

Devenir employable ou réaliser son projet ?

L'émergence de nouveaux acteurs de l'intégration des réfugiés

Par Sylvie CHEVRIER
Université Gustave Eiffel
et Théo SCUBLA
Co-fondateur d'each One

Un électricien chauffeur de taxi, une pharmacienne qui garde des enfants, un jeune qui rêve de journalisme et à qui l'on propose d'être manœuvre... Dans le pays d'accueil, les personnes réfugiées sont bien souvent amenées à en rabattre en matière d'emploi. Comment éviter cette nouvelle épreuve, ce gâchis de compétences tant pour les personnes concernées que pour la société d'accueil ? La conviction que ce gâchis n'est pas inéluctable anime la jeune organisation each One. Elle s'est développée pour former et accompagner, d'une part, les personnes réfugiées vers un emploi à la hauteur de leurs attentes et, d'autre part, les entreprises qui les recrutent. Comment s'y prend-elle ? Quels sont les défis qui restent à relever ?

En France, les personnes réfugiées ont un taux d'emploi inférieur aux personnes natives, et les emplois qu'elles occupent correspondent rarement à leur niveau de qualification. C'est pour remédier à cette situation de déclassement que le projet each One⁽¹⁾ est né en 2015 porté par deux étudiants de l'ESCP. Face aux flux de réfugiés en Europe et au contexte d'urgence, ils ont souhaité agir pour « redonner vie aux projets professionnels des réfugiés ». L'organisation s'est progressivement développée et constitue désormais un acteur original de l'intégration professionnelle. Depuis sa création, each One a formé et accompagné vers l'emploi plus de 2 000 personnes réfugiées. Le programme principal de formation permet à près des trois quarts des réfugiés soit de reprendre des études, soit de trouver un emploi temporaire, voire durable. Les autres peuvent continuer à être accompagnés par l'organisation. Comment l'organisation fonctionne-t-elle et de quelle manière parvient-elle à ces résultats ? Quels sont les défis qui l'attendent dans la poursuite de sa mission ?

Un acteur original de l'intégration des personnes réfugiées

Nous présenterons d'abord le fonctionnement de l'organisation, puis nous détaillerons les principes qui fondent sa singularité.

Deux activités complémentaires

L'organisation est constituée de deux entités : each One, une entreprise à impact placée sous le statut d'association d'intérêt général, et Wero, une entreprise à mission. Depuis le 1^{er} janvier 2021, un nouveau each One rassemble les deux équipes et les moyens correspondants. Each One a conçu et anime le programme Tremplin qui consiste à coordonner et à superviser la formation de personnes réfugiées dans le cadre de programmes qui sont hébergés au sein des Grandes écoles partenaires. Each One est en charge de la sélection des postulants ayant déposé leur candidature : ils passent un entretien au cours duquel sont appréciés leur situation, leur motivation et leur projet d'études ou professionnel.

Les participants doivent avoir le statut de réfugié ou être bénéficiaire de la protection subsidiaire, être disponibles à plein temps pour suivre un programme intensif d'un semestre, avoir un niveau de français minimum⁽²⁾ et se projeter dans une activité professionnelle ou une formation. Chaque programme comprend des cours intensifs de français, des cours d'anglais ainsi qu'une familiarisation aux codes culturels de la France. En pratique, une équipe resserrée d'une dizaine d'étudiants gère la mise en œuvre du programme dans chaque école partenaire selon le référentiel et avec le soutien d'each One.

(1) Each One s'est appelée Wintegreat jusqu'en 2020.

(2) Un quart des participants ont néanmoins un niveau de très débutant (A1 dans le référentiel européen des compétences en langues).

