



## **Liens entre entreprises et structures de jeunesse : vers un mode d'emploi**

*Altay Manço, Charlotte Poisson, Mayance Nsele Mayele  
et Wendy Roufosse*

© Une analyse de l'[IRFAM](#) – Liège, 2022 – n° 13

La présente analyse<sup>1</sup> porte sur le rôle joué par les entreprises dans l'insertion des jeunes issus des migrations en Belgique francophone. Elle tend également à identifier les acteurs du champ de la jeunesse ayant des pratiques qui y contribuent, d'une part, en facilitant la découverte du monde du travail par des jeunes vulnérables face à l'emploi et, d'autre part, aidant les entreprises à sensibiliser ce public pour des carrières possibles en leur sein et vers lesquelles de moins en moins de travailleurs s'orientent. Il s'agit encore de pointer la faiblesse des connexions entre le monde du travail et le secteur de la jeunesse par-delà le cloisonnement, dans notre pays, entre politiques de jeunesse et politiques d'insertion.

Les mesures volontaires et les projets menés par des entreprises pour renforcer les opportunités d'insertion des jeunes peuvent répondre à divers objectifs.

En ce qui concerne *les jeunes*, susciter l'intérêt pour tel ou tel métier, faciliter l'orientation professionnelle, renforcer la création de liens et de réseaux avec le monde du travail, atténuer les points de vue stéréotypés sur ce monde (métiers dits « masculin » ou « féminin »...), informer et conscientiser sur les attentes des employeurs, créer des repères et des connaissances. Se soucier de rencontrer ces objectifs favorise l'égalité des chances et des genres dans l'accès aux différentes formations et métiers. Cela signifie également prendre en compte les spécificités des publics et des obstacles particuliers qu'ils rencontrent. Le [cumul de certaines spécificités](#), tel qu'être une fille et avoir un parcours migratoire, augmente les discriminations que rencontrent certaines personnes en ce qui concerne leur insertion à l'emploi. Les stéréotypes et le contexte culturel et sociétal n'aident pas à faire en sorte qu'une fille s'autorise à croire qu'elle pourrait se former dans tel ou tel domaine (par exemple en mécanique ou en maçonnerie) ou avoir accès, plus tard à des fonctions à responsabilités (à cause du plafond de verre, entre autres).

En ce qui concerne *les responsables d'entreprise*, les actions menées visent à conscientiser sur la diversité et le dynamisme des jeunes et des structures qui les regroupent, dépasser

---

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent à remercier Dina Sensi, Spyros Amoranitis et Joachim Debelder pour leurs remarques critiques.

les regards biaisés, rencontrer de possibles talents, susciter un partage de pratiques, de points de vue et de valeurs... Ces rencontres et échanges peuvent, en effet, être à la base, de part et d'autre, de multiples prises de conscience et de questionnements. Ils semblent surtout utiles pour des jeunes issus de milieux défavorisés et migrants qui, à la différence de certains jeunes originaires de groupes sociaux plus aisés, peuvent moins souvent bénéficier de réseaux utiles ou de modèles dans le domaine professionnel qui décroiseraient également les regards stéréotypés et genrés sur les fonctions et métiers. Ainsi, encadrés par des éducatrices, des assistants sociaux ou des enseignants, de tels rencontres et échanges représentent un apport important en termes d'éducation permanente et citoyenne, et peuvent contribuer au raffermissement de la cohésion sociale et à lutter contre les discriminations.

## Représentations biaisées du monde des entreprises

Alors que les politiques et les acteurs sociaux jouent un rôle clé dans le processus d'intégration sociale, [une observation internationale](#) (Darquenne, 2013) suggère que les employeurs aussi peuvent apporter leur pierre à l'édifice et contribuer à faciliter l'intégration sur le marché du travail des jeunes femmes et hommes migrants et, plus généralement, des jeunes issus des couches défavorisées de la population.

