



Mobiliser les entreprises pour l'insertion de travailleurs issus de l'immigration

Altay Manço

© Une analyse de l'[IRFAM](#) – Liège, 2021 – n° 13

Une version étendue de cette analyse est disponible dans Manço A. et Prister D. (2021), « Mobiliser les entreprises pour l'insertion de travailleurs issus de l'immigration », Manço A. et Scheurette L. (éds), [L'inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi. Bilan des politiques en Wallonie](#), Paris : L'Harmattan, collection « [Compétences interculturelles](#) », p. 259-281.

De nombreux programmes d'insertion socioprofessionnelle sont menés en Belgique, et dans l'ensemble des pays dits développés. Pour autant, tous n'impliquent pas directement les employeurs, acteurs pourtant incontournables dans la problématique. Au regard de ce constat, une question émerge : comment mobiliser les entreprises dans des programmes d'insertion professionnelle de personnes immigrées ? En s'appuyant sur des recherches internationales et une enquête menée à Liège, cette analyse s'intéresse aux enjeux et aux conditions de participation des entreprises à l'insertion des personnes issues des migrations. Un projet-pilote mené par l'IRFAM et le [Monde des Possibles](#) est également présenté afin de valoriser une initiative concrète comme réponse aux enjeux soulevés.

Les entreprises, acteurs de l'insertion professionnelle

Comme dans de nombreux pays européens, les travailleurs issus des migrations¹ hors UE, résidant en Belgique, connaissent un taux de chômage plus élevé que la moyenne nationale. Ce résultat s'explique, notamment, par la persistance d'un fonctionnement discriminatoire à leur égard, tant sur le marché de l'emploi que dans les circuits de formation ([Monitoring socio-économique](#), 2017). Par ailleurs, les mesures d'insertion visent rarement les immigrés d'une manière spécifique et le niveau de collaboration entre les principaux intervenants des politiques d'intégration reste faible (OCDE, 2008, 2011). Une série de métasynthèses publiées récemment (Manço, 2018) associent toutefois les pratiques efficaces en termes d'insertion à la présence des entreprises dans les partenariats qui les mettent en œuvre. Aussi, l'ensemble d'études cité — qui a analysé plus de 300 expériences d'insertion socioprofessionnelle à travers l'OCDE — recommande de rapprocher les employeurs des publics issus des migrations : en les informant sur les avantages des diversités pour leurs entreprises, en rendant les processus d'embauche plus

¹ La formule « personnes issues des migrations » englobe tant les femmes et les hommes immigrés récents ou anciens que leurs enfants, quels que soient leurs nationalités et statuts de séjour. Par ailleurs, sauf mention contraire, le masculin est utilisé comme épécène dans l'ensemble de l'article.

transparents et plus simples, en alternant la formation et l'expérience dans les milieux de travail, en offrant une meilleure visibilité et une meilleure valorisation aux projets réussis, en reliant ces pratiques entre elles et, enfin, en encourageant, de manière générale, le lien social dans et autour des entreprises.

En effet, Graversen et Jensen (2010) ont évalué, au Danemark, l'impact des programmes de formation professionnelle postsecondaires sur l'accès à l'emploi des bénéficiaires de prestations sociales. Conformément à d'autres travaux (Martin et Grubb, 2001; Kluge et coll., 2007), les résultats indiquent que *les programmes d'emploi du secteur privé sont les plus efficaces pour la réinsertion des chômeurs*. Dès lors que les programmes de formation se déroulent dans les entreprises, le taux d'insertion moyen à l'emploi est de 50 % dès le deuxième mois après la fin de la formation. Quant aux initiatives réalisées en centre de formation, ce taux est de 25 %, au bout de 36 mois, après la fin de l'activité. Pourtant, moins de 20 % des initiatives d'insertion coopèrent avec les entreprises.