Outre les cours, chaque réfugié de la promotion est accompagné par trois personnes ; un mentor, un coach et un *buddy*. Le mentor est généralement un diplômé de l'école dans laquelle est mis en œuvre le programme ; il a en particulier pour mission d'aider à la maturation du projet et de mettre en relation la personne formée avec un réseau de professionnels pertinents par rapport à ses objectifs. Le coach est un étudiant de l'école qui aide la personne accompagnée à réaliser son CV ou à préparer des entretiens. Le *buddy* est lui aussi un étudiant qui contribue à insérer la personne réfugiée dans un réseau amical et à lui faire pratiquer son français.

La croissance d'each One passe par le développement de partenariats avec les Grandes écoles et les universités qui hébergent des programmes, ainsi que par la recherche de financements de manière à pouvoir accompagner davantage de réfugiés, sachant que dans un établissement donné chaque promotion est d'environ 25 personnes.

Wero a été créé en 2017 pour compléter le programme Tremplin, avec pour mission d'accompagner les entreprises pour qu'elles embauchent des réfugiés prêts à intégrer le marché du travail. À l'image de tout cabinet de recrutement, l'organisation propose aux entreprises clientes des candidats correspondant aux compétences qu'elles attendent. Wero suit les personnes issues des programmes de formation Tremplin, qui constituent son premier vivier de talents, mais identifie aussi d'autres candidats, toujours réfugiés ou assimilés, qui ont été accompagnés par d'autres associations. Wero développe des partenariats, notamment dans les secteurs en tension, avec des entreprises prêtes à s'engager dans le recrutement de réfugiés et accompagne leurs gestionnaires au travers de diverses actions de sensibilisation à la spécificité de ce public (par exemple, sous forme de webinaires) afin d'assurer la réussite de l'intégration professionnelle des nouvelles recrues.

Concernant son fonctionnement, each One a le souci de l'optimisation de ses processus et mise sur les nouvelles technologies et le traitement de données pour ses opérations. Par exemple, un important travail de collecte et de traitement de données est réalisé pour évaluer précisément les résultats de chacun des programmes Tremplin auprès des différentes parties prenantes. Dans l'activité de recrutement et de conseil aux entreprises, ce traitement fin de données contribue à l'efficacité des appariements pour l'organisation de rencontres entre les employeurs potentiels et les candidats. Enfin, des outils numériques de type *serious games* sont développés pour servir aux formations.

Les principes distinctifs du modèle

Each One se distingue des acteurs, publics ou associatifs, qui œuvrent à l'intégration professionnelle des réfugiés depuis longtemps.

La première différence se situe au niveau de l'ancrage de l'organisation, à savoir dans les Grandes écoles. L'association est née dans une Grande école de commerce partie prenante de réseaux qui ont facilité le déploiement de l'activité de l'association dans une douzaine d'autres Grandes écoles, notamment les Instituts d'études politiques. Ces

réseaux ont ainsi permis de mobiliser les ressources financières, humaines et symboliques d'établissements prestigieux.

Mais surtout, c'est la proximité avec le monde des entreprises qui distingue each One des autres acteurs. Les fondateurs, et plus généralement les salariés de la jeune organisation, sont issus du même milieu que les employeurs auxquels ils s'adressent. Ils partagent le langage, les codes et, plus largement, la culture du monde des affaires. Dans l'univers de l'aide sociale, la gestion et la logique marchande sont traditionnellement perçues en opposition avec l'engagement désintéressé des bénévoles et les valeurs des associations. Même si ces dernières se professionnalisent sous la pression des bailleurs de fonds, cette évolution crée des tensions, et les bénévoles comme les salariés se montrent souvent réticents à épouser les logiques gestionnaires (Laville, 2009). Au contraire, chez each One, il est question de performance, de valeur ajoutée, de productivité, de solutions, ou encore de « booster la croissance » des entreprises partenaires. L'intégration des réfugiés est conçue comme une opportunité pour tous les partenaires : les écoles qui les forment, les étudiants et les mentors qui les accompagnent et développent leurs compétences, les entreprises qui les embauchent et s'ouvrent ainsi à une grande diversité de talents qui sont autant de sources d'innovation. Each One insiste sur le fait que l'accompagnement proposé ne se situe pas dans le registre de l'aide charitable et de la bonne action, mais dans celui de la valorisation des talents. De ce point de vue, le recrutement de personnes réfugiées n'est pas promu dans une logique de responsabilité sociale de l'entreprise mais dans celle de l'intérêt bien compris de tous.