En effet, si les facteurs qui concourent à une mauvaise insertion socioprofessionnelle des jeunes sont multiples, une meilleure intégration au monde du travail doit se comprendre de *façon systémique*. À ce titre, la participation des entreprises au processus d'accès à l'emploi est un levier essentiel dans la mesure où une grande partie des emplois se trouvent chez elles. À leur échelle et déjà en amont de l'insertion, les employeuses et employeurs peuvent ainsi créer des opportunités pour les jeunes en les aidant à comprendre le fonctionnement des entreprises et du marché de du travail, à se confronter aux réalités de diverses professions, à se donner de nouvelles motivations et projets pour le futur... Cette contribution à la maturation vocationnelle<sup>2</sup> des jeunes est certainement bienvenue pour tous ceux faiblement scolarisés et/ou sans expérience professionnelle qui manquent de soutien en ce domaine, compte tenu entre autres, d'un rapport fragile au monde de l'emploi dont leurs parents ou leur entourage proche peuvent souffrir. Pour ces jeunes, « *le marché peut être vu comme hermétique, et les employeurs comme "méchants"* ». Les jeunes peuvent ainsi « *penser que ça ne vaut pas la peine d'essayer, de tenter de travailler* », selon [Darquenne](#) (2013). À l'inverse, certains jeunes peuvent aussi considérer le marché du travail comme un parcours « *facile d'accès et nourrir des rêves qui vont vite se heurter aux barrières* » d'une réalité professionnelle changeante.

Les entreprises peuvent aider les jeunes à revoir ces représentations biaisées et incomplètes, à travers une immersion en leur sein, des activités de découverte et la rencontre de professionnels expérimentés. Elles contribueront au développement de

---

<sup>2</sup> Capacité de s'engager par rapport à son avenir, de prendre conscience de ses besoins, de s'inscrire dans une démarche active d'(in)formation et d'être apte à se projeter dans l'avenir.

connaissances ancrées dans le réel en donnant aux jeunes une vision plus adaptée du monde du travail, une vision qui, du reste, peut être réinterprétée ou complétée de manière critique par les éducateurs, les enseignants ou les accompagnants de ces jeunes, voire le cas échéant, par des acteurs et actrices issus des milieux syndicaux ou associatifs. De plus, les échanges informels avec les entreprises et leurs membres peuvent contribuer à préparer les jeunes pour leurs futurs contacts «formels» avec le monde de l'emploi, en les aidant à adapter leur communication au contexte et en affûtant leur orientation professionnelle. Tels sont, entre autres, les principaux enjeux de la participation active et précoce des entreprises à l'encadrement des jeunes pour une orientation professionnelle future, davantage congruente avec les contextes et les conjonctures socio-économiques.

## **Rencontres entre jeunes et entreprises : instaurer une confiance mutuelle**

Pourtant, les structures de jeunesse et les écoles, voire étonnamment les centres de formation professionnelle développent en réalité peu d'actions en coopération avec des entreprises du secteur marchand (Manço et Scheurette, 2021). Ces dernières, à leur tour, ont tendance à attendre passivement le moment des demandes de stages, de jobs d'étudiants ou la réception de CV pour un premier emploi, afin de rencontrer des jeunes. Or, dans la majorité des cas, les entreprises jugent peu intéressantes ces premières rencontres avec les jeunes, les trouvant peu matures, peu informés et peu motivés. En ne considérant que le point de vue de l'entreprise, en omettant celui plus global du jeune, futur travailleur, les recruteurs en entreprise, en intérim, sans concertation avec les organismes d'insertion, finissent par décourager les jeunes. Les employeurs déplorent ensuite une pénurie de candidats travailleurs en particulier pour de nombreux métiers, considérés comme «difficiles» (travail à pause, pénibilité...) et néanmoins essentiels.

La Commission européenne définit la [Responsabilité Sociale des Entreprises](#) (RSE) comme «*l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes*». La RSE peut donc s'entendre comme la contribution des entreprises à divers enjeux, elle se rapporte aux démarches des entreprises, s'inscrivant dans une optique de développement durable, de cohésion sociale et de compétitivité. D'après [Pour La Solidarité](#), le volet social de la RSE renvoie, entre autres, à des objectifs en matière d'égalité professionnelle des femmes et des hommes, de lutte contre les discriminations liées au handicap, de qualité du dialogue social, de formation, d'intégration des jeunes et des seniors, de communication interne, d'horaires variables, de santé au travail, de prévention des risques, d'adaptation de l'emploi, de conditions de travail favorables et de bien-être. Il y est question de renforcer l'égalité des chances et la diversité au sein des entreprises. Notre observation en ligne montre que de nombreuses entreprises<sup>3</sup> s'engagent dans une