Par ailleurs, une recherche suisse (Lechner et Smith, 2007) note que l'intervention des travailleurs sociaux dans le domaine de l'orientation vers la formation est loin d'être équitable et affecte l'optimisation des perspectives d'emploi des apprenants. Graversen et Jensen (2010) révèlent en effet que l'accès aux formations en entreprise semble sélectif au Danemark. Par exemple, le taux de femmes parmi les travailleurs orientés vers les programmes d'insertion en entreprise est de 44 % contre 50 % parmi les chercheurs d'emploi masculins; les femmes avec enfants étant davantage discriminées, notamment dans les petites villes, où l'emploi tertiaire est moins développé. De la même manière, l'étude note que le taux d'immigrés hors UE parmi les travailleurs orientés vers les programmes d'insertion en entreprise est de 9 % seulement alors qu'ils représentent 15 % des chômeurs; les personnes faiblement qualifiées ou sans expérience professionnelle danoise étant davantage discriminées. Le même type d'inégalité vaut pour les travailleurs au-delà de 40 ans, par rapport aux plus jeunes, en particulier s'ils sont au chômage depuis plus d'un an. Les auteurs identifient ainsi une situation paradoxale qui est loin d'être spécifique au Danemark : *ceux qui ont le plus besoin de se rapprocher du monde de l'entreprise bénéficient le moins des immersions professionnelles disponibles...*

Dans ce contexte, *la présente analyse s'interroge sur les conditions de la participation des entreprises, en tant qu'acteurs principaux du marché de l'emploi, aux initiatives d'insertion professionnelle de personnes issues de l'immigration* (Chen et coll., 2013). D'une part, il semble important de multiplier ce type d'initiatives d'insertion qui impliquent les entreprises et, d'autre part, il faut veiller à ce que la participation à ces programmes soit inclusive, restant également ouverte à toutes les travailleuses et tous les travailleurs, y compris ceux issus de l'immigration.

Intéresser les entreprises à l'insertion des immigrés en Belgique

En adoptant un point de vue «macro», Papademetriou (2013) identifie diverses tendances en train de se matérialiser dans les pays développés : (1) une accélération du vieillissement des populations avec (2) un accroissement des charges des travailleurs dont (3) le nombre

diminue, comme (4) celui des consommateurs qui, par ailleurs (5) voient, dans leur majorité, leur pouvoir d'achat se rétrécir. Et l'analyste de souligner l'importance de l'immigration pour répondre à ces problématiques sociodémographiques. L'arrivée et l'intégration économique des immigrants et de leurs enfants seraient ainsi, parmi d'autres mesures, essentielles pour renforcer la viabilité fiscale des pays occidentaux. Le budget public en serait positivement impacté, les migrants et leurs descendants payant plus de taxes qu'ils ne reçoivent de transferts sociaux (Schou, 2006).

Telle est également la situation de la Belgique à laquelle l'OCDE (2011) suggère de renforcer l'insertion professionnelle des migrants. Il est ainsi recommandé de rendre plus performant l'enseignement de la langue de la région d'accueil destiné aux nouveaux arrivants, en fournissant un apprentissage d'une durée suffisante, en combinaison avec une orientation rapide vers l'emploi. Il s'agirait également de renforcer les compétences transversales (*soft skills*) des travailleurs issus de l'immigration, afin de les aider à transférer leurs capacités professionnelles vers le marché européen (OCDE, 2011; Gay et coll., 2019). C'est sans doute dans un contexte de travail réel et donc *au sein d'une entreprise* que ces recommandations peuvent se rencontrer au mieux.

Aussi, il faut intéresser les entreprises aux expériences d'insertion de travailleurs immigrés. Une culture institutionnelle basée sur la promotion de la diversité, ainsi que la sensibilisation des employés, et en particulier de ceux du service des ressources humaines, semble être un élément qui favorise l'engagement des compagnies dans des processus d'insertion professionnelle des travailleurs migrants. Plus précisément, le rôle des dirigeants d'entreprise est à souligner. En effet, la question ne s'arrête pas à l'identification des comportements discriminatoires à l'embauche, reste à ce que l'égalité des chances soit assurée à toutes et tous en matière de formation continue, de promotion et de carrière. À cet égard, des évaluations (Manço, 2018) montrent également l'utilité de miser sur une approche intersectionnelle et multidimensionnelle des exclusions.

