

Les conditions de la réussite de la relation de parrainage – Le cas emblématique de l’accompagnement des jeunes diplômés par l’association *NQT*

Par Damien COLLARD,

Maître de conférences, Université de Franche-Comté, et chercheur - Centre de recherche en gestion des organisations de l’Université de Bourgogne

Nathalie RAULET-CROSET,

Maître de conférences, IAE de Paris de l’Université Paris 1, et chercheure - Centre de recherche en gestion de l’École polytechnique

Jean-Baptiste SUQUET,

Professeur associé, Neoma Business School, et chercheur associé - Institut de recherche en gestion de l’Université Paris-Est Marne-la-Vallée

et Laure AMAR,

Ingénieur d’étude, Centre de recherche en gestion de l’École polytechnique

Dans cet article, nous nous intéresserons au parrainage favorisant l’accès ou le retour à l’emploi, dont la finalité est de faciliter l’insertion professionnelle de certaines catégories de jeunes et de lutter contre les discriminations. Une recherche-action, menée à la demande d’une association qui met en contact des jeunes diplômés avec des parrains travaillant dans des entreprises, nous a permis d’étudier la relation de parrainage et d’identifier quatre ressorts psychosociaux principaux : a) l’effet « waouh ! », b) l’effet Pygmalion, c) la montée en compétences « interactionnelles » et, enfin, d) l’effet réseau. Pris ensemble, ces quatre ressorts forment le « carré magique » de la relation de parrainage.

Introduction

Le parrainage favorisant l’accès ou le retour à l’emploi – qui consiste à « accompagner des jeunes, dépourvus d’un réseau personnel de relations avec les milieux professionnels, dans leur recherche d’emploi » (circulaire du 8 novembre 1996 prise en application de la loi quinquennale de décembre 1993 sur les conventions de parrainage) – fait partie de la panoplie des outils encouragés par les pouvoirs publics pour lutter contre le chômage des jeunes. Maëla Paul fonde la relation de parrainage sur le lien intergénérationnel et situe l’action du parrain « à l’articulation des champs professionnel et social » (PAUL, 2002, p. 50). En effet, les parrains sont souvent des personnes ayant un statut social relativement élevé : ils peuvent de ce fait identifier des opportunités d’emploi pour leurs filleuls (HOUDÉ, 1995) et les mettre en relation avec des décideurs et des chefs

d’entreprise (CHAUVAC, 2011). De plus, les parrains sont des exemples, ce qui peut jouer positivement sur la motivation des filleuls et, *in fine*, sur l’accès ou le retour à l’emploi.

Une recherche-action menée à la demande d’une association – l’association *NQT*, dont les initiales signifient *Nos Quartiers ont des Talents* – nous a conduits à étudier les conditions de la réussite des opérations de parrainage, tant sur le plan des interactions psychosociales qui se jouent dans la relation entre un parrain ou une marraine, et son filleul, que sur le plan du fonctionnement de l’organisation, qui permet le développement de cette relation de parrainage à grande échelle. Cette association créée en 2006 – dont le cœur de métier est de mettre en relation de jeunes diplômés issus de quartiers prioritaires et/ou d’un milieu social modeste avec des cadres expérimentés, dans le but de facili-

ter leur insertion professionnelle, a connu en quelques années une forte croissance. Elle fonde son action sur des partenariats noués avec un ensemble de parties prenantes (privées, publiques ou associatives), qui, par exemple, proposent des parrains, diffusent des offres d'emploi auprès des jeunes diplômés en recherche d'emploi, jouent un rôle de relais et d'animation d'actions menées localement, ou bien encore contribuent à des manifestations organisées par l'association, etc. Au travers de ces partenariats, et en déployant une énergie souvent qualifiée de contagieuse par ces différentes parties prenantes, l'association a pour mission de susciter et de maintenir dans la durée les relations de parrainage. L'art de *NQT* consiste ainsi à s'appuyer sur ses différents partenaires pour fabriquer les tandems de parrains-jeunes idoines, puis à gérer ces tandems dans la durée, en portant notamment une attention toute particulière au rythme des rencontres⁽¹⁾.

Mais c'est aussi le modèle de parrainage porté par l'association qui nous a semblé être en lui-même un gage de succès. C'est pourquoi nous avons choisi dans cet article d'explorer plus particulièrement l'interaction psychosociale qui s'y joue. Ainsi, nous mettrons en évidence quatre ressorts, de nature psychosociale, qui favorisent la réussite du parrainage : a) l'effet dit « waouh ! », b) l'effet Pygmalion, c) la montée en compétences « interactionnelles » et, enfin, d) l'effet réseau. Pris ensemble, ces quatre ressorts forment le « carré magique » de la relation de parrainage et constituent (dans le cas spécifique étudié) les principaux facteurs psychosociaux explicatifs de l'efficacité des actions de parrainage.

Nous déroulerons notre propos en plusieurs temps. Tout d'abord, nous dresserons un bref état de l'art des travaux portant sur le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi, des travaux qui explicitent en particulier les objectifs et les limites de ce type de parrainage. Puis, nous présenterons notre terrain (l'association *NQT*), la demande de recherche qui nous a été adressée, ainsi que la méthodologie que nous avons adoptée pour y répondre. Nous exposerons ensuite nos résultats de recherche en prenant comme grille de lecture principale la *théorie de l'étiquetage* (BECKER, 1963/1985). Enfin, nous discuterons les résultats de cette recherche et mettrons en évidence les apports et les limites de celle-ci.

Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi

L'insertion professionnelle en tant qu'objectif

Les jeunes peu ou pas du tout qualifiés constituent la cible principale des actions de parrainage. Certaines

opérations ont ainsi été mises en place par des missions locales en direction des jeunes les plus éloignés du marché de l'emploi (WAHBI, 2002 ; CORVISART DE FLEJEURY et LANLO, 2001). D'autres actions ont été impulsées au bénéfice des jeunes placés « sous main de justice » par les services de la *Protection judiciaire de la jeunesse* pour favoriser une meilleure insertion de ce public dans le monde du travail (CLÉMENT, 2006). Selon Dufour et Frimousse (2006), les jeunes visés par les actions de parrainage ont besoin, en raison de leur faible capital scolaire, d'être soutenus par un adulte expérimenté qui va jouer un rôle de passeur afin de préparer leur socialisation organisationnelle.