Cette mise en avant de la valeur ajoutée créée par l'intégration professionnelle des personnes réfugiées va de pair avec le regard porté sur les réfugiés eux-mêmes. Dans la mesure où il ne s'agit pas de philanthropie, l'organisation met l'accent sur les relations d'enrichissement mutuel et la symétrie des relations entre les réfugiés et les accompagnants. Les réfugiés sont « acteurs », « parties prenantes », « participants », tout comme le sont leurs interlocuteurs. La mise en avant du potentiel et de l'autonomisation vise à dépasser une relation d'aide. Les relations permettent aux réfugiés de trouver une place dans la société d'accueil à travers le développement de liens sociaux et professionnels, à l'instar de celle qu'ils avaient ou visaient dans leur pays d'origine : each One se définit comme une organisation qui crée les conditions et « accélère les parcours d'intégration » en organisant des « rencontres » mutuellement bénéfiques.

Enfin, l'organisation se caractérise par son ambition. Concernant les réfugiés, elle ne vise pas seulement à travailler l'employabilité de ces personnes pour que celles-ci s'insèrent professionnellement, elle œuvre aussi à ce que les réfugiés trouvent des emplois sans déclassement et puissent mobiliser toutes leurs potentialités. Les études ⁽³⁾

(3) Selon Marez Okba (2018), seuls 19 % des réfugiés déclarent qu'ils utilisent leurs compétences ou leur diplôme le plus élevé dans leur travail actuel (p. 6).

montrent en effet que les réfugiés peinent à retrouver un emploi à la mesure de leurs compétences et de la situation qui était la leur avant de quitter leur pays d'origine. Cette lutte contre le déclassement et le gâchis de talents a constitué l'une des motivations de la création même de l'organisation. Mais son ambition ne concerne pas que les réfugiés et la réalisation de leurs aspirations professionnelles, elle embrasse l'ensemble de la société et vise un changement social systémique, « un mouvement », qui engage l'ensemble des acteurs : les écoles et les universités qui hébergent les programmes, les entreprises qui recrutent, les citoyens qui tissent des liens sociaux avec les réfugiés et changent leur regard vis-à-vis d'eux, ainsi que les acteurs publics qui déploient les politiques d'accueil et d'emploi. L'impact recherché est un changement social de long terme qui ferait advenir un vivre-ensemble plus inclusif. Par son travail en partenariat étroit avec de multiples institutions, each One souhaite contribuer à « décroïssonner » la société en restructurant « l'écosystème » de la réinsertion professionnelle.

Les défis du passage à l'échelle

Depuis sa création en 2015, l'organisation a grandi très rapidement tant en nombre de personnes accompagnées chaque année (en passant de 10 personnes en 2015 à plus de 350 en 2019, dans le cadre des programmes Tremplin) qu'en termes d'effectif, puisqu'elle compte une quarantaine d'employés au début de l'année 2021. Mais l'ambition affichée par les fondateurs et leurs équipes exige de poursuivre ce développement. L'équipe affiche ainsi un objectif de 5 000 personnes accompagnées en 2022, et ce grâce à l'accroissement du nombre des établissements partenaires, au développement de préparations opérationnelles à l'emploi collectives avec les acteurs des branches affichant des besoins importants de recrutement et à un déploiement en Europe.