Toutefois, pour les entreprises organisatrices, ces formations constituent des investissements dont la rentabilité doit être atteinte rapidement. Aussi, l'engagement des entreprises dans des programmes de formation visant des travailleurs de faible qualification n'est que peu souvent envisagé, sauf si une situation de pénurie de main-d'œuvre l'exige et le gouvernement cofinance l'initiative, à l'instar des projets du Fonds Social Européen. *Il est donc important de développer une réponse adaptée, afin d'intéresser les entreprises à prendre part à la formation et à l'insertion professionnelle des travailleurs éloignés de l'emploi, comme certains travailleurs migrants.*

Pourquoi les employeurs se mobilisent

Il est habituel de considérer que les entreprises s'engagent dans la mise en œuvre de politiques de responsabilité sociétale (RSE) au moins pour deux raisons, non exclusives l'une de l'autre (Jones, 1999) : des raisons d'ordre *éthique* et des raisons d'ordre *pragmatique*. Les premières dépendent souvent de l'histoire de l'entreprise et de ses dirigeants. Les secondes peuvent être des réponses à un besoin d'embauche ou d'image, ou être liées à une nécessité juridique antidiscriminatoire, voire relever d'un souhait de dynamiser ou de

moderniser l'entreprise. Aussi, la question posée — *comment mobiliser les entreprises dans des programmes d'insertion professionnelle de personnes immigrées?* — trouve, sans doute, un début de réponse lorsque l'on considère que des deux types de raisons qui poussent les entreprises à revoir leur fonctionnement, seules les raisons pragmatiques apparaissent comme des «*variables changeables*», ou des leviers sur lesquels peuvent appuyer des acteurs extérieurs. *Les raisons pragmatiques peuvent, en effet, se conjuguer avec l'objectif de lucre poursuivi par toute entreprise marchande.*

Dans le cadre d'un salon de l'emploi organisé par le [Centre régional d'intégration de Liège](#) fin 2019, l'IRFAM a entrepris de contacter plus de 150 entreprises locales afin qu'elles participent à cet évènement qui met en avant les travailleurs «issus de la diversité». Les efforts ont été concentrés sur les secteurs dits en pénurie et sur des postes ne requérant pas de diplôme ou d'expérience. La communication téléphonique a été privilégiée, même si toutes les entreprises ont d'abord été contactées par courriel. De nombreuses relances ont été nécessaires pour atteindre la personne en mesure de répondre à la proposition de participation au salon, surtout pour les moyennes ou grandes entreprises. Il est utile de débiter les prises de contact au moins cinq mois avant l'activité. On note une moyenne d'un mois d'attente entre un accord de principe et la confirmation officielle d'une entreprise. Parfois, il est impossible de contacter une entreprise autrement qu'en ligne. Toutefois, une fois que le contact prit, des échanges intéressants peuvent s'installer. Il convient d'adopter un discours insistant sur les bénéfices que les entreprises pourraient retirer d'une telle collaboration. Au fil des discussions avec les responsables de certaines entreprises, particulièrement du secteur de la construction, il s'avère que beaucoup externalisent le recrutement vers les agences intérim qui *de facto* deviennent des interlocuteurs des acteurs de l'insertion. L'offre d'emplois stables est rare. En conséquence, les responsables des ressources humaines contactés ont été nombreux à confier la difficulté de trouver des employés «motivés et fidèles». À ce stade, il est possible d'informer les entreprises au moyen d'un document succinct à propos des obstacles systémiques à l'insertion. Les travailleurs d'origine étrangère, par exemple, doivent être présentés dans leurs similarités avec les travailleurs locaux. Il est impératif de sortir des stéréotypes et considérer chaque individu à travers son parcours et ses talents professionnels, ainsi que sa disponibilité. Insérer les travailleurs «issus de la diversité» est une question structurelle et la participation des entreprises à cet objectif est indispensable pour atteindre un marché du travail plus harmonieux et stable. À la demande, il s'agit de documenter les employeurs à propos des questions juridiques et administratives quant aux démarches nécessaires à l'embauche des travailleurs migrants et les informer sur les aides possibles en cette matière. Enfin, il faut considérer les contacts ainsi obtenus comme un début de réseau à mobiliser pour de futures initiatives intéressant les entreprises.

Articuler formation en centre et pratique en entreprise

De nombreuses recherches (Manço et Gatugu, 2018) montrent l'importance de coupler la formation professionnelle théorique à un apprentissage pratique *en entreprise*, d'autant que, s'agissant de travailleurs immigrés, ces types de dispositifs permettent souvent aux participants d'avoir une première expérience sur le marché du travail du pays d'installation.

Aussi, il est vital pour les structures de formation de développer des partenariats avec les entreprises.

Pourtant, les expériences d'insertion menées au sein des entreprises ne semblent pas être courantes. Notre expérience de formateur de formateur en insertion socioprofessionnelle, en Belgique, montre aussi que les structures d'insertion organisées en associations sans but lucratif n'ont que peu de contacts avec les entreprises du secteur marchand. Si plusieurs raisons relevant des questions d'organisation et de culture professionnelles peuvent expliquer cette absence de contact, il s'agit précisément d'identifier les situations ou les facteurs qui confortent la participation des entreprises à des initiatives d'insertion.

