argent. » Alors que nous savons que derrière tout cela, il y a aujourd'hui, ce problème d'IRL (0 :20 :25) (Indice de Référence des Loyers)[complété].

Grâce à mon expérience personnelle de l'AFIP, je me suis rendu compte de l'impact que cela pouvait avoir : j'avais une filleule qui a fait des études de mécanique et qui s'est donc retrouvée dans un univers très masculin, qui était très mal perçue par sa famille et qui disait : « moi, j'ai choisi ces études-là, non parce que cela me plaisait, mais parce que les droits d'inscription étaient ailleurs de 15 € et là, c'était gratuit. Par chance, cela m'a beaucoup plu ».

C'est de cela dont on parle concrètement, la vie de quelqu'un peut basculer, sans parler des 8 000 € qu'il faut aligner.

Rien que là, il y a un frein important, et derrière tout cela aujourd'hui, heureusement, il y a beaucoup de choses qui se font, comme la possibilité d'obtenir un prêt sans forcément avoir un garant, etc. Les banques s'engagent, les écoles font des choses, mais il faut mieux communiquer, parce que je pense qu'il y a des choses qu'on sait uniquement quand on arrive dans l'école ou en étant initié : la Fondation HEC a levé tant de fonds auprès des anciens et sur ces centaines de millions, tant seront consacrés aux bourses, etc. ; il faut communiquer beaucoup plus.

- Pour la partie innovation, une des questions posées est la démocratisation de l'enseignement supérieur et des filières.

Nous avons tel ou tel lycée qui a pris conscience du problème ou qui, pour se racheter une conscience, commence à faire des choses, mais quid de la grande majorité ?

Nous parlions des 88 % de jeunes qui n'étaient pas bac+5, tout à l'heure, et là nous allons parler de la grande majorité des personnes qui n'auront pas forcément le réflexe « prépa » parce que c'est trop risqué.

Pourquoi est-ce trop risqué ? « Parce que cela dure deux ans, je ne suis pas sûr d'avoir quelque chose à la fin, donc comment dois-je faire pour vivre ? » Souvent en fait, ces étudiants vont prendre des études courtes : BTS, IUT, etc. avec, à la fin, un diplôme et un « job ».

Il y a une initiative très intéressante qui a été menée par Grenoble Ecole de Management, je crois qu'elle est très récente — je parle sous contrôle de Jean-François FIORINA — où dès même le bac, l'on organise un concours pour les étudiants qui vont passer leur bac et on leur dit : « vous passez ce test-là, si ça marche et que vous êtes retenu, vous faites un BTS, un DUT et ensuite, vous avez un accès à l'école ».

Je pense que, auprès des élèves et des familles, cela rassure, parce qu'on se dit que l'on a une garantie, on a un diplôme qui permet de travailler et en plus on a l'accès à une grande école ; donc en amont, c'est une excellente chose.

- L'autre point de difficultés est que les entreprises, les écoles ou l'Education Nationale ont du mal à informer et l'on dit : « attention, c'est la très atomique AREVA qui débarque chez moi, il faut que je méfie, parce que je ne connais pas. Ils vont faire leur promotion et tous mes étudiants vont terminer dans une mine d'uranium au Niger et cela m'inquiète ».

En fait, l'une des manières de contourner la diabolisation et l'incompréhension est de s'appuyer sur des associations de terrain qui sont déjà là, qui font du soutien scolaire, qui connaissent déjà bien l'environnement et où les entreprises délivrent un message qui n'est pas de dire « moi », mais où l'on parle du fond, c'est-à-dire des métiers, des savoirs, par exemple la culture scientifique.

En s'appuyant comme cela, le message passe mieux et est beaucoup plus efficace.

Beaucoup d'initiatives à relayer

Ce que l'on doit retenir de tout cela, c'est qu'il y a beaucoup d'initiatives, mais c'est un peu comme la théorie cheguévariste : on allume un foyer et puis c'est la révolution.