Les résultats obtenus à ce jour sont encourageants. Depuis le début de la mise en œuvre du programme Tremplin, plus de 1 200 personnes représentant plus de cinquante nationalités ont été accompagnées dans une douzaine de Grandes écoles ou établissements. Environ 30 % trouvent un emploi dans les six mois qui suivent la fin du programme, un peu plus de 40 % poursuivent au travers d'une autre formation, et la grande majorité des autres sont en recherche d'emploi ou d'une formation. Sans entrer dans le détail, ces résultats sont positifs comparativement à l'ensemble des programmes d'insertion existants. Cependant, la capacité d'accueillir (presque 1 000 personnes en 2020, tous programmes confondus) reste encore trop limitée par rapport aux 40 000 réfugiés ou bénéficiaires de la protection subsidiaire qui arrivent chaque année en France. Or, la croissance visée pose un certain nombre de défis.

Comme toute jeune entreprise en croissance, l'organisation est confrontée à un défi financier. L'activité de Wero correspond à un modèle d'affaires dont la soutenabilité dépend de la croissance de sa clientèle. Mais le programme Tremplin demande des financements pour couvrir le coût des formations proposées aux réfugiés. Les Grandes

écoles en financent une partie et les accompagnants sont bénévoles, mais cela est loin de couvrir l'ensemble des coûts des programmes. Each One cherche aujourd'hui à atteindre un modèle dans lequel son activité sera en grande partie autofinancée afin de ne pas dépendre des subventions publiques et du mécénat provenant de fondations d'entreprises qui représentent une partie importante de ses moyens aujourd'hui. L'autofinancement est d'autant plus important que les programmes publics de financement public, tels que le plan d'investissement dans les compétences (PIC) pour l'intégration professionnelle des réfugiés, fonctionnent par appels à projets et ne sont donc pas pérennes. Les priorités des bailleurs imposent la destination des fonds et ne permettent pas aux lauréats des projets de développer une stratégie d'investissement à long terme. Quant au programme Hope qui adopte une approche globale de l'accompagnement vers l'emploi, il s'articule mal avec les autres dispositifs et acteurs du secteur. Les conditions à remplir pour en bénéficier créent des barrières administratives qui écartent de fait une grande part des structures qui ont pourtant fait leur preuve sur le terrain. L'approche centralisée du programme laisse aujourd'hui peu de place à des coopérations avec d'autres acteurs, alors que le nombre des réfugiés pris en charge par le programme reste très insuffisant par rapport aux besoins.

Par ailleurs, la croissance visée peut-elle s'opérer sans remettre en cause les facteurs-clés du modèle ? Un des facteurs de succès est l'hébergement des programmes Tremplin au sein des Grandes écoles. Les réfugiés, et les migrants en général, souffrent d'un manque de reconnaissance de leurs qualifications antérieures, dans la mesure où les diplômes obtenus hors de l'Union européenne ne sont pas officiellement reconnus et où les formations et les acteurs économiques des pays du Sud pâtissent d'une image dévalorisée (Mathieu, 2016). Dans l'univers social français, les Grandes écoles jouissent, au contraire, d'une image prestigieuse liée à leur sélection exigeante à l'entrée. Les réfugiés passés par le programme en témoignent, le regard de leurs interlocuteurs change lorsque les personnes font état de leur formation dans ces institutions prestigieuses. L'effet de réputation joue à plein.

L'essaimage des programmes dans toutes les régions et en nombre devra mobiliser une plus grande diversité d'institutions et d'universités. Ces dernières ont pour vocation de fournir une formation de qualité au plus grand nombre, pas de sélectionner leurs étudiants. Dès lors, même si ces institutions peuvent contribuer à élargir la portée du programme en mettant en place les mêmes services, dans quelle mesure l'effet de réputation étroitement lié, en France, aux Grandes écoles aura-t-il le même effet de prestige pour les interlocuteurs des réfugiés ? En quoi cet effet d'image est-il essentiel dans le processus d'intégration par rapport aux apports directs de la formation et à la mise en réseau par les accompagnants ?