---

<sup>3</sup> Par exemple, [Accor](#), [Adecco](#), [Barilla](#), [BMW](#), [BNP Paribas](#), [Ikea](#), [Ipsos](#), [Keolis](#), [L'Oréal](#), [Sodexo](#), [Total](#)... rassemblés au sein d'un collectif, «[Refugees are talents](#)», avec pour objectif : renforcer l'intégration en entreprise des [personnes réfugiées](#).

démarche de RSE en matière d'intégration des migrants, seules ou en partenariat avec d'autres organismes. Cependant, ces actions concernent souvent des questions de cohésion sociale en général ou des questions d'insertion professionnelle en tant que telles. Elles ne sont pas orientées vers des initiatives dédiées aux jeunes, afin de prévenir de futures difficultés d'insertion. Il existe en effet très peu d'initiatives menées par des entreprises visant le rapprochement des jeunes (issus de l'immigration) et du marché de l'emploi. Aussi, peu de ressources liées à ce genre d'actions éducatives, préventives et informelles ont pu être rassemblées, les entreprises étant rarement actives dans ce domaine.

Pourtant, nous avons contacté 40 sociétés afin de lister leurs initiatives au moyen d'un bref questionnaire. Nous avons porté notre attention en priorité aux entreprises qui travaillent en Belgique et annoncent sur leur site internet ou rapport d'activité des actions à caractère social<sup>4</sup> ou mettent en avant leur label «Égalité-Diversité»<sup>5</sup> (Guinchard, 2018). Quelques-unes n'ont pas saisi l'objet de la recherche arguant du fait que l'insertion n'est pas leur rôle. D'autres nous ont redirigés vers des associations ou des services publics. Toutefois, au moins cinq entreprises de grande taille se sont avérées être sensibles et actives dans l'insertion des jeunes éloignés de l'emploi : [Delhaize](#), [Ethias](#), [Bpost](#), [Décathlon](#) et de [Facenergy](#). Huit autres<sup>6</sup>, du secteur de la construction, considéré en pénurie de main-d'œuvre et comprenant également des petites et moyennes entreprises situées en Wallonie, ont été interrogées en face à face, afin d'identifier leurs sensibilités et pratiques dans le domaine étudié.

Si l'image de ces entreprises a tout à gagner du contact avec les jeunes, notamment issus des migrations — potentiels clients de la marque, ambassadeurs et ambassadrices auprès de proches, futures recrues... —, le but d'une compagnie est d'être rentable. Toutefois, elles prennent de plus en plus conscience de l'apport des diversités. Il est inintéressant de se pencher sur les programmes qu'elles déploient à l'aune de rendre leurs équipes plus inclusives et plus jeunes.

### ***Delhaize et l'opération «Jobs d'été»***

Stokkink et Verdonk (2010), rapportent une action menée par [Delhaize](#), enseigne de la grande distribution : au lieu d'engager uniquement les enfants de ses employés pour les jobs d'étudiants annuels (ce qui renforce la discrimination systémique), l'entreprise décide d'ouvrir le recrutement à des jeunes issus de milieux défavorisés et éloignés de l'emploi. Les objectifs sont multiples : favoriser l'insertion des jeunes qui pourraient rencontrer des difficultés sur le marché du travail, leur permettre de découvrir un environnement de travail, et enfin, sensibiliser le personnel à la mixité sociale. Pour ces jeunes, c'est l'occasion de découvrir le monde du travail et une opportunité d'acquérir une première expérience professionnelle. Pour le personnel et l'entreprise, il s'agit d'une expérience humaine :

---

<sup>4</sup> Par exemple, [Kiabi](#), [Coca Cola](#), [Airbnb](#)...

<sup>5</sup> [Age d'Or](#), [Proximus \(Belgacom\)](#), [Center Parcs](#), [AB-Reoc](#), [Ethias](#), Ville de Gand, [IBM](#), Ville de Liège, Ville de Louvain, [Randstad](#), Police fédérale, [SNCB](#), [Sodexo](#), [Trace!](#), etc.