Il y a beaucoup d'initiatives positives qui marchent, qu'il faut faire connaître, ensuite, il faut peut-être que ce soit relayé à un niveau plus haut, plus élevé pour que cela puisse impacter complètement.

Atelier 2 : Le parrainage dans l'entrepreneuriat

Alexandra PALT.- Notre atelier est celui du « Parrainage dans l'entrepreneuriat ». Je vais faire une intervention courte, car je pense qu'il y a encore beaucoup de choses à explorer suite à cet atelier.

Etait présente une personne ayant profité d'un parrainage dans le cadre du Réseau Entreprendre, Laurence LASCARY. Elle a évoqué ce que cela lui a apporté, à savoir au-delà des aspects pratiques, prendre du recul, ce qui est extrêmement important pour le jeune entrepreneur.

Le réseau Entreprendre a une forme de parrainage individuel, par la mise en relation en binôme d'un parrain et d'un jeune créateur d'entreprise.

Entreprendre au Féminin propose un autre concept avec un accompagnement collectif de plusieurs personnes par plusieurs chefs d'entreprise.

Identifier les besoins des publics spécifiques

• Si nous structurons la démarche, il y a une première étape qui serait d'identifier réellement les besoins des publics spécifiques. C'est-à-dire aujourd'hui, nous pensons qu'un créateur d'entreprise, que ce soit une femme ou une personne issue des minorités, est un créateur comme un autre; or ce n'est pas le cas, car il a des besoins spécifiques.

Pour les femmes — c'est surtout le réseau Entreprendre au Féminin qui a partagé cela avec nous —, il y a des spécificités de manque de confiance, de difficulté à accéder au réseau qu'il faut prendre en compte.

Aujourd'hui, trop peu de recherches ont encore été faites sur les besoins spécifiques des personnes issues des minorités. Est-ce là aussi l'autocensure que l'on peut craindre ? Est-ce la difficulté dans l'accès à l'information, etc. ?

Aujourd'hui, peu de réseaux se penchent sur ces besoins spécifiques ; il y a certainement quelque chose à faire pour l'AFIP.

- Les personnes cherchant un parrain doivent bien identifier leurs besoins, c'est-à-dire ce qu'ils cherchent dans cette relation.

Alain GAVAND a parlé du contrat psychologique, il est extrêmement important d'identifier ces besoins.

Il y a les aspects pratiques, c'est-à-dire comment aborder les questions de financement, de business plan, de relations avec la banque, de commercial, etc.; pour tous ces aspects pratiques le jeune créateur d'entreprise a souvent besoin de conseils.

Mais il y a aussi les aspects psychologiques qui, je crois, sont presque plus importants : rompre la solitude du dirigeant, permettre de prendre du recul, avoir un retour sur comment faire face à l'adversité quotidienne et difficile à gérer.

L'importance du réseau

- Le troisième aspect du parrainage est l'importance du réseau. Cette mise en relation de parrains avec des entrepreneurs ou avec de possibles clients, etc.

Il y a différentes étapes dans le parrainage pour la création d'entreprise ou pour l'entrepreneuriat :

— Avant la création, il peut être particulièrement important de donner confiance aux populations discriminées, de lancer le projet et de le réfléchir, de lutter contre l'autocensure et le doute.

Entre l'idée et le projet, il y a déjà une déperdition énorme de futurs créateurs d'entreprise. Nous ne sommes pas encore sur l'accompagnement technique, mais sur cet encouragement à l'émergence du projet.

— La phase de création demande de l'aide sur les différents volets du business plan, du projet d'entreprise.

— Lors du développement, le parrainage aide à faire face à l'adversité au quotidien, comment prendre du recul. Au CJD (0 :31 :28) (Centre des Jeunes Dirigeants) [complété], ils organisent des commissions miroirs lors de projets, afin de se mettre face à d'autres chefs d'entreprise qui critiquent le projet, l'analysent, le challengent.