On note globalement que la grande taille de l'entreprise facilite la participation à des programmes d'insertion, alors que les PME se retrouvent souvent limitées face à cette question. On constate que les multinationales développent en leur sein des actions d'insertion qui répondent à leurs besoins de recrutement, de développement, d'innovation, voire d'image. Elles disposent des services juridiques, d'études et de ressources humaines capables de générer ce type d'initiatives sans intervention externe. Cela n'est pas le cas des PME (majeure partie du parc d'emploi au sein des pays développés).

A contrario, on pourrait dire que les grandes entreprises se suffisent à elles-mêmes et n'ont pas besoin de l'aide des structures d'insertion. Ce qui pourrait corroborer la difficulté des secondes de travailler avec les premières. Pourtant, l'exemple des projets de mentorat à travers le monde industrialisé montre que même de grandes enseignes trouvent utile (et rentable) de coopérer avec des ONG en matière de RSE, cela leur permet d'atteindre plus rapidement leurs objectifs.

Les actions tripartites entreprises/ONG/État connaissent un certain degré succès, surtout si elles sont impulsées par des chefs d'entreprise, définies et médiatisées par bassins d'emploi, comme l'exemple torontois du [TRIEC](#). Cet organisme est un conseil local qui réunit les représentants des entreprises, des structures de formation et les pouvoirs locaux, dans une région à croissance rapide et ouverte à l'immigration.

Les [Instances Bassins Enseignement – Formation – Emploi](#) sont, en Belgique francophone, les structures qui s'en rapprochent le plus. Elles doivent renforcer la dynamique tripartite mentionnée, en coopération avec les [Centres Régionaux d'Intégration](#) et les [Missions régionales pour l'emploi](#). Les contacts préalables avec des fédérations d'entreprises, des syndicats, des chambres patronales, des chambres de commerce et d'industrie, voire des clubs services peuvent faciliter la coopération. Rappelons que divers dispositifs peuvent soutenir financièrement, du moins en Wallonie, la mise en œuvre d'une médiation pour l'emploi entre centres de formation et entreprises. Du reste, les Fonds interprofessionnels pour la formation continue peuvent intervenir, y compris pour des cours de langue et d'alphabétisation.

Une proposition pour l'insertion rapide de travailleurs issus de l'immigration

L'équipe de l'IRFAM s'applique à concevoir un *dispositif*² favorisant l'insertion rapide de travailleurs issus de l'immigration faiblement qualifiés et maîtrisant peu la langue française, au sein des entreprises en Région wallonne.

L'idée est de valoriser les outils susmentionnés en mettant en partenariat une entreprise en demande de main-d'œuvre et un centre de formation professionnelle du même bassin. L'une et l'autre de ces structures doivent participer volontairement au projet. Leurs responsables doivent s'engager à le présenter et l'argumenter auprès de leurs collaborateurs et usagers. L'objectif de la démarche sera de placer des *travailleurs disponibles*, eux aussi, volontaires pour les postes ouverts, et ce pour une période de six mois.

Le travailleur débutant sera tutoré par un membre expérimenté du personnel (qui pourra ainsi bénéficier d'une mesure d'aménagement de fin de carrière et d'une formation ou accompagnement). Le tuteur et le tutoré doivent communiquer en français, même si d'éventuels autres membres de l'entreprise peuvent aider pour l'interprétation. Le tuteur sera chargé de transmettre les dimensions techniques du métier et organiser l'accueil et l'intégration du tutoré au sein de l'entreprise. Il sera formé pour cette tâche.

Présent en entreprise trois jours sur cinq, en moyenne, le tutoré suivra, le reste de la semaine, un cours de français langue étrangère adapté aux besoins de l'entreprise partenaire. Le formateur du cours de français devra rencontrer les membres de cette entreprise pour orienter son enseignement en fonction des besoins du poste et en fonction du niveau de l'apprenant. Plusieurs tutorés dans des situations proches pourront suivre le même cours. Une partie en sera orientée vers des matières en lien avec le fonctionnement du marché de l'emploi belge dans toutes ses dimensions (légales, sociales, économiques, historiques...).