D'autres opérations de parrainage ciblent plus particulièrement des lycéens issus de milieux défavorisés, et ce dès la classe de seconde, pour les aider à accomplir leurs études et à s'insérer dans la vie professionnelle. C'est le cas du dispositif de parrainage mis en œuvre par la fondation *Un avenir ensemble* étudié par Laurence Bancel-Charensol (2015) et du programme de parrainage de l'association *Actenses*, auquel s'est intéressée une équipe de chercheurs de l'École d'économie de Paris (BEHAGHEL et al., 2013)⁽²⁾.

Enfin, quelques initiatives ont été déployées par des structures associatives en direction de certaines catégories de jeunes diplômés. C'est le cas de *NQT (Nos Quartiers ont des Talents)*, qui met en relation de jeunes diplômés issus des quartiers prioritaires et/ou d'un milieu social modeste avec des cadres expérimentés (RAULET-CROSET et al., 2015) et de l'*AFIP (l'Association pour favoriser l'intégration professionnelle)*, qui met en contact des diplômés issus des « minorités visibles ou des quartiers populaires » avec des parrains travaillant dans des entreprises qui s'engagent à « ouvrir leurs carnets d'adresses » (KROHMER et al., 2010).

Toutes ces opérations reposent sur des parrains et des marraines (bénévoles) qui jouent un rôle de facilitateur. Le parrain, en ouvrant son carnet d'adresses, offre en effet de nouvelles opportunités d'emploi à son filleul (HOUDÉ, 1995 ; CHAUVAC, 2011), illustrant en cela la théorie de la « force des liens faibles » chère à Mark Granovetter (1973, 1974). Par ailleurs, en recommandant son filleul auprès d'employeurs potentiels, le parrain donne du crédit à la candidature de celui-ci. C'est ce qu'ont montré certains travaux portant sur les réseaux locaux pour l'insertion (BARON et al., 1995), dont l'efficacité repose « pour partie sur la "contagion de la valeur", qui confère à la personne recommandée une part de la valeur reconnue à celui qui le recommande » (BUREAU et MARCHAL, 2009, p. 183). Philippe Coulangeon (1999) parle, quant à lui, de « transfert de notoriété » pour qualifier ce phénomène dans le cas du parrainage des musiciens de jazz français. « *En tant qu'il participe à l'ordre de la croyance, le transfert de notoriété que réalise le parrainage possède ainsi en quelque sorte cette efficacité sui generis des gestes*

⁽¹⁾ Le lecteur désireux d'en savoir plus sur ce sujet et, plus généralement, sur le fonctionnement organisationnel de l'association *NQT*, ainsi que sur son modèle économique et social, pourra se reporter au compte-rendu de la séance du 3 février 2016 de l'École de Paris du management (FOURNIER et RAULET-CROSET, 2016), ainsi qu'au rapport de recherche inséré dans le Livre blanc de l'association (RAULET-CROSET et al., 2015).

⁽²⁾ Selon ces chercheurs, les effets à court et moyen terme de ce programme sur l'orientation des élèves ne sont guère probants. Ses effets à long terme (sur l'orientation post-bac et sur l'insertion professionnelle) n'ont, quant à eux, pas été évalués.



Le ministre de la Justice, Pascal Clément, et Pierre Gagnaire, chef étoilé, signant un appel à 500 chefs cuisiniers de toute la France pour qu'ils accueillent un jeune en difficulté dans leur entreprise.

« Des actions ont été impulsées au bénéfice de jeunes placés "sous main de justice" par les services de la *Protection judiciaire de la jeunesse* pour favoriser une meilleure insertion de ce public dans le monde du travail. »

rituels, portée par la croyance dans les vertus magiques de la renommée du "parrain" » (COULANGEON, 1999, p. 696), offrant ainsi au destinataire une plus-value sous la forme d'un « capital symbolique », qui est pour lui hors de portée.

La lutte contre les discriminations comme horizon

Le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi vise également à contrer les effets de la discrimination (REBZANI, 2000 ; BERENI, 2009). Selon Rebzani (2000), le principal intérêt du parrainage est qu'il crée de l'engagement – aussi bien de la part des jeunes que de la part des employeurs –, et ce pour trois raisons. La première réside dans la « technique du premier pas » (JOLE et BEAUVOIS, 1987), qui repose sur le fait que si l'on veut obtenir de quelqu'un une grande faveur, il convient de commencer par en recueillir une plus petite. Ainsi, les employeurs, en signant la charte nationale du parrainage, s'engagent et font un premier pas, ce qui les conduit à faire preuve de plus d'ouverture vis-à-vis de ces jeunes en difficulté et à les accueillir dans leur entreprise. Selon Rebzani (2000), la confiance qui leur est accordée va inciter ces jeunes (qui font leur premier pas) à reconsidérer leur vision de l'entreprise et par là-même à redoubler d'efforts. Par ailleurs, la

« technique de l'amorçage » (CIALDINI et al., 1978) peut venir renforcer l'efficacité du parrainage lorsque les parrains arrivent à obtenir des employeurs qu'ils respectent leurs engagements. Enfin, l'« hypothèse de contact » (ALLPORT, 1954) – qui repose sur le fait que, sous certaines conditions, la multiplication des contacts entre deux groupes sociaux tend à atténuer leurs préjugés respectifs – constitue la dernière explication avancée par Rebzani (2000). À noter cependant que les raisons qu'il invoque ne constituent que des hypothèses de travail tirées de la littérature (en psychologie sociale) sur les théories de l'engagement.

D'autres auteurs se montrent, quant à eux, plus réservés, voire critiques, à l'égard du parrainage. Selon Masson et Van de Walle (2001), mais aussi Garner-Moyer (2003), le parrainage permet aux employeurs de se dédouaner à bon compte, ce qui ne les incite guère à faire évoluer leurs pratiques de recrutement. Il tend *contrario* à faire reposer la lutte contre la discrimination avant tout sur les jeunes, dont on attend qu'ils modifient leur attitude à l'égard de l'entreprise. La lutte contre la discrimination est par ailleurs souvent reléguée au second plan pour accorder la priorité à l'accès à l'emploi des jeunes. Enfin, le public visé par les actions de parrainage est souvent trop large, les objectifs du parrainage

Photo © Hamilton/REA

sont parfois mal compris et le rôle de médiateur attribué aux parrains n'est pas suffisamment précisé (MASSON et VAN DE WALLE, 2001). Milena Doytcheva (2011) va encore plus loin dans la critique, puisque, selon elle, les expériences de parrainage restent très marquées « *par une approche "adaptative" des "publics", propre à l'action sociale, dans le cadre d'une politique de lutte contre les discriminations dont elles dévoient les objectifs* » (DOYTCHEVA, 2011, p. 67). La controverse sur le bien-fondé des actions de parrainage est donc vive.

