

Saïd Hammouche, DRH des banlieues

Par **Nathalie BIRCHEM**, le 15/5/2015 à 04h54



Le grand public ne connaît pas encore Saïd Hammouche. Mais ceux qui s'intéressent aux questions d'emploi dans les banlieues écoutent déjà avec attention ce quadragénaire au physique de jeune homme qui, depuis presque dix ans, agite le débat sur les discriminations à l'embauche.

La veille, par exemple, Emmanuel Macron, le ministre de l'économie, l'a reçu à Bercy. Onze jours plus tôt, Patrick Kanner, le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports, visitait ses locaux, dans le 10e arrondissement de Paris. En avril 2014, il rencontrait Najat Vallaud-Belkacem, en décembre 2013 Jean-Marc Ayrault. Et, en avril 2013, il partageait la table de François Hollande...

Ce jour-là, alors qu'il est invité à déjeuner à l'Élysée, avec d'autres acteurs de terrain

dans les banlieues, au dessert, il n'y tient plus et prend la parole. Demandant carrément au président de la République s'il peut lui proposer des « *actions ambitieuses* » pour les banlieues. François Hollande est bluffé, mais, à côté, François Lamy, alors ministre délégué chargé de la ville, blêmit.

2007, création de Mozaïk RH

« J'ai été maladroit, je n'avais pas compris que ça ne se faisait pas d'interpeller le président comme ça, sans passer par le ministre », raconte Saïd Hammouche aujourd'hui, depuis une petite salle de réunion de Mozaïk RH, le cabinet de recrutement spécialisé dans la valorisation de la diversité qu'il a créé fin 2007.

L'anecdote est parlante. Saïd Hammouche fonctionne au culot. À la spontanéité, plutôt. Il faut dire que le bonhomme, qui arbore le cheveu ultracourt et le sourire extra-large, a de l'enthousiasme à revendre. Et des idées. Et un bilan. De quoi séduire, dans un contexte où le chômage des jeunes plane autour de 45 % dans les zones urbaines sensibles, soit deux fois la moyenne nationale.

> À Consulter : notre [dossier sur le bénévolat](#)

C'est pour raccommoder cet accroc dans l'égalité républicaine que Saïd Hammouche a créé Mozaïk RH. *« On nous répète qu'on est tous égaux, mais, la réalité, c'est que, quand on vient des quartiers populaires, et encore plus si on porte un nom étranger, on a beaucoup moins de chances de passer l'étape du CV, même quand on est diplômé, tout simplement parce que les recruteurs pensent minimiser les risques en embauchant des gens qui leur ressemblent »,* argumente celui qui veut « *recréer des égaux* ».

Il va là où les recruteurs classiques ne vont jamais

Comme tout chasseur de têtes, Saïd Hammouche, qui travaille avec près de 140 entreprises, dont la moitié des poids lourds du CAC 40, a pour mission de trouver les compétences qui manquent à ses clients.

Mais, première différence, Mozaïk RH et ses 22 salariés vont chercher ces jeunes diplômés dans les quartiers populaires, là où les recruteurs classiques ne vont quasiment jamais. Surtout, parallèlement, Saïd Hammouche, qui s'est entouré d'une centaine de bénévoles, accompagne gratuitement ces jeunes diplômés.

> A relire : [Claude Léonard : «Le bénévolat de compétence permet de s'ouvrir aux autres»](#)

En plus des classiques ateliers d'aide à la rédaction du CV et à la préparation d'entretiens, Mozaïk RH propose aussi du mentorat individualisé, comme le programme PasserElles, destiné aux jeunes femmes issues de la diversité... Le cabinet est aussi à l'origine du CV vidéo, un outil créé pour valoriser la différence au lieu de la camoufler, à l'opposé de la démarche du CV anonyme.

2500 jeunes placés

Au total, pas moins de 10 000 jeunes ont été reçus en entretien depuis 2007, dont 2 500 ont été placés en CDI, CDD, alternance ou stage de fin d'études. Pas si mal en période de crise... « *Désormais, on place environ 500 jeunes par an. Mais le besoin de la société est énorme, il faudrait le faire pour au moins 5 000 par an, à Nantes, à Toulouse, à Bordeaux, à Lille...* », s'enthousiasme Saïd Hammouche.

Depuis deux ans, ce chasseur de têtes atypique a dans l'idée de généraliser sa méthode en créant, par franchise sociale, des cabinets de type Mozaïk dans dix villes de province. Pour financer cet essaimage, il s'apprête à lancer à la mi-juin une fondation, abritée par la Fondation Agir contre l'exclusion (Face), qui devrait accueillir des fonds publics ou privés. Une initiative que suit de près Emmanuel Macron qui, paraît-il, « *a kiffé l'idée* ».

De cette idée, Saïd Hammouche – plus tenté pour progresser par les avancées pragmatiques que par les statistiques ethniques – pourrait en parler pendant des heures. Sur lui, en revanche, il est moins disert. Il précise que, « *même si c'est un portrait, il faut bien dire que Mozaïk c'est avant tout une équipe* ». Surtout, il ne veut pas « *faire Cosette* » en racontant sa vie de fils d'immigrés marocains devenu entrepreneur en vue.

Délégué de classe

Dans la famille Hammouche, qui vit à Bondy (Seine-Saint-Denis), le père commence sa carrière dans les mines et la finit chef de chantier dans le bâtiment, et la mère est au foyer. Saïd, aîné de quatre enfants, grandit avec l'idée que « *tout coûte, donc tout a de la valeur* ».