<sup>6</sup> [Thomas et Piron](#), [Denis SRL](#), [XL construction](#), [Atom construction](#), [Houyoux construction](#), [Sodry Travaux construction](#), [Crasbon construction SRL](#), [Renard Sébastien construction](#).

côtoyer et aider de jeunes collègues qui probablement n'auraient pas eu un contrat de travail dans le groupe sans ce projet. La rencontre est aussi bénéfique à l'entreprise pour découvrir de nouveaux talents. L'opération «Jobs d'été» a été initiée dès 2006 et réitérée les années suivantes. Elle est nationale et concerne Anvers, Gand, Bruxelles, Namur, Charleroi et Liège. Le groupe s'appuie sur les partenaires locaux : les missions régionales, les structures de jeunesse, etc. Ces organismes proposent des activités de découverte dans l'entreprise et du *jobcoaching* qui consiste par exemple à rédiger des CV et des lettres de motivation ou encore à préparer les entretiens d'embauche. D'après Stokkink et Verdonk (2010), en quatre années de mise en œuvre, «[l'évaluation est globalement positive](#)». Environ 200 jeunes ont été concernés par l'opération, il s'agissait d'une première expérience professionnelle pour la plupart. Par ailleurs, les jeunes «*ont pu bénéficier de la possibilité de repostuler*». La principale difficulté «*réside dans les problèmes de timing et dans la nature des contacts. En effet, il a souvent été constaté qu'il y avait un décalage entre la temporalité du jeune, rythmée par les examens et celles des partenaires et des magasins, qui sont parfois difficiles à concilier*». Depuis lors, l'idée est reprise par un dispositif régional bruxellois «[Jeunes, École, Emploi... tout un Programme](#)» proposant des modules de formation et de sensibilisation à la vie active, et destinées aux élèves du dernier degré de l'enseignement secondaire. À Liège, c'est l'assureur [Ethias](#) qui a repris l'idée durant plusieurs étés.

### ***Decathlon : «Sport2be» et «Job2be»***

L'objectif de l'équipementier est simple : utiliser l'activité sportive et récréative comme tremplin de l'insertion professionnelle des jeunes en difficulté. Les jeunes peuvent y participer gratuitement et exercer divers sports en étant encadrés par des coaches professionnels. La pratique régulière d'un sport est considérée comme un outil afin d'établir une relation de confiance entre le jeune et des encadrants, et profiter de l'occasion pour le sensibiliser à son avenir professionnel. L'approche de Décathlon repose sur une action en deux temps. Premièrement, il s'agit d'offrir des séances de sport hebdomadaires gratuites avec des *coaches* sportifs, pour les filles et les garçons, de 6 à 18 ans ([Sport2be](#)). Ensuite, il est question d'accompagner les 16-25 ans vers leur première expérience professionnelle grâce au programme [Job2Be](#)<sup>7</sup>. Ce dernier vise à être un lien entre les jeunes et tous les acteurs qui les aideront dans leur développement professionnel, à travers notamment des visites d'entreprises (du groupe et partenaires), dans le but de découvrir des métiers et des secteurs, ainsi que de bénéficier des opportunités de contact avec des professionnels et de commencer à créer un réseau, auquel ils n'auraient probablement pas accès autrement. Les témoignages sélectionnés et présentés sur le site de l'initiative vont dans le sens d'un bénéfice de l'action pour les jeunes, en les aidant à réaliser leur CV, en leur faisant découvrir des métiers, mais également en tant que soutien pour trouver un job d'été, voire un emploi. [Pour l'année 2020-2021](#), 28 jeunes se sont inscrits à l'action et treize ont trouvé un emploi dans ce cadre. Quant au projet *Sport2be*, il embarquait, en 2020, plus de 400 jeunes sur une dizaine de terrains de sport en Belgique. Alors que Décathlon envisage d'élargir l'action, les

---

<sup>7</sup> Immersions, premiers contacts professionnels, ateliers, mise en relation avec les magasins partenaires, suivi individualisé, première expérience professionnelle.

jeunes participants témoignent de leur satisfaction : ils ont pu y « *rencontrer beaucoup de gens* », le sport les aide dans leur vie et à l'école en leur donnant envie de se surpasser dans tout ce qu'ils entreprennent. Ils ont pu développer « *des valeurs grâce au sport : être solidaire, aller au bout des choses...* », même si des difficultés et autres obstacles éventuellement rencontrés par les jeunes ne figurent pas dans les témoignages diffusés sur le site de l'entreprise.