Pour autant, les travaux mentionnés, s'ils ouvrent des pistes d'analyse des dispositifs de parrainage, présentent néanmoins certaines limites. D'une part, certains d'entre eux privilégient une approche macro et critique des effets du parrainage, correspondant à un intérêt premier pour la discrimination sur le marché de l'emploi. D'autre part, ceux qui envisagent ce qui se joue *dans* la relation de parrainage, se fondent le plus souvent sur des réflexions théoriques et des *design* de type expérimental – ce qui les conduits, en outre, à envisager les mécanismes du parrainage un par un. Nous souhaitons, quant à nous, poser la question des conditions plurielles de la réussite du parrainage, en situation, dans une logique résolument interactionniste et pragmatique.

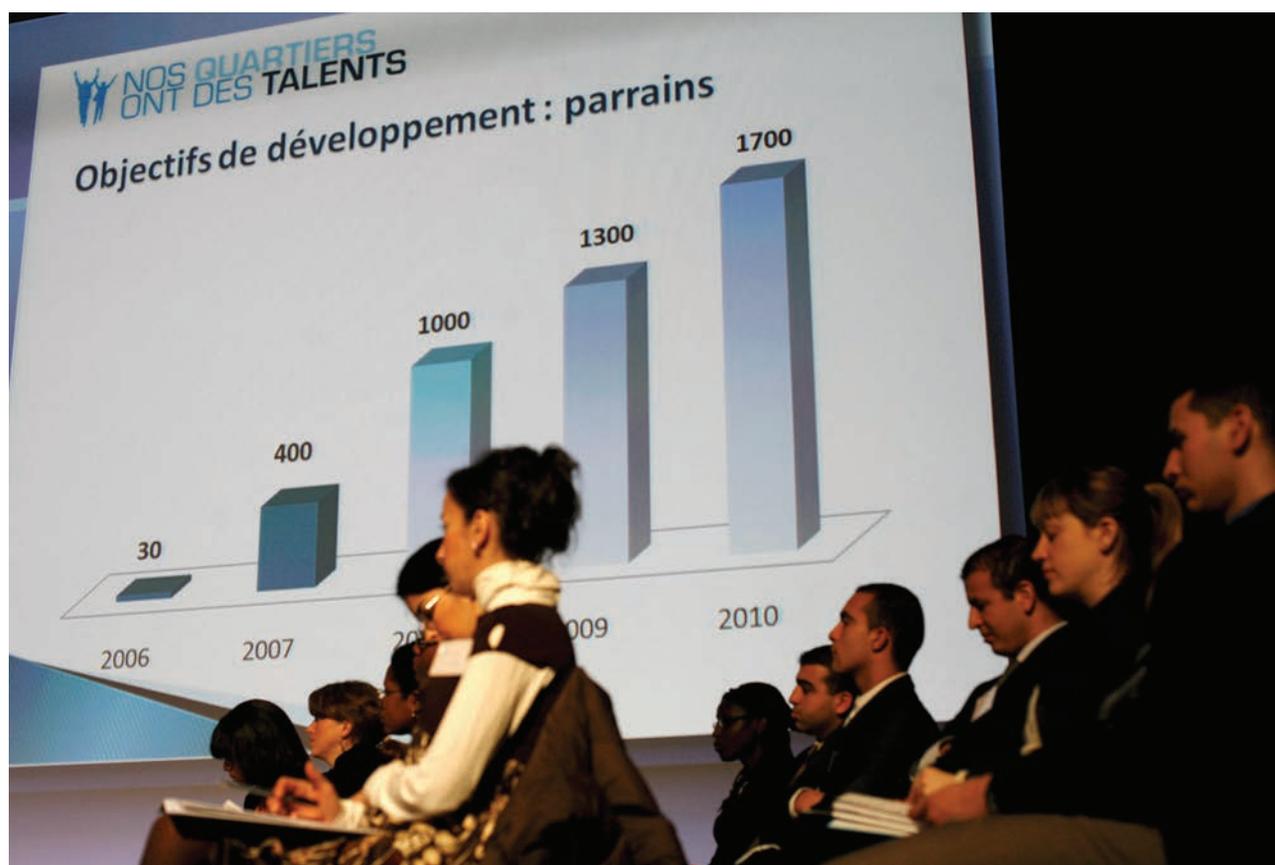
Notre terrain et notre méthodologie de recherche

L'art de fabriquer du parrainage à grande échelle : l'association NQT

Nous avons étudié les actions de parrainage mises en place par NQT (*Nos Quartiers ont des Talents*), une association qui a vu le jour en 2006⁽³⁾ sous l'impulsion de Yazid Chir et de Raynald Rimbault, deux entrepreneurs à la fibre sociale affirmée, qui, à l'époque, étaient respectivement président et délégué général du Medef 93 Ouest.

Cette association, qui comptait une quarantaine de salariés en 2015, met en œuvre sur le territoire national une opération destinée à favoriser l'insertion professionnelle de jeunes diplômés grâce à un système de parrainage impliquant des cadres expérimentés. Celui-ci, déployé à grande échelle, repose sur des partenariats noués avec des structures publiques (collectivités territoriales, universités, Pôle emploi, etc.) et des entre-

⁽³⁾ Suite à une expérimentation réussie menée en 2005 en Seine-Saint-Denis sur 200 jeunes diplômés.



Lancement d'une opération de parrainage par le monde de l'entreprise de jeunes diplômés (bac+4) issus de quartiers populaires.

« NQT (Nos Quartiers ont des Talents) est une association qui a vu le jour en 2006 sous l'impulsion de Yazid Chir et de Raynald Rimbault, deux entrepreneurs à la fibre sociale affirmée, qui, à l'époque, étaient respectivement président et délégué général du Medef 93 Ouest. »

prises qui s'engagent à soutenir l'association, tant financièrement qu'en termes de « ressources humaines », puisqu'elles sont chargées de mobiliser en leur sein un ensemble de parrains et marraines pour accompagner les jeunes diplômés. Depuis le lancement du dispositif, ce sont ainsi 7 800 parrains et marraines qui ont accompagné des jeunes diplômés dans leur recherche d'emploi. Ces parrains et marraines bénévoles sont des cadres expérimentés qui disposent d'au minimum huit années d'expérience professionnelle.