Le réseau Entreprendre au Féminin fait des focus groupes qui permettent aux personnes de venir évoquer leur problème et de repartir avec des conseils.

Nous avons donc différentes formes de parrainage qui peuvent être individuelles dans une relation entre parrain et créateur ; ou collectives, avec des focus groupes ou commissions miroirs. Il est important de savoir ce que cela apporte aux créateurs.

Cela apporte certainement un facteur de stabilisation : nous avons donc souvent comme résultat, de la part des personnes qui participent et qui se font accompagner par le réseau, une pérennité plus importante des entreprises. Pour le réseau Entreprendre, le taux est de 83 % à 3 ans, 70 % à 5 ans, ce qui est bien au dessus des taux nationaux.

L'expérience qualitative : les personnes accompagnées disent que c'est un facteur de maturation, qui permet de se stabiliser, de répondre aux difficultés.

Les parrains y gagnent aussi, c'est-à-dire qu'ils retrouvent une deuxième jeunesse dans l'entrepreneuriat, ils sont en phase avec les nouvelles questions à prendre en compte pour créer une entreprise.

Pour de nombreuses femmes du réseau Entreprendre au Féminin, 86 % d'entre elles ont réussi et même les personnes, qui ont ensuite choisi de ne pas créer une entreprise, ont eu plus de facilité de réinsertion dans le marché de l'emploi.

Pourquoi cela marche-t-il ? C'est la qualité du binôme : la relation interpersonnelle est très importante. Dès le début, il faut savoir dire que si cela ne marche pas, il faut arrêter et changer. La confiance en soi, le réseau et le fait de s'ouvrir aux autres sont les éléments qui sont toujours revenus.

Le frein vient d'une relation entre parrain et filleul qui ne fonctionne pas.

Les perspectives : Il y avait plusieurs idées intéressantes — surtout celle du Réseau Entreprendre — d'inscrire le développement durable dans toute la création, au fur et à mesure du projet de tout nouveau créateur d'entreprise.

Qu'apporte cela au-delà de s'inscrire dès le départ dans une dynamique de responsabilité sociale et développement durable ? Cela permet de sortir du court terme et de se positionner dans une logique long terme. « Comment regarder l'avenir avec la prise en compte de mon impact sur la société et l'environnement ? Quelle est ma contribution ? » Cette idée du long terme n'est pas abordée dans la relation de parrainage qui travaille beaucoup sur le court terme : « aujourd'hui, j'ai tel problème, comment puis-je le résoudre ? »

Il y a quelque chose que nous pouvons peut-être améliorer dans la relation de parrainage, à savoir penser le développement de l'entreprise au long terme.

Dans la relation de parrainage, nous pourrions introduire le parrain afin de faire une vraie immersion en entreprise, pour quelques jours ou semaines, afin de regarder comment cela

se passe et faire un retour. C'est très consommateur en temps, peut-être que peu de parrains seraient prêts à le faire, mais cela pourrait apporter beaucoup au créateur d'entreprise.

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Atelier 1 : Le parrainage dans le management et la gestion de carrière

Florence BOURGEAIS.- J'ai appris 5 minutes avant le début de l'atelier que je remplaçais l'animateur, vous m'excuserez donc si la qualité de ma synthèse laisse un peu à désirer.

Les expériences de mentoring :

Le sujet de cet atelier méritera d'être encore approfondi, mais nous avons commencé à élaguer et à regarder ce que nous pouvions en dire.

Sur les retours d'expérience que nous avons eus, Satou CHAUVIN, de l'entreprise SODEXO, nous a expliqué ce qui était mis en place en termes de mentoring au sein de SODEXO.

A ce stade, il s'agit d'une expérience pilote menée sur 12 mentories, qui sont des membres du Comité Exécutif et qui ont pour objectif de permettre à des personnes à fort potentiel, internes à l'entreprise d'évoluer dans leur carrière et d'accéder aux postes à hautes responsabilités.