En particulier seront abordées [des notions transversales](#) comme la communication en entreprise (écouter et comprendre, s'exprimer, lire la documentation — authentique de l'entreprise concernée —, écrire de brefs rapports, compléter des formulaires, utiliser le raisonnement mathématique, les unités de mesure...); l'utilisation des techniques de base de l'informatique; le respect des règles du travail et des habitudes du lieu, d'un programme (collectif); la capacité à apprendre; les postures responsables en matière hygiène, d'environnement, de sécurité, de secours, de respect des autres et du matériel, etc. Pour ces aspects également, les formateurs seront en connexion avec les responsables et les travailleurs de l'entreprise partenaire de façon à cibler les besoins effectifs.

Un facilitateur d'insertion sera chargé d'accompagner le tutoré, le tuteur, les formateurs et le responsable de l'entreprise, ainsi que le représentant syndical. Son rôle sera d'assurer la connexion entre les activités en entreprise et en centre de formation dans l'intérêt du

² Actuellement en phase test, il s'agit du projet [HospilJobs](#) soutenu par le Forem et impliquant les hôpitaux de cette ville.

programme d'insertion. Il s'agira de superviser le travail et le fonctionnement de l'ensemble, d'écouter toutes les parties prenantes, évaluer, proposer des aménagements et des orientations. La prévention et la médiation d'éventuels conflits seront aussi parmi ses tâches.

À la fin de l'expérience, le tuteur (qui aura bénéficié, durant le stage, d'un complément d'allocation sociale) pourra être engagé par l'entreprise selon la réglementation du Plan formation-insertion. Dans tous les cas, il aura bénéficié d'une expérience de travail en Belgique qui pourra être validée par le centre de formation. L'entreprise aura pu tester des solutions de ressources humaines, sans investissement important et développer une expérience de responsabilité sociétale. Le centre de formation aura initié un partenariat stratégique avec une entreprise et pourra en faire bénéficier ses futurs apprenants.

Bibliographie

- Chen E., Ward R. et Coulon A. (2013), « Employers' role and influence in migration: A literature review, Wellington : Ministry of Business, Innovation and Employment.
- Gay C., Montarello, F. et Balas S. (2019), "Compétences transversales et demande des entreprises", *Éducation permanente*, hors série, p. 75-86.
- Graversen B. K. et Jensen P. (2010), « Reappraisal of the Virtues of Private Sector Employment Programmes », *Scandinavian Journal of Economics*, v. 112, n° 3, p. 546-569.
- Jones M. T. (1999), « The Institutional Determinants of Social Responsibility », *Journal Of Business Ethics*, v. 20, n° 2, p. 163-179.
- Kluve J., Card D., Fertig M., Göra M., Jacobi L., Jensen P. et coll. (2007), *Active Labour Market Policies in Europe : Performance and Perspectives*, Berlin : Springer.
- Lechner M. et Smith J. A. (2007), "What is the Value Added by Caseworkers ?", *Labour Economics*, n° 14, p. 135-151.
- Manço A. (2018), "Dispositifs d'intégration socio-économique des travailleurs migrants : une cartographie des pièges et tremplins", Manço A. et Gatugu J. (dir.), *Insertion des travailleurs migrants : efficacité des dispositifs*, Paris : L'Harmattan, p. 427-450.
- Manço A. et Gatugu J. (dir.) (2018), *Insertion des travailleurs migrants : efficacité des dispositifs*, Paris : L'Harmattan.
- Martin J. P. et Grubb D. (2001), « What Works and For Whom : A Review of OECD Countries' Experiences with Active Labour Market Policies », *Swedish Economic Policy Review*, n° 8, p. 9-56.
- OCDE (2008), *Les migrants et l'emploi (volume 2) : l'intégration sur le marché du travail en Belgique, en France, aux Pays-Bas et au Portugal*, Paris : OCDE.
- OCDE (2011), *Études économiques de l'OCDE : Belgique*, Paris : OCDE.
- Papademetriou D. G. (2013). « The global and European neighbourhood migration systems : Trends, policy choices, governance challenges and a look ahead », Holtslag J. W., Kremer M. et Schrijvers E., *Making Migration Work : The Future of Labour Migration in the European Union*, Amsterdam University Press, p. 39-48.
- Schou P. (2006), « Immigration, Integration and Fiscal Sustainability », *Journal Of Population Economics*, v. 19, n° 4, p. 671-689.