L'association, qui inscrit son action dans une perspective d'« égalité des chances », a accompagné environ 30 000 jeunes vers l'emploi en l'espace de dix ans. 69 % des jeunes suivis par l'association trouvent (dans les six mois en moyenne) un emploi pérenne (CDI ou CDD de plus de six mois), à la hauteur de leurs qualifications (source NQT).

La demande formulée par l'association et la méthodologie adoptée pour y répondre

NQT est passé, en une dizaine d'années, d'un dispositif expérimental à une « *start-up* en surcroissance », selon l'expression de son président. Présente sur le territoire national, cette association s'est fixé l'objectif à dix ans d'accompagner 100 000 jeunes vers l'emploi. En 2015, les fondateurs de l'association ont tenu à sensibiliser les responsables politiques sur l'importance d'insérer les jeunes diplômés (issus d'un milieu social modeste) dans les entreprises. Ainsi, est née l'idée de rédiger le Livre blanc de l'association, avec pour fil rouge la relance de l'ascenseur social, et de remettre ce document en main propre au Président de la République, François Hollande, à l'Élysée. Les services de la Présidence ayant répondu favorablement à la demande des fondateurs d'organiser une telle rencontre, il convenait dès lors de réfléchir au contenu à donner à ce Livre blanc.

C'est dans cette perspective que nous avons été contactés par l'association, en février 2015. Suite à une première rencontre avec des membres de l'association, une problématique de recherche a émergé : il s'agissait de décrire et d'analyser les fondements organisationnels et le modèle économique de l'association, tout en ouvrant la boîte noire de la relation de parrainage. Pour y répondre, une équipe de recherche *ad hoc* a été constituée. La réponse apportée par cette équipe a pris la forme d'une recherche-action qui s'est étalée sur huit mois et qui a combiné différentes méthodes de recherche : une participation à plusieurs réunions avec des responsables de l'association ; des observations *in situ* (notamment lors d'événements organisés par l'association) ; des entretiens (une dizaine avec des membres de l'association, une vingtaine avec des jeunes diplômés et sept entretiens avec des parrains/marraines⁽⁴⁾).

Les principes de la « théorie enracinée » (GLASER et STRAUSS, 1967 ; STRAUSS et CORBIN, 1990) sous-tendant notre démarche de recherche, celle-ci est de nature empirico-inductive. Dans cette perspective, « *on ne commence pas avec une théorie pour la prouver, mais bien plutôt avec un domaine d'étude et on permet à ce qui est pertinent d'émerger* » (STRAUSS et CORBIN, 1990, p. 23). Il ne s'agit donc pas de confirmer ou d'infirmer une théorie déjà constituée, mais de proposer, sur la base d'une analyse des documents réunis, une théorie ou un concept « enraciné(e) » qui découle de manière inductive du phénomène étudié : ici les conditions de la réussite de la relation de parrainage, dans le cas de l'accompagnement de jeunes diplômés par l'association étudiée.

⁽⁴⁾ Nous avons également exploité les résultats d'une enquête par questionnaires menée par Adrien Constant, chargé d'études au sein de NQT, auprès des parrains et des marraines de l'association.

Les jeunes accompagnés par l'association NQT

La cible

Il s'agit de jeunes diplômés, Bac+3 ou Bac+4 au minimum en fonction du département de résidence, âgés de moins de 30 ans, issus de quartiers prioritaires, de zones de revitalisation rurale ou de milieux sociaux défavorisés.

Le profil de ces jeunes

En 2014, le profil le plus courant du jeune accompagné est une jeune femme (64,4 %), âgée de 26 ans, titulaire d'un Bac+5 en communication (source NQT). 50 % des jeunes accompagnés sont issus de cinq grands domaines de formation : communication, commerce/marketing, ressources humaines, juridique et comptabilité/gestion/finance/assurance. Ces jeunes, majoritairement diplômés de l'université, peinent à trouver un emploi à la hauteur de leurs qualifications et sont souvent découragés au moment où ils prennent contact avec l'association.

Leurs difficultés

Selon Yazid Chir et Raynald Rimbault, les deux fondateurs de l'association, trois raisons principales expliquent les difficultés qu'ils rencontrent dans l'accès à l'emploi. Tout d'abord, un manque de confiance en eux et l'absence de méthodologie dans leur recherche d'emploi. Ensuite, une méconnaissance du marché du travail, du monde de l'entreprise et de ses codes. Enfin, l'absence de réseau professionnel. C'est justement sur ces trois points qu'entend agir NQT grâce au parrainage.

Les résultats de notre recherche

Nous avons identifié plusieurs conditions, présentes dans un grand nombre des situations de parrainage que nous avons pu analyser, qui agissent de manière simultanée et facilitent l'accès ou le retour à l'emploi. Le « carré magique » de la relation de parrainage combine ainsi quatre ressorts psychosociaux principaux, que nous avons identifiés dans un va-et-vient entre travail empirique et travail théorique. Ce dernier s'appuie sur la notion d'étiquetage issue de la théorie éponyme (BECKER, 1963/1985). Cette théorie sociologique est utilisée ici comme une *orienting theory* (AYACHE et DUMEZ, 2011)⁽⁵⁾. Ce courant issu de *l'interactionnisme symbolique* (BLUMER, 1969) appréhende les phénomènes sociaux sous l'angle des interactions sociales et des représentations mises en jeu, ce qui correspond bien à ce qui se joue dans la relation de parrainage. Nous allons tout d'abord présenter les quatre ressorts psychosociaux que nous avons identifiés et leurs effets en termes d'étiquetage. Puis, nous montrerons en quoi ces ressorts sont interdépendants.