Ils n'ont pas encore tous les résultats, car l'expérience vient d'être mise en place, mais nous avons pu voir qu'il y avait des principes assez fondamentaux, même en interne dans une entreprise, à savoir notamment celui du volontariat ; c'est-à-dire que l'on n'impose pas à quelqu'un de devenir parrain, de même que l'on n'impose pas de devenir filleul. Le système est vraiment gagnant-gagnant entre ces deux personnes-là.

Etait également présent Arvey [nom à compléter], qui est un filleul de l'AFIP – j'intervenais aussi en tant que marraine de l'AFIP - et dont l'expérience avec son parrain est assez intéressante.

Il a une formation Master2 en automatisation mécanique, mais avait avant cela, faisait de l'informatique par envie. Son Master 2 n'a pas l'intitulé « développement informatique », donc c'est au contact d'un coach, qui est lui-même consultant en informatique dans une SSII, qu'il a pu élargir le champ des possibles.

Cela a été une idée assez centrale dans ce que l'on a pu évoquer lors de cet atelier, à savoir que le rôle du parrain ou de la marraine, est d'élargir un peu ce que la personne pense pouvoir faire. Elle est enfermée dans des cloisons qu'elle se fabrique elle-même bien souvent, en pensant que, parce qu'elle a eu tel Master, telle expérience, tel stage, elle ne peut plus aller que vers ces mêmes fonctions, alors qu'elle a un champ beaucoup plus large que cela, en développant des compétences connexes qui peuvent être applicables dans d'autres métiers ou fonctions.

C'est donc un peu ce qu'Arvey [nom à compléter] va faire : en termes de gestion de carrière, il est un bon exemple puisqu'il a trouvé une formation certifiante, qui lui permettra d'avoir la formation correspondant bien au développement informatique. Il est donc maintenant en recherche d'une entreprise d'accueil pour un contrat de professionnalisation, dans ce cadre-là.

Nous avons également redéfini ce qu'étaient les différentes formes de parrainage.

Les différentes formes de parrainage

- Nous avons parlé du parrainage « spontané », informel : celui qui se fait quand quelqu'un arrive dans une entreprise et est accueilli, sans qu'il y ait d'obligation. Nous n'en avons pas énormément parlé, car ce n'est pas l'aspect qui nous intéresse ici.

- Le parrainage hiérarchique, en interne en entreprise. Si nous parlons de parrainage dans le management et dans la gestion de carrière, cela peut être intéressant, puisque la hiérarchie a évidemment un rôle à tenir dans l'évolution de la carrière du filleul.

Sauf que le parrainage « hiérarchique » a déjà quelque chose d'obligatoire et biaise, pour une part en tout cas, la relation que le filleul peut avoir vis-à-vis de son parrain. Quand il y a un lien hiérarchique, nous ne disons pas forcément les mêmes choses, nous n'avons pas la même liberté de parole. Nous n'explorerons pas tous les sujets de la même manière. Si nous parlons de gestion de carrière, il y a quand même bien un lien managérial qui est évident.

- Le parrainage formel : l'AFIP met en place des parrainages formels. L'exemple de SODEXO est un système de mentoring formel ; l'idée étant que nous essayons de faire correspondre la problématique du filleul – du candidat, pour l'AFIP ou du salarié, dans l'entreprise – avec les compétences, les aptitudes d'un parrain, qui va pouvoir ainsi l'aider à placer le curseur vers son évolution, son projet, etc.