Un autre défi est lié à la qualité de la mise en œuvre des programmes. L'un des atouts réside dans le nombre d'acteurs qui contribuent au parcours d'intégration des personnes réfugiées. Les témoignages des réfugiés montrent que la

relation avec le mentor est particulièrement déterminante dans le parcours d'insertion, mais font état d'expériences très diverses à cet égard. Identifier des professionnels suffisamment disponibles, dont l'expérience est pertinente au regard des projets des participants, et les sensibiliser à la démarche d'accompagnement risquent d'être des défis supplémentaires avec la massification des programmes et le besoin de les renouveler sur un territoire donné. Les personnes sollicitées dans la durée partageront-elles la motivation et l'engagement des précurseurs ? En outre, si certains aspects du programme peuvent être reproduits et déployés grâce à une optimisation et une standardisation de certains processus, il n'en est pas de même de la manière concrète dont les rencontres humaines s'opèrent et les liens sociaux essentiels au programme se développent. Comment construire des dispositifs de contrôle qualité pour maintenir un accompagnement fructueux à grande échelle ?

Enfin, si les réfugiés sont nombreux, tous ne sont pas prêts à suivre le programme d'each One. Au début du programme, les prérequis pour participer étaient de justifier d'un niveau minimum de français, d'un projet professionnel ou d'études et d'un diplôme équivalent au minimum au baccalauréat pour être en cohérence avec les conditions d'accès à des institutions de l'enseignement supérieur. Par la sélection des réfugiés, each One s'adressaient à ceux qui étaient les moins éloignés de l'emploi. L'ambition de l'organisation étant de toucher le plus de réfugiés possible, les prérequis ont donc évolué. Le niveau bac n'est plus strictement exigé et le projet professionnel peut être encore flou dès lors que le réfugié est animé d'une forte « motivation ». Cependant, en 2019, 88 % des réfugiés sélectionnés par l'association avaient le bac et plus de la moitié ont obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur ou entamé des études de ce niveau dans leur pays d'origine. Les taux d'insertion ne sont pas nécessairement plus faibles pour les personnes peu qualifiées, dans la mesure où les secteurs en tension qui les recrutent, comme la distribution, la restauration ou le bâtiment, le font sans exigence au regard de leur niveau d'études. Il reste à

voir, là encore, si, avec la généralisation du programme, une population plus large des réfugiés répondra aux critères d'études et de motivation et si l'élargissement des programmes à une population peut-être plus éloignée de l'emploi ne réduira pas le nombre de sorties positives.

Conclusion

Each One est un acteur qui se démarque dans le paysage de l'insertion professionnelle des réfugiés. S'appuyant sur un modèle et une culture différents de ceux des organisations historiques, elle a été remarquée et a trouvé une place dans l'écosystème qu'elle entend d'ailleurs contribuer à transformer. À certains égards, elle peut être comparée à d'autres organisations récentes d'aide à l'insertion comme Kodiko ou SINGA, parce qu'elles forment, ensemble, ce qu'un parlementaire⁽⁴⁾ a désigné comme les *start-ups* du social. À l'instar des *start-ups*, each One grandit rapidement, se transforme en permanence engageant en continu des processus d'amélioration et d'innovation, sous la houlette de jeunes entrepreneurs. Mais elle devra aussi traverser cette crise de croissance qui met à l'épreuve son modèle d'origine pour parvenir à contribuer à la promesse d'un vivre-ensemble renouvelé.

Références

- LAVILLE J.-L. (2009), « Management et régulation dans les associations », *Connexions* n°91 (1), pp. 149-161.
- MATHIEU S. (2016), « L'immigration en France : variations politiques et invariants représentationnels », *Pensée plurielle*, vol. 2, n°42.
- OKBA M. (2018), « Les réfugiés en France : des travailleurs étrangers (presque) comme les autres ? », *Dares Analyses*, n°37, août, 8 pages.

(4) Aurélien Taché (avec Sabine Fourcade, Catherine Hesse et Justin Babilotte), « Pour une politique ambitieuse d'intégration des étrangers arrivant en France », Rapport au Premier ministre, février 2017.