L'effet « waouh ! »

Dénoté aussi facteur « Wow ! » par les spécialistes du *marketing* des services, cet effet « désigne le fait qu'un produit, un service ou une campagne publicitaire puisse déclencher chez les consommateurs un effet de surprise, d'admiration ou d'appréciation pouvant notamment se traduire par l'interjection « waouh ! » ou « wow ! » » (<http://www.definitions-marketing.com/definition/effet-waouh-ou-wow/>). Bien que théorisé par Peters (1994), il s'agit plus d'un concept pratique que d'un concept académique. Dans le cadre de la relation de parrainage, l'effet « waouh ! » se produit lorsque le jeune diplômé à la recherche d'un emploi rencontre pour la première fois son parrain dans l'entreprise de ce dernier (une règle instituée par NQT). Le statut du parrain (cadre expérimenté en entreprise), l'image que véhicule ce dernier (il incarne souvent un modèle de réussite pour le jeune), mais également l'entreprise à laquelle il appartient (souvent une grande entreprise qui a une force d'attraction extraordinaire), la configuration des lieux, ou encore l'écoute accordée par le parrain à son filleul, constituent autant d'éléments qui contribuent à l'effet « waouh ! ». Une situation qui conduit le jeune diplômé à « étiqueter » de manière positive son parrain.

« J'ai appelé, c'était un directeur logistique de Coca-Cola, c'était quand même bien, c'est une chance d'avoir quelqu'un à un poste pareil ! Il n'est pas payé pour cela (être parrain), son job c'est de faire tourner Coca. Je me souviens, c'était au quatrième étage, il y avait un baby-foot en sortant de l'ascenseur, c'était très moderne, un peu comme des bureaux à la Google, à l'américaine. On est cool au travail, on se sent bien, on est détendu » (un jeune diplômé).

⁽⁵⁾ Ayache et Dumez insistent en effet sur le besoin de disposer d'un cadre minimal pour ne pas se perdre dans ses données : « Il ne s'agit pas d'hypothèses théoriques, il s'agit de cadres permettant de s'orienter dans les données, tout en étant suffisamment lâches pour ne pas structurer le matériau et donc les résultats » (AYACHE et DUMEZ, 2011).

Cet effet « waouh ! » génère des retombées positives sur le plan psychologique – de la motivation, de l'espoir, un sentiment de reconnaissance ou encore la croyance selon laquelle on augmente ses chances de décrocher un emploi grâce au parrainage –, lesquelles peuvent jouer positivement sur l'image que le jeune diplômé a de lui-même (processus d'auto-étiquetage positif).

L'effet Pygmalion

Cet effet illustre, dans la sphère éducative, ce que les psychosociologues appellent généralement « effet des attentes » (TROUILLAUD et SARRAZIN, 2003). Bien que mis en évidence par Rosenthal et Jacobson (1968), qui ont montré que le simple fait de croire en la réussite d'un élève améliore ses résultats scolaires, on trouve des prémices de cette idée dans les travaux d'Howard Becker (1952) qui avait identifié les faibles attentes des enseignants comme l'une des causes de la moindre réussite des élèves (TROUILLAUD et SARRAZIN, 2003). Cet effet des attentes joue pleinement dans la relation de parrainage. Les parrains et marraines sont en effet intimement persuadés que les jeunes qu'ils accompagnent ont du potentiel, des compétences, et qu'ils sont méritants (processus d'étiquetage positif du parrain à l'égard de son filleul).

« Cela me conforte dans l'idée qu'il y a des pépites partout et pas seulement dans les quartiers favorisés ou dans les écoles réputées » (un parrain).

« Ils [les jeunes] sont étonnés d'ailleurs de notre attention et de notre ténacité à leur endroit, et s'étonnent parfois que nous soyons plus convaincus de leurs capacités qu'ils ne le sont eux-mêmes ! » (un parrain).

Ce faisant, ils incarnent et relaient le slogan de l'association (« Nos quartiers ont des talents »), discours performatif par excellence. Cette croyance joue positivement sur l'attitude des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi et contribue à modifier le regard qu'ils portent sur leur parcours (processus d'auto-étiquetage positif).

« Un petit exemple personnel : j'ai fait dix ans de théâtre, voilà moi je l'avais mis en "divers", tout à la fin de mon CV. Il [son parrain] m'a dit : "ça c'est énorme, c'est génial ! Ça veut dire plein de choses, capacité d'improvisation, travail en équipe, etc.". Et moi-même je me disais : "Ah oui, quand même !..." » (un jeune diplômé).

La montée en compétences « interactionnelles »

Selon Emmanuelle Marchal (1999, pp. 45 et 46), « Un défaut de compétences "interactionnelles" de la part du candidat peut obérer la capacité de jugement du recruteur [dans la mesure où] le jugement du recruteur varie non pas selon des qualités définies in abstracto, mais selon les capacités du candidat à les mettre en valeur, et partant selon les relations qui s'instaurent entre les interactants ». D'où l'importance de l'accompagnement réalisé par le parrain pour préparer son filleul aux entretiens de sélection. De ce travail dépend en effet la maîtrise des codes inhérents à la situation d'entretien, la capacité à ajuster son discours à celui de

l'employeur, l'art de mettre en avant les points forts de sa candidature et, au-delà, l'impression durable laissée sur le recruteur.

« *Mélanie, il fallait la faire progresser, car il y avait trop de retenue [chez elle]. Donc, j'ai organisé une simulation avec deux autres collègues et moi j'étais juste là en tant qu'observateur. Donc c'était vingt minutes d'échange et c'était vraiment super. Elle ne s'est pas déconcentrée... Par contre, avec les collègues, au niveau de sa présentation, on a tout démolé et on a tout repris ! Et ensuite, après le débriefing, on a refait l'entretien dans la foulée et cela a tout changé ! Et là je lui ai dit que c'était remarquable. Mais j'avoue que c'est brutal quand même. Et pour Mélanie je pense que ça a été un vrai déclic. Elle a eu un véritable déclic, car cela fait quinze jours aujourd'hui qu'elle est chef de projet marketing-communication » (un parrain).*

On voit bien, à travers ce dernier exemple, comment l'étiquetage positif du parrain à l'égard de sa filleule – le fait de lui renvoyer la valeur sociale de son comportement – peut jouer sur l'attitude de cette dernière, c'est-à-dire la conduire à « s'auto-étiqueter » de manière positive et la placer dans une disposition d'esprit favorable à la recherche d'emploi.

L'effet réseau

Les parrains et marraines bénévoles de l'association possèdent un réseau relationnel étendu qu'ils peuvent partager avec leur filleul(e). Jean Khiat, l'un des parrains emblématiques de l'association, a fait de l'ouverture de son réseau l'un des fondements de sa pratique. Fort de ses trente années d'expérience professionnelle et comptabilisant à ce jour plus de 900 contacts *via LinkedIn*, il propose systématiquement à chacun des filleuls qu'il accompagne d'identifier dans son réseau *LinkedIn* cinq personnes qu'il souhaiterait rencontrer avant de jouer le rôle d'entremetteur, une pratique qui, au final, s'avère payante.