Le rôle du parrain : coach, figure d'identification,

Il est assez vite dit que le rôle du parrain, dans la relation formelle, a un rôle de coach. Il va ouvrir le champ des possibles : « que puis-je faire, qu'ai-je envie de faire, que suis-je en capacité – ou « capabilité » — de faire ? »

L'autre aspect important est que le parrain ou coach peut aussi tenir un rôle. Nous nous sommes interrogés sur l'identification qu'il peut y avoir entre le filleul et son parrain, c'est-à-dire en quoi le parrain ou la marraine peut constituer une sorte de modèle pour son filleul et l'aider à rompre avec les barrières qu'il se pose tout seul. Il est assez intéressant de voir que dans les autres ateliers, ces sujets ont été abordés également.

Le phénomène d'autocensure : nous avons fait beaucoup de parallèles avec les femmes, parce que ce qui peut se passer dans les entreprises aujourd'hui, se passe plus facilement sur les femmes.

En ce qui les concerne, nous pouvons mesurer les choses, nous voyons donc ce qui se passe. Accèdent-elles aux formations ? Est-ce que, dans les tous les niveaux de la hiérarchie, elles sont au même niveau ? Ce parallèle-là est intéressant, parce que les femmes ne sont pas les dernières à s'autocensurer.

Bien souvent, autour d'un certain âge, elles ne vont pas postuler à certains emplois, partant du principe qu'il y a peu de chance qu'elles l'aient, parce qu'elles auront peut-être des enfants et que ces choses vont bloquer leur capacité à accéder à ces postes-là.

Le parrainage, à notre sens – c'est ce qui est ressorti de notre réflexion – peut permettre, est utile à travers ce phénomène d'identification.

Nous avons eu le témoignage intéressant d'une jeune femme qui a eu une tutrice, une marraine qui était une femme entrepreneuse, mère de famille et, qu'à son contact, elle s'est rendue compte qu'elle pourrait, en tant que jeune femme, entreprendre un jour et conjuguer ses multiples vies en ayant sa vie de famille.

L'idée est de lutter contre les barrières que nous nous fixons, que nous nous imposons de manière individuelle.

La pérennité de la relation de parrainage

Pour finir, nous nous interrogés sur la pérennité de cette relation de parrainage. Je sais que la question a été posée dans d'autres ateliers, cela peut-être variable en fonction du cas de figure.

Si nous prenons l'exemple de l'AFIP, en tant que marraine, j'ai encore des contacts avec des filleuls qui n'ont plus besoin de mes services, et qui me tiennent au courant, me donnent des informations. Il est possible de fait que cela soit maintenu, mais je pense que nous sommes plutôt, à un moment donné, sur une problématique, nous y répondons et une fois que nous avons répondu, le parrain reste un parrain – ce n'est pas un problème -mais nous ne sommes pas forcément dans quelque chose de durable.

De manière générale, nous en sommes venus au fait que le parrainage peut être pris, interprété comme un palliatif à d'autres problématiques, particulièrement celles internes à l'entreprise. Si le parrainage et le mentoring sont des choses à mettre à place, c'est bien que le système, l'organisation en tant que tels ne répondent pas à ces problématiques-là tous seuls.

Il faut donc trouver des moyens, des clés pour améliorer ces problématiques-là et encore une fois, pour ouvrir le champ des possibles en termes de carrière, pour briser les plafonds, mais aussi les parois de verre, parce que les évolutions ne sont pas toujours verticales, cela peut aussi se faire horizontalement.

Carole DA SILVA - Y a-t-il des questions ? Des réactions dans la salle ? C'était très clair. Je crois que tout le monde a faim !

CONCLUSION

Carole DA SILVA

Pour l'AFIP, le parrainage consiste essentiellement à faire sentir à un candidat qu'un professionnel en activité bénévole s'intéresse à lui, à son projet professionnel et souhaite le soutenir dans la durée. Nous sommes vraiment dans la démarche gagnant-gagnant.

Il est vrai qu'à l'AFIP, notre démarche est chaque fois d'identifier, de prendre de nouvelles initiatives qui contribuent à ce que l'ensemble de la société puisse être en mouvement.