### **Bpost**

Service public postal, cette entreprise a conclu en 2019 un [partenariat](#) avec des organismes de jeunesse néerlandophones afin de familiariser des adolescents issus de milieux précarisés avec le monde de l'entreprise. Ainsi, plus de 55000 élèves ont eu la possibilité de participer à une série de [formations](#)<sup>8</sup> dans l'objectif de préparer à l'exercice de l'entretien d'embauche. En parallèle, des immersions ont été organisées pour permettre aux élèves de découvrir les métiers de la logistique et du numérique et, pourquoi pas, d'éveiller des vocations. Dans son [rapport](#) d'activités de l'année 2020, le groupe mentionne 144 jeunes qui ont été aidés grâce aux animations. La sélection des témoignages des jeunes et des animateurs publiée sur le site est dans l'ensemble positif. L'action a permis à de nombreux jeunes de découvrir diverses professions peu connues. Bien qu'elle n'ait pas ciblé spécifiquement les jeunes issues de l'immigration, mais plutôt les milieux défavorisés, dans la zone géographique ciblée (ancien bassin minier), beaucoup d'habitants sont issus de l'immigration. Par ailleurs, il faut mentionner l'opération [Baas van Morgen](#) à laquelle [participe également Bpost](#). L'idée est de donner à des jeunes qui grandissent dans des quartiers défavorisés un avant-goût de la « réussite professionnelle ». Il s'agit est de renforcer les liens entre les responsables de l'entreprise et les jeunes en proposant aux premiers de se montrer présents, plus tard, lorsque les jeunes participants auront besoin d'un coup de pouce pour leur insertion professionnelle.

### **Facenergy**

Promu par un club d'entreprises françaises situées dans divers pays, dont la Belgique, ce projet décliné par région scénarise la rencontre entre des chefs d'entreprises proposant des emplois et des jeunes issus de quartiers populaires. L'initiative se déroule sous forme de tournois sportifs ou ludiques, suivis de « forums emploi ». Des visites d'entreprises sont également organisées. Cette action concerne l'accès à tous types d'emploi et provoque des rencontres directes. Ces dernières permettent de créer du lien et font évoluer les représentations de chacun. Cette suite d'évènements, destinée principalement à de jeunes demandeurs d'emploi, la plupart d'origine étrangère, vise à faciliter les contacts entre chômeurs et collaborateurs de diverses entreprises, dans un cadre informel. Le [rapport d'activités](#) 2020 de Facenergy recense pour l'ensemble de l'année, 322 bénéficiaires, pour un taux d'accès à l'emploi ou à la formation de 76 %, dont 113 collaborateurs engagés au sein des 149 entreprises participantes, avec 130 offres d'emplois. Encore une fois, l'action en question n'intervient pas en amont de l'insertion socioprofessionnelle, mais elle tente de servir de pont pour relier publics en difficulté et monde du travail.

---

<sup>8</sup> [Digital Skills, Lightning Internship, Job Application Training](#).