« *Alors elle [la personne qui reçoit le jeune diplômé] se rend vite compte qu'elle a en face d'elle une personne qui en vaut vraiment le coup. Donc, elle voit un jeune qui a travaillé, qui cartonne, qui a plein d'envies. Et donc elle se dit : "Ah ça fait c... quand même de ne rien pouvoir faire ! Il faut que je trouve un truc..." Et elle va dire au jeune : "Je crois que là il cherche quelqu'un ; donc je vais voir si tu peux postuler". Et pouvoir postuler, c'est déjà énorme ! Et donc si le jeune arrive à avoir un entretien, parce que ce sont vraiment des jeunes qui ont du talent, qui peuvent faire la différence à l'entretien, d'autant plus qu'ils ont été préparés, qu'ils ont la fluidité... Quand ils ont un vrai entretien d'embauche, en général, ils sont pris. » (Jean Khiat, un parrain).*

On voit bien, ici, comment les processus d'étiquetage (du parrain à l'égard de son filleul, mais aussi de la personne sollicitée vis-à-vis du jeune diplômé) peuvent faciliter l'accès à l'emploi. Le chemin qui mène vers l'emploi n'est cependant pas toujours aussi simple, ni le circuit aussi direct. Le cas de Aude, une jeune diplômée en architecture, est à cet égard illustratif. À la fin de ses études d'architecture, Aude enchaîne

les emplois « alimentaires » avant de se tourner vers Pôle emploi, puis vers l'APEC, l'agence spécialisée dans l'accompagnement des cadres. Le programme proposé par l'APEC durera six mois et se soldera par un échec. L'APEC aiguille alors Aude vers NQT qui lui trouve très rapidement un parrain, un juriste travaillant chez Allianz. Ce dernier décide de l'emmener avec lui à une conférence organisée par la Fondation Palladio, une structure créée en 2008 autour de l'enjeu majeur du XXI^e siècle, celui de la construction de la ville et de ses lieux de vie. La conférence est suivie d'un cocktail. Son parrain la met alors en contact avec des membres de son réseau. L'une de ces rencontres va justement s'avérer déterminante.

« *J'ai eu, notamment, un entretien avec une personne importante du réseau de l'architecture [de chez Allianz] qui m'a dit à la fin de l'entretien : "voilà, allez voir telle et telle personne, on ne sait jamais..." Il m'a envoyée vers un bureau d'études et une agence. Il m'a donné d'autres noms et c'est aussi ce à quoi m'a encouragé mon parrain, c'est-à-dire à ne jamais partir d'un entretien sans avoir obtenu les coordonnées d'autres personnes pour fortifier mon réseau et que, potentiellement, un jour, cela aboutisse à un vrai entretien de travail. C'est un peu ce qui s'est passé. De fil en aiguille, j'ai eu, je crois, cinq entretiens-réseau avec des gens qui m'ont recommandé à d'autres personnes. Je sortais d'un entretien-réseau, j'écrivais des mails à des gens en indiquant "recommandé par". De fil en aiguille, cela m'a permis d'avoir un vrai entretien de travail. Depuis, je suis en poste dans une entreprise suite à un entretien que j'ai eu il y a de cela un an et demi. Je suis architecte dans cette agence du 15^{ème} arrondissement de Paris » (Aude, une jeune diplômée).*

Ce cas illustre parfaitement le rôle clé joué par le parrain dans l'accès à l'emploi *via* la ressource fondamentale que constituent le réseau et la « force des liens faibles » mise en évidence par Granovetter (1973, 1974) dans ses travaux.

Le carré magique

Ces quatre ressorts psychosociaux, analysés à travers le prisme de la *théorie de l'étiquetage*, forment le « carré magique » de la relation de parrainage. Ainsi, l'étiquetage positif du parrain par son filleul provoqué par l'effet « waouh ! », couplé aux attentes fortes et aux croyances positives entretenues par le parrain à l'égard de son filleul, conduit ce dernier à reprendre confiance en lui et à requalifier positivement son parcours (processus d'auto-étiquetage positif généré par l'effet Pygmalion). S'ensuit alors une montée en compétences « interactionnelles » permise par le travail d'accompagnement réalisé par le parrain et le *feedback* positif de celui-ci à l'égard de son filleul (étiquetage positif). Couplée à l'ouverture du réseau par le parrain, celle-ci va s'avérer souvent décisive dans le processus d'accès ou de retour à l'emploi. C'est d'autant plus vrai quand le jeune diplômé rencontre (grâce à son parrain) des personnes qui « l'étiquettent » positivement et font la promotion de sa candidature auprès de recruteurs potentiels (effet réseau).

Ainsi, il apparaît que ce n'est pas chacun des ressorts pris séparément qui fait l'efficacité du parrainage, mais bien l'enchaînement des quatre. Nous restituons cet enchaînement à travers l'image du carré pour souligner qu'un parrainage réussi est à la jonction de ces quatre ressorts. Nos résultats ne nous permettent pas cependant de démontrer l'existence d'un bouclage du dernier ressort avec le premier, même si l'hypothèse d'un cercle vertueux est envisageable, compte tenu de la notoriété de certains parrains : la meilleure image du jeune inséré rejaillirait ainsi sur son parrain, dont l'image serait elle aussi améliorée auprès de son réseau, ce qui rendrait encore plus efficace les processus d'étiquetage suivants, dans le cadre d'un nouveau parrainage.

Discussion

Cet article est donc une contribution à une meilleure compréhension de ce qui se joue sur le plan psychosocial dans la relation de parrainage, un phénomène finalement assez peu étudié, si ce n'est de manière purement théorique par Rebzani (2000) à partir des théories de l'engagement ou, de manière plus empirique, à partir d'une approche en termes de « forces des liens faibles » et de « contagion de la valeur » dans le cas des réseaux locaux pour l'insertion (BARON et al., 1995 ; BUREAU et MARCHAL, 2009). Notre recherche empirique trouve une résonance dans ces travaux puisque, dans le cas étudié, la relation de parrainage crée à la fois de l'engagement et de la « contagion de la valeur » (permise par l'effet réseau). Elle s'en éloigne cependant dans la mesure où nous avons identifié d'autres ressorts qui suscitent l'interaction positive – comme l'effet « waouh ! », l'effet Pygmalion et la montée en compétences « interactionnelles » – et qui s'avèrent décisifs pour expliquer la réussite des actions de parrainage. Les quatre ressorts psychosociaux étudiés créent ainsi une dynamique collective qui facilite l'accès ou le retour à l'emploi.