À 16 ans, le jeune ceinture noire de judo veut faire les championnats de France et s'aperçoit que, pour participer, il doit acquérir la nationalité française. « *Ça m'a fait drôle parce que, moi, je me sentais déjà français. Mais il y a des trucs comme ça qui vous rappellent que vous êtes perçus comme différents.* »

À l'école, Saïd, lui, est plutôt du genre délégué de classe. Sans être un élève brillant. « *Je ne savais pas ce qu'était une grande école. Je me suis inscrit en BTS d'action commerciale parce que c'était dans le même lycée.* »

« **L'éducation nationale m'a tiré vers le haut** »

Mais, ajoute-t-il, « *j'ai eu la chance d'avoir des profs très impliqués, et l'éducation nationale m'a tiré vers le haut, en me donnant l'espoir d'un avenir. Je m'aperçois aujourd'hui que, quand il n'y a plus cet espoir dans les quartiers, c'est la porte ouverte à la désocialisation.* »

Saïd n'a pas été tenté par ce processus. À 15 ans, déjà, il travaille sur les marchés, à 17 il est animateur de judo dans un centre de loisirs, dont il devient directeur à 21 ans. Pendant son BTS, il a aussi un temps partiel dans un magasin de matériel informatique. Là, après avoir travaillé d'arrache-pied pour finaliser une grosse vente, et s'être vu souffler sa prime par un supérieur, le jeune homme découvre « *un système où, pour réussir, on doit marcher sur les autres* » et démissionne, écoeuré.

Il tape ensuite à la porte de la fac de Créteil, où il veut intégrer une licence de gestion des ressources humaines. Mais, à l'époque, cette intégration, délicate après un BTS, doit se défendre devant une commission.

« **Mon fonctionnement , c'est l'initiative, l'envie »**

Qu'à cela ne tienne. Dans les toilettes de l'université, il rencontre par hasard le doyen, qui préside la commission, et plaide, à la bonne franquette, son dossier, qui sera accepté. Ce qui l'amuse encore aujourd'hui.

« *En fait, j'ai toujours marché comme ça, sans me soucier des procédures. Je crois qu'il y a toujours moyen de discuter, de pousser les portes. Mon fonctionnement, c'est l'initiative, l'envie.* » L'envie, mais aussi le travail. Pendant sa licence, puis son DESS, Saïd apprend « *le fordisme* » chez Quick, les langues chez Nouvelles Frontières, où il devient guide touristique pendant ses congés scolaires.

Lors d'un stage dans une entreprise en pleine restructuration, il découvre aussi la gestion des ressources humaines telle qu'il n'a pas envie de la pratiquer.

« **Je n'étais pas reçu en entretien »**

À 24 ans, le voici diplômé. Mais là, sur le marché du travail, pour la première fois, il cale. « *J'ai postulé dans des cabinets comme KPMG, mais ça ne marchait pas, je n'étais pas reçu en entretien, je me suis aperçu que je n'avais pas les codes, pas le réseau.* » Continuant de travailler au centre de loisirs, et aussi comme pion dans un lycée, il n'est pas sans revenu mais rame un peu.

Il finit par se faire embaucher en CDD en tant que conseiller dans une mission locale, puis en CDI dans la communication d'un Greta, établissement de formation continue de l'éducation nationale, où il devient fonctionnaire. Pas longtemps.

Car, sitôt installé dans une vie active confortable, il prend conscience des discriminations. « *Autour de moi, je voyais, dans ma famille, dans mon club de judo, plein de jeunes avec des super-diplômes qui galéraient pour trouver un stage.* »

C'était aussi l'époque des premières plaintes contre les fichiers « BBR » (bleu blanc rouge) de certains recruteurs, des premiers testings de SOS Racisme, du lancement de la charte de la diversité.

Avec une bande de copains, dont Estelle Barthélémy, future cofondatrice de Mozaïk, il se passionne pour ces sujets. Et rejoint l'association Agir pour la compétence (APC), qui crée un département recrutement.

Entrepreneur social, une expression qui lui va bien

En 2005, il démissionne de l'éducation nationale pour travailler à APC Recrutement. Mais, fin 2007, suite à un gros clash avec le fondateur, l'essentiel de l'équipe d'APC part et suit Saïd Hammouche.

On connaît la suite. Fin 2007, Saïd Hammouche crée Mozaïk RH qui, huit ans plus tard,

fait la preuve que, « *même en période de crise, on peut avoir des résultats en recrutant dans les quartiers populaires* ».

Une aventure menée avec l'aide du réseau Ashoka qui, dès 2007, le choisit comme « *fellow* » et le hisse au rang des entrepreneurs sociaux qu'elle soutient. « *Cette expression d'entrepreneur social me va bien, elle colle à ce à quoi j'aspire. Répondre à des besoins sociaux en créant une activité économique viable, c'est un super-programme.* »

BIO EXPRESS

1971. Naissance à Paris. Sa famille déménage ensuite à Bondy (Seine-Saint-Denis).

1987. De nationalité marocaine, il acquiert la nationalité française pour participer au championnat de France de judo.

1990. Cumule études (BTS action commerciale, puis licence gestion des ressources humaines, puis DESS en développement économique et social) et petits boulots.

1999. CDD d'un an à la mission locale d'Aulnay-sous-Bois, puis CDI dans un Greta parisien (éducation nationale). 2003. Devient fonctionnaire. Commence à s'intéresser aux questions liées à la diversité.

2006. Démissionne de l'éducation nationale pour travailler à APC Recrutement.

2007. Crée Mozaïk RH.

2012. Parution du livre *Chronique de la discrimination ordinaire*, coécrit avec Vincent Edin (Éd. Gallimard).

2015 . Création de la fondation Mozaïk, abritée par Face.

Nathalie BIRCHEM