## ***Incise sur la plateforme YouTube et ses créateurs de contenus***

YouTube est un site d'hébergement de vidéos sur lequel les utilisateurs peuvent envoyer, regarder, commenter, évaluer et partager des séquences en *streaming*. Les «youtubeurs», célèbres et regardés, paraissent comme de nouvelles idoles qui ont le pouvoir d'influencer leurs suiveurs. Récemment, le youtubeur Valentin Halter, plus connu sous le pseudonyme [Neoxi](#), qui comptabilise deux millions de *followers*, a publié une [vidéo](#) (vue à ce jour près de 180 000 fois) à la demande des chemins de fer français, dans laquelle il fait découvrir à sa communauté une plateforme ferroviaire et les métiers s'y attachant. Une autre vidéo de ce genre a été publiée par [Ludovic B.](#), autre youtubeur comptabilisant 300 000 abonnements. Il s'agit ici d'un *sponsoring* des supermarchés [Carrefour](#). Cette [vidéo](#) présente le métier de pisciculteur. Une autre [production](#) du même créateur de contenus, réalisée en partenariat avec [Tadao](#), réseau de transports urbains français, fait découvrir l'envers du décor du travail de conducteur de bus en suivant un employé durant sa journée. Ces vidéos sont nombreuses et regardées abondamment par un public surtout jeune. Bien sûr, ces productions ne ciblent pas uniquement la population issue de l'immigration (même si des sous-titres automatiques en différentes langues sont possibles sur la plateforme YouTube), le concept semble ludique et puissant pour intéresser les jeunes, et pourrait inspirer les acteurs de la jeunesse et de l'insertion, ainsi que les entreprises dans leurs efforts du rapprochement du jeune public du monde du travail<sup>9</sup>.

## ***Coopération entre entreprises de construction en Wallonie et organismes de jeunesse***

Huit entreprises de construction en matière de coopération avec des organismes de jeunesse ont entrepris des démarches pour informer de jeunes issus de l'immigration et de milieux populaires sur leur secteur. En pénurie de main-d'œuvre, la construction est réputée receler des conditions de travail peu enviables et est désertée, d'après ses responsables, par de jeunes travailleurs et travailleuses. Ces dernières étant encore moins enclines à s'approcher des métiers liés à la construction, en cause, des représentations stéréotypées des métiers qui seraient « masculins » ou « féminins », un environnement de travail ne favorisant pas la diversité des genres, trop peu de sensibilisation des travailleurs ou des employeurs et employeuses à la question du genre, au harcèlement et au sexisme le lieu de travail.

*« Pour nous, juste le fait d'avoir des jeunes, peu importe leur origine, est une réussite. Le secteur dans lequel nous travaillons est peu attractif. Nous essayons toujours de leur donner un bon cadre pour bien évoluer, qu'ils soient ouvriers ou employés »* (Thomas et Piron).

Parmi les huit responsables (hommes et femmes) d'entreprises de construction actives en Wallonie, plusieurs affirment avoir une bonne expérience de collaboration avec des jeunes issus de l'immigration originaire de pays hors UE. Ils notent leur dévouement, sens de responsabilité, prise d'initiative et amour de bien exécuter les tâches qui leur sont confiées.

---

<sup>9</sup> Un exemple bruxellois : la coopération [d'Abdel en vrai](#) avec Actiris, organisme public d'insertion.

D'autres, en revanche, disent avoir vécu une mauvaise expérience avec des jeunes d'origine étrangère qu'ils jugent peu expérimentés ou dans le cas de jeunes compétents, exigeants à propos des conditions de travail. Par ailleurs, la recherche de Bouhout (2015) menée auprès de jeunes en fin de cycle secondaire et issus de l'immigration à Bruxelles montre que la majorité a une représentation biaisée des entreprises. Si ces jeunes les perçoivent comme un espace concurrentiel (diplôme, mérite, expérience...), ils ne se focalisent que sur la dimension hiérarchique des entreprises. Leurs apports sociaux sont peu considérés (épanouissement social, lieux de rencontre, échanges transversaux...). Très peu se représentent les entreprises comme un lieu de formation, de recherche et de développement.

*« Nous avons quelques jeunes issus de l'immigration parmi nos ouvriers. Ce sont des jeunes qui sont tout droit sortis de l'école, aucune expérience professionnelle. Mais, ils travaillent avec conscience et beaucoup de courage. Nous sommes heureux de les avoir. Et nous ne nous plaignons pas de leur niveau parce que l'on suppose qu'ils ont encore à apprendre. Certains maîtrisent bien la théorie, d'autres non. Nous prenons la peine de les former pour qu'ils soient tous au même niveau »* (Thomas et Piron).

*« Nous n'avons que huit ouvriers et deux apprentis parmi lesquels un est un jeune migrant. Il est là depuis peu. Nous l'observons encore. Mais, nous avons de bonnes impressions parce qu'il est toujours là prêt à faire quelque chose... En si peu de temps, il s'adapte bien malgré des difficultés en langage... »* (Denis SRL).