Nous contribuons également à la littérature sur le parrainage en proposant une approche par la théorie de l'étiquetage. Cette dernière s'efforce de rendre compte des mécanismes qui conduisent à la création sociale de la déviance. Cette théorie peut, selon nous, être mobilisée plus largement pour rendre compte des processus d'étiquetage et d'auto-étiquetage en jeu dans la plupart des interactions sociales et de l'influence de tels processus sur le comportement, à condition cependant de ne pas réserver l'étiquetage aux seuls phénomènes de déviance et de considérer qu'il existe, à côté des processus d'étiquetage « négatifs » (ceux qui sont justement étudiés par Becker dans son ouvrage *Outsiders*), des processus d'étiquetage « positifs » qui conduisent, non pas à stigmatiser et à exclure, mais à intégrer et à inclure des individus dans la société. Nous montrons ainsi comment, dans le cadre des échanges répétés entre le parrain et son filleul, un processus d'étiquetage positif se déroule, qui se traduit par une modification de la situation de ce dernier sur le marché du travail.

Pour autant, nous ne sommes pas en mesure de généraliser nos résultats de recherche. En effet, le « carré magique » de la relation de parrainage vaut avant tout pour l'accompagnement de certains jeunes (des diplômés) par certains types de cadres (ici expérimentés). Mentionnons toutefois que le fort différentiel de « valeur » sur le marché du travail des protagonistes de la relation de parrainage étudiée pourrait constituer un résultat en tant que tel, en ce que l'on peut interpréter ce différentiel comme un des ressorts de l'efficacité de l'étiquetage positif : celui-ci fonctionnerait d'autant mieux que la distance entre le jeune et son parrain serait grande. Une autre limite de notre étude tient au fait que si ce « carré magique » constitue une modélisation qui peut avoir son utilité pour les responsables de l'association, il laisse aussi dans l'ombre des phénomènes qui peuvent s'avérer pertinents dans telle ou telle relation de parrainage. Par exemple, pour tel jeune c'est la définition de son projet professionnel et la présentation de son CV qui vont s'avérer cruciales dans le processus d'accès ou de retour à l'emploi, et non la montée en compétences « interactionnelles » et la reprise de confiance en soi. L'art du parrain ou de la marraine est donc avant tout de s'adapter à la situation professionnelle de chaque jeune parrainé.

Conclusion

En conclusion, nous souhaitons proposer deux pistes d'ouverture. L'une est critique et concerne la visée de ces actions et, au-delà, la philosophie entrepreneuriale sur laquelle repose le dispositif élaboré par l'association NQT. Il s'agit en effet – non pas de faire évoluer les pratiques de recrutement des entreprises pour réduire à la source les phénomènes de discrimination, donc *in fine* modifier les règles du jeu existantes –, mais de préparer et d'adapter étroitement les jeunes diplômés à une situation donnée. Dès lors, travailler sur soi, acquérir de la confiance en soi, maîtriser les codes de l'entreprise, être capable de mettre en avant ses atouts lors d'une opération de recrutement, vendre sa candidature, etc., constituent à la fois un passage obligé et la finalité ultime des actions de parrainage. La visée adaptative et normalisatrice qui sous-tend ces actions est donc au fondement du dispositif élaboré. C'est d'autant plus vrai que les « clients » de l'association sont principalement les entreprises qui adhèrent au dispositif, puisqu'elles fournissent à l'association des ressources à la fois financières et humaines.

Malgré ces réserves, le parrainage favorisant l'accès ou le retour à l'emploi nous semble un dispositif pertinent pour les jeunes diplômés de condition sociale modeste qui ont peu de réseau et qui en viennent souvent à douter de leurs propres capacités. Le parrainage leur permet tout d'abord d'acquérir les ressources qui leur font défaut pour pouvoir accéder à un emploi à la hauteur de leurs qualifications. Par ailleurs, les entreprises impliquées dans les opérations de parrainage, en fournissant à l'association NQT des parrains et des marraines bénévoles, ont le mérite d'impulser des actions de RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) qui ont du sens pour leurs collaborateurs qui s'y

engagent et qui se traduisent en interne par des retombées concrètes et mesurables. Enfin, les opérations de parrainage que nous avons étudiées constituent des actions « réparatrices » qui contribuent à l'égalité réelle des chances, dans la mesure où elles sont ciblées sur des jeunes qui sont objectivement défavorisés – parce qu'ils sont faiblement dotés en « capital économique » et en « capital social » (BOURDIEU, 1980) –, mais qui sont néanmoins « méritants » au regard du capital scolaire qu'ils ont acquis à l'école.

L'autre piste d'ouverture concerne l'organisation du parrainage. Si, dans notre étude, nous avons volontairement privilégié le niveau interactionnel de la relation de parrainage, celle-ci nous a néanmoins permis de mettre en évidence des enjeux dépassant ce dernier, et qu'il serait intéressant d'étudier plus en profondeur pour comprendre comment les pratiques de gestion de l'association permettent de capitaliser sur les parrainages réussis : comment les bonnes pratiques sont-elles partagées, discutées, stabilisées ? Comment l'articulation des quatre ressorts psychosociaux identifiés est-elle pilotée ? Derrière la simple itération d'un parrainage, l'association a-t-elle véritablement conscience de la spirale positive que peut valoriser son écosystème en matière de réputation (réputation proprement dite, valorisation de son « stock » de parrains, etc.) ? Le cas échéant, comment gère-t-elle cela ? Autant de questions déterminantes pour inscrire les relations de parrainage dans l'espace-temps de l'organisation.