Nous partons du principe que cette question – la diversité, la lutte contre les discriminations, la mobilisation de réseau – n'est pas l'affaire d'une seule personne, d'un seul camp, d'un seul public, mais vraiment l'affaire de tout le monde.

Si nous partons du principe qu'en travaillant collectivement, nous mutualisons nos énergies, nous pourrons alors avancer ensemble.

Finalement, si l'autre avance et que je ne le vois pas comme quelque chose de différent de moi, cela contribue à ce que, moi aussi, j'avance, parce que cela veut dire que la société dans laquelle je vis, est beaucoup plus équilibrée, que les jeunes accèdent plus facilement aux emplois correspondants à leurs compétences, qu'il y a aussi un capital confiance renouvelé, auprès des candidats et des adultes.

Quand je suis jeune, la société me promet qu'en faisant de bonnes études, j'aurai un bon travail, mais, quand j'arrive sur le marché de l'emploi, cette même société se dégage de ses responsabilités et me dit : « non, il y a la crise, etc…, tu ne peux pas ».

Je pense que c'est aussi une manière d'aider les jeunes à devenir des adultes responsables et une manière de garantir une vraie cohésion sociale. C'est un des combats de l'AFIP.

Chaque année, le thème de nos colloques a toujours pour objectif de contribuer à mener une action.

L'an passé, le thème était sur l'entrepreneuriat, nous avions fait un rapport, une recherche action en 2008, ce qui a permis, après le colloque, de lancer un projet d'incubation d'idées.

Nous parlions tout à l'heure d'espace pour permettre aux candidats de tester leurs idées, d'envisager ce qu'est être entrepreneur, « comment est-ce que je me mets dans la posture d'un entrepreneur », d'imaginer que la démarche entrepreneuriale ne s'improvise pas. Il ne suffit pas d'avoir envie, il faut aussi reconnaitre ses limites et se dire : « peut-être que j'ai cette envie, mais je n'ai pas la capacité de le faire, en revanche, autour de moi, j'ai peut-être d'autres personnes qui ont cette capacité-là en mutualisant nos compétences ; peut-être que je suis un très bon commercial, mais à côté de cela, je n'ai aucune autre compétence technique, je peux m'associer à cela ».

L'idée est vraiment de décloisonner les espaces, et comme le disait Florence BOURGEAIS tout à l'heure et d'élargir le champ des possibles.

Pour nous, le réseau de parrainage animé par l'AFIP est vraiment un réseau d'hommes et de femmes qui sont dans une démarche citoyenne, qui ont envie de lutter contre les discriminations, qui ont envie d'apporter leurs compétences, leur assistance à des jeunes en recherche d'emploi, mais aussi en création d'activité, liées à tout projet professionnel.

C'est aussi une volonté de changer les mentalités et de contribuer à ce que l'entreprise s'adapte aux différences.

J'ai souvent plaisir à dire qu'avant d'être égaux, il faut être différents ; nous parlons souvent d'égalité, mais nous ne pouvons en parler que quand nous avons deux choses différentes. Nous ne pouvons pas parler d'égalité quand les choses sont absolument homogènes.
Notre société parle souvent d'égalité, mais n'accepte pas que nous puissions valoriser nos différences, alors que c'est ce qui permet justement de comparer et de se dire : « ces deux choses différentes, in fine, sont arrivées à des choses égales à ce que nous promet cette société ».

Pour finir, je dirais qu'il s'agit d'une démarche citoyenne. L'objectif de cette rencontre est vraiment, d'une part de pouvoir valoriser le dispositif de parrainage, de pouvoir quasiment le plébisciter, parce que j'estime que c'est une démarche qui permet à chacun d'être vraiment gagnant-gagnant, parce que cela permet aux candidats de ne pas être dans la posture d'assistanat, de misérabilisme, de « je me plains », nous ne sommes pas du tout dans cela.