*« Dans notre entreprise, nous n'avons pas eu la chance d'avoir beaucoup des jeunes d'origine étrangère. Il y a quatre ans, nous avons engagé cinq jeunes maçons d'origine étrangère. Avec le temps, ces jeunes ont créé un sous-groupe dans les équipes. Il est devenu difficile de les gérer... Ils n'avaient plus de motivation. C'était un désordre que nous n'avons pas pu tolérer. Créer des équipes monoculturelles peut être une source de problèmes... »* (XL Construction).

Pour les jeunes femmes, futures travailleuses issues des migrations et cumulant une double discrimination (en étant femme et migrante), il s'agirait également de trouver des environnements de travail éveillés à la question du sexisme sur le lieu de travail avec des entreprises qui s'engagent sur la question du genre (égalité salariale, existence d'une Charte des diversités et de l'inclusivité, garantie de traitement si une plainte est déposée pour des motifs liés au genre, représentativité des genres au sein de l'entreprise...).

Les responsables des entreprises de construction sondées lient la pénurie de main-d'œuvre, d'une part, au manque de motivation parmi les jeunes travailleurs et, d'autre part, à la faiblesse de l'attractivité de leur secteur. Un répondant évoque la dérégulation du secteur où la concurrence fut faussée à cause des pratiques de *dumping* social et du détachement du personnel européen de l'est à faible coût (Defossez, 2014). La pandémie a, de surcroît, renforcé la perte de confiance dans le secteur... À leur niveau, toutes les personnes rencontrées sont conscientes qu'elles doivent changer de stratégie de communication et essayer des voies alternatives pour motiver, attirer et recruter des jeunes. S'approcher des milieux de jeunesse et issus de l'immigration en fait clairement partie de la direction à suivre, comme l'usage des réseaux sociaux (Dubois et Pelletier, 2011). En revanche, aucun

témoin n'identifie les structures de jeunesse en tant que telles comme des partenaires potentiels dans cette tâche.

*« Dans notre entreprise, nous connaissons une pénurie de main-d'œuvre. Nous avons la volonté de recruter. Mais malheureusement, nous ne trouvons pas des gens qualifiés sur le marché d'emploi. Parfois, nous acceptons des jeunes qui sortent des études pour les former. Mais peu sont attirés par les métiers techniques. C'est aussi à cause des stéréotypes présents à leur égard. Cette démotivation provient d'un manque de communication » (Thomas et Piron).*

*« Je pense que les gens regardent d'un mauvais œil le secteur de la construction. Ils ne pensent qu'à la pénibilité physique. C'est la raison pour laquelle la pénurie de main-d'œuvre dans ce secteur persiste depuis plusieurs années. Cette pénurie pourrait être corrigée par les jeunes. Mais ces derniers, malgré les initiatives que nous essayons de mettre en place, ne s'intéressent pas à ce secteur. Je crois qu'on va essayer de revoir nos stratégies afin de rendre ce secteur plus attractif. C'est vraiment un travail de sensibilisation et de conscientisation qui s'impose » (XL Constructions).*

*« Certes les conditions de travail sont pénibles. Les gens pensent que les filières techniques, c'est fait pour ceux qui ont raté leur cursus scolaire. Or, ce n'est pas vrai ! La responsabilité de changer ce point de vue nous incombe. Tous les employeurs doivent garantir au minimum une sécurité pour tous les ouvriers sur terrain. La pénurie crée des charges physiques, voire mentales. Je pense qu'effectuer un travail de sensibilisation et de vulgarisation auprès des jeunes serait intéressant. Organiser des journées portes ouvertes pour essayer de laver la mauvaise image que les gens ont de notre secteur. Assouplir le processus de recrutement. Travailler avec les agences intérim. Proposer des formations, l'alternance, des jobs d'été, stages, des visites d'écoles... » (Atom Construction).*