Bibliographie

- ALLPORT (G. W.), *The nature of prejudice*, Wokingham: Addison-Wesley, 1954.
- AYACHE (M.) & DUMEZ (H.), « Réflexions en forme de réponses : à propos du codage dans la recherche qualitative », in *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n°3, 2011, pp. 29-34.
- BANCEL-CHARENSOL (L.), « Quels outils d'analyse pour piloter la production de service ? », in ABRAMOVICI (M.), CHEVRIER (S.) & JOUGLEUX (M.) (ed.), *Management des services : conception, production et évaluation de performance des services*, Presses universitaires de Grenoble, 2015, pp. 107-128.
- BARON (C.), BUREAU (M.-C.), LEYMARIE (C.) & NIVOLLE (P.), « La Construction de réseaux locaux pour l'insertion et la qualification : l'exemple d'un GEIQ – Des partenariats actifs : entreprises-branches-organismes », in ARDENTI & al. (ed.), « Les Politiques publiques d'emploi et leurs acteurs : des repères pour l'évaluation », PUF, *Les Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, n°34, 1995 b, pp. 213-233.
- BECKER (H.), "Social class variations in the teacher-pupil relationship", in *Journal of Educational Sociology*, n°25, 1952, pp. 451-466.
- BECKER (H.), *Outsiders. Études de sociologie de la déviance*, Métailié, 1985 (1963).
- BEHAGHEL (L.), CHIODI (V.) & GURGAND (M.), *Évaluation de l'impact du programme de parrainage d'aide à l'orientation de l'association Actenses*, rapport de recherche final, École d'économie de Paris, janvier 2013.
- BERENI (L.), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », in *Raisons politiques*, n°35, 2009, pp. 87-105.
- BLUMER (H.), *Symbolic Interactionism : Perspective and Method*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969.
- BOURDIEU (P.), « Le Capital social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1980, pp. 2-3.
- BUREAU (M. C.) & MARCHAL (E.), « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail », in *Revue française de sociologie*, vol. 50, n°3, 2009, pp. 573-598.
- CHAUVAC (N.), « L'Embauche au cœur du marché de l'emploi. Intérêt, plus-value et difficultés du parrainage », communication aux *Assises régionales du parrainage*, Toulouse, le 27 mai 2011.
- CIALDINI (R. B.), CACCIPOLO (J. L.), BASSET (R.) & MILLER (J. A.), "Lowball procedure for producing compliance, Commitment then cost", in *Journal of Personality and Social Psychology*, n°36, 1978, pp. 463-476.
- CLÉMENT (P.), « Le Parrainage, une nouvelle dynamique pour l'insertion des jeunes sous main de justice », in *Les Cahiers Dynamiques*, vol. 1, n°37, 2006, pp. 4-7.
- CORVISART DE FLEJURY (V.) & LANLO (A.), « Le Parrainage, un outil d'accompagnement vers l'emploi », in *Education permanente*, numéro hors-série AFPA, 2001, pp. 23-29.
- COULANGEON (P.), « Les Mondes de l'art à l'épreuve du salariat. Le cas des musiciens de jazz français », in *Revue française de sociologie*, vol. 40, n°4, 1999, pp. 689-713.
- DOYTCHEVA (M.), « Intermédiaires et "opérateurs de la diversité" dans les politiques des entreprises », in *Sociologies pratiques*, n°23, 2011, pp. 57-68.
- DUFOUR (L.) & FRIMOUSSE (S.), « La Socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », in *Management & Avenir*, vol. 4, n°10, 2006, p. 145-160.
- FOURNIER (O.) & RAULET-CROSET (N.), « Nos quartiers ont des talents, une association nous le prouve », in *Séminaire Économie et sens de de l'École de Paris du management*, séance du 3 février 2016.
- GARNER-MOYER (H.), *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, DARES, document d'études, n°69, 2003.
- GLASER (B. G.) & STRAUSS (A. L.), *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Chicago, Aldine Publishing Company, 1967.
- GRANOVETTER (M. S.), "The Strength of Weak Ties", in *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, 1973, pp. 1360-1380.

GRANOVETTER (M. S.), *Getting a job. A study of Contacts and Careers*, The University of Chicago Press, 1974.

HOUDÉ (R.), *Le Mentor : transmettre un savoir-être ?*, Martin-Media/Hommes et perspectives, 1996.

JOULE (R. V.) & BEAUVOIS (J. L.), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, 1987.

KROHMER (C.), NASCHBERGER (C.) & SOB CZAK (A.), « Le Rôle de l'activité de régulation sociale dans le processus d'affirmation de nouvelles parties prenantes : l'exemple des réseaux de promotion de la diversité », in *Management & Avenir*, vol. 33, n°33, 2010, pp. 258-274.

MARCHAL (E.), « Les Compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats », in *Travail et Emploi*, n°78, 1999, pp. 41-51.

MASSON (B.) & VAN DE WALLE (I.), *Les Atouts et limites du parrainage comme outil de politique d'accès à l'emploi et de lutte contre les discriminations*, rapport de recherche du CREDOC, 2001.

MINVIEILLE (E.), *Gérer la singularité à grande échelle*, thèse de doctorat de l'École polytechnique, 1996.

PAUL (M.), « L'Accompagnement : une nébuleuse », in *Éducation permanente*, vol. 4, n°153, 2002, pp. 43-56.

PETERS (T. J.), *The Pursuit of WOW ! : Every Person's Guide to Topsy-Turvy Times*, Vintage Books, 1994.

RAULET-CROSET (N.), BORZEIX (A.), COLLARD (D.), SUQUET (J. B.) & AMAR (L.), « NQT, un succès, quel succès ? À la recherche du modèle NQT », rapport de recherche du CRG de l'École polytechnique inséré dans le Livre blanc de l'association NQT, 2015.

REBZANI (M.), « Discrimination ethnique à l'embauche des jeunes : une analyse psychosociale », in *Revue européenne des migrations internationales*, vol. 16, n°3, 2000, pp. 29-52.

ROSENTHAL (R.) & JACOBSON (L.), *Pygmalion in the classroom: Teacher expectation and pupils intellectual development*, New York: Holt, Rinehart et Winston, 1968.

STRAUSS (A.) & CORBIN (J.), *Basics of Qualitative Research*, Broché, 1990.

TROUILLAUD (D.) & SARRAZIN (P.), « Les Connaissances actuelles sur l'effet Pygmalion : processus, poids et modulateurs », in *Revue française de pédagogie*, INRP/ENS éditions, 2003, pp. 89-119.

WAHBI (D.), « Parrainage pour l'emploi des jeunes et pratiques d'accompagnement : l'accompagnement des personnes en difficulté », in *Actualité de la formation permanente*, n°176, 2002, pp. 76-78.