En même temps, cela décloisonne les milieux, puisque cela permet à des personnes isolées des autres, en temps normal, de se rencontrer.
Le seul enjeu est d'avancer ensemble. Il n'y a pas de posture de dominant-dominé comme on le rencontre souvent : que ce soit dans le cas de forums emplois, quel que soit le dispositif, vous avez toujours une position où l'autre sait et vous être en demande.
La relation de parrainage est vraiment : « voilà mes compétences, je ne suis pas pour l'instant sur le marché de l'emploi » et vous, vous êtes dedans : ensemble cela peut contribuer.
Souvent, cela permet aussi aux candidats d'apprendre des choses aux parrains, qui découvrent une autre compétence, qui sont obligés d'aller chercher dans leur réseau.
Cela a créé des liens entre les entreprises, puisque des départements qui ne se parlaient quasiment pas, du fait du parrainage, ont été obligés de se rencontrer : « ma filleule est en marketing; or je ne vais jamais en marketing, parce que je les trouve trop compliqués. Comme ma filleule est dedans, je me suis sentie obligée d'aller voir ce département, je me suis rendu compte que c'était dans gens très bien. »

La sortie de ce guide est prévue pour juin 2010 avec l'envie de valoriser les différentes initiatives. C'est un outil pratique qui permet à chacun de nous de se sentir concerné dans une démarche citoyenne avec de vraies perspectives, sans rentrer dans le paternalisme dévalorisant. Il n'y a pas que le parrain qui a travaillé, mais aussi le filleul, donc le binôme a travaillé ensemble. Quand le résultat se concrétise, c'est la fierté de chacun.
Cela a un effet démultiplicateur, puisque cela permet aux filleuls qui en ont bénéficié de s'investir ensuite dans le parrainage pour d'autres. Cela peut se faire à tous les niveaux, auprès des plus jeunes, auprès de l'entourage, et cela devient vraiment un réflexe citoyen de se dire : « je ne peux pas me contenter, en tant que professionnel en activité, en tant que citoyen, d'être juste consommateur, je dois aussi me sentir impliqué par ce qui se passe dans mon environnement, dans ma société. » De mon point de vue, cela relève de la responsabilité de chacun et de la responsabilité collective.

Je vous remercie pour votre participation, votre patience, votre implication.
Nous allons essayer que ce guide soit vraiment un outil pratique de référence sur le marché ; ce sera le premier réalisé en direction d'un public de diplômés. J'ai bien pensé au fait qu'il fallait que ce le soit aussi pour un public non diplômé, si nous avions les moyens, nous ne demanderions qu'à faire.

Nous voulons être avant tout une association dans la qualité, dans l'expertise, dans la compétence ; nous ne pouvons pas nous démultiplier si nous n'avons pas les moyens.

Accompagner un public de cadres ou de diplômés de l'enseignement supérieur n'est pas la même chose que d'accompagner un public d'un niveau de qualification ; si les moyens suivent, ce seront deux équipes qui fonctionneront différemment.

Pour l'instant, je ne souhaite pas me lancer dans des actions pour lesquelles je n'ai pas de moyens. Nous avons tous la pression, l'AFIP aussi, de casser les a priori, parce que ce sont des structures qui ne sont pas dirigées par des personnes issues des minorités. J'ai toujours l'épée de Damoclès qui pointe sur ma tête et qui fait que nous devons constamment être dans l'excellence, de manière à obliger les personnes à changer leur regard.

Si le choix, pour l'instant, est de tirer vers le haut, c'est aussi une manière de changer les représentations à des niveaux beaucoup plus élevés, de manière à ce que la question de la diversité devienne l'affaire de tous et que nous sachions, que même si nos diversités sont différentes, elles constituent la diversité de la France.

Si nous le prenons comme une chance, nous pourrons déplacer des montagnes, si nous le prenons comme un handicap, nous resterons à notre niveau.

J'espère que dans 10 ans, nous ne serons plus là à parler de diversité. Merci beaucoup.