### **Regard sur les pratiques des entreprises**

Analysant ce qui est mis en place par les entreprises dans le but de rapprocher les jeunes (migrants) du monde professionnel, nous constatons que la plupart des actions présentées, malgré leur intérêt, ne semblent pas intervenir en amont de l'insertion : elles proposent des ponts qui mènent plus ou moins rapidement vers le travail et laissent la place libre à des initiatives de sensibilisation et d'information plus précoces. De plus, la plupart des actions identifiées, comme Facenergy, ne sont pas accessibles pour tout jeune, le recrutement des bénéficiaires se basant sur les besoins des entreprises et, en l'occurrence, l'affinité avec le sport. Elles concernent des petits nombres de jeunes, à l'exception des actions de Bpost. Le rôle d'initiation semble dès lors rempli par des outils comme les chaînes sur YouTube, avec leurs limites, virtualité, absence d'interactivité et de validation des contenus, même s'il est indéniable que ces plateformes constituent un des canaux d'information majeure pour les jeunes. Mentionnons les initiatives de Décathlon et de Bpost<sup>10</sup> qui remplissent un rôle de découverte interactive du monde du travail qui se rapprochent par leur nature des programmes de certaines maisons de jeunes, mais elles sont rares. Nous remarquons

---

<sup>10</sup> D'autant plus que Bpost est également à la base d'une [initiative innovante de concomitance](#) entre formation et activité professionnelle nommée *Boost* et visant l'insertion à l'emploi de jeunes en difficulté.

toutefois que les entreprises identifiées qui œuvrent pour plus de liens entre la jeunesse et le monde de l'emploi n'agissent en général pas seules. Elles développent des partenariats avec des associations ou des entreprises de communication. Ces dernières (Pour La Solidarité, missions régionales...) apparaissent finalement comme celles qui réalisent les commandes des entreprises, inventent les dispositifs, les appliquent, les évaluent, voire les diffusent sur divers médias, même si les entreprises, leurs dirigeants et leurs travailleurs peuvent y prendre part. *Aucune structure de jeunesse subsidiée par l'État ne participe aux initiatives identifiées à travers le prisme des entreprises.* Enfin, les entreprises mentionnées sont de grande taille. Il est probable que les initiatives, forcément de moins grande ampleur, des petites et moyennes entreprises (accueil d'apprentis, visiteurs, stagiaires, journées portes ouvertes..., comme on le constate dans le secteur de la construction) restent sous seing privé et, dès lors, hors des radars des médias que nous avons compulsés. Il est certain également que les PME ont moins de ressources humaines, de moyens et de temps à investir pour ce type d'actions, sachant que les grandes sociétés ont un intérêt direct à soigner leur image corporative, à travers des actions de type [causes marketing](#)<sup>11</sup>.

## Conclusions et recommandations

La finalité de la présente analyse est de montrer les rôles des entreprises dans le rapprochement entre, d'une part, des jeunes issus de l'immigration et, d'autre part, le monde du travail. Il s'agit également de pointer le manque de transversalité entre les différentes parties prenantes ne permettant pas de développer des initiatives innovantes, convenant aux spécificités de certains publics et qui pourraient mieux connecter les jeunes (hommes et femmes) à l'emploi, en amont de la formation professionnelle et de l'insertion en tant que telles. Ne serait-il pas plus efficace et juste de préparer les jeunes de manière informelle et en amont d'une première confrontation à l'emploi, en les informant sur les manières de communiquer au sein des entreprises, sur les métiers en pénurie, avec leurs avantages et désavantages, ce qui pourrait aussi créer des liens entre jeunes et certains professionnels expérimentés. Des liens sur lesquels pourront prendre appui une confiance, un début de motivation et d'orientation professionnelle, voire un projet d'avenir. Des stages, des jobs, des plans formation-insertion, des ateliers de recherche active d'emploi, etc. ne pourraient-ils pas s'arc-bouter sur ces premiers liens informels en entreprise, en amont de tout enjeu professionnel immédiat? Il semble ainsi pertinent de faire prendre conscience aux entreprises de la plus-value des diversités (origines, genres, générations...) et de promouvoir leurs actions en la matière. Une entreprise socialement responsable et inclusive est donc une entreprise qui contribue notamment à l'intégration des jeunes, à l'égalité de chances et à la promotion de la diversité. Pour pouvoir agir efficacement et réaliser ces finalités, les entreprises doivent cependant toucher les jeunes *avant l'emploi*, d'où l'importance d'une démarche proactive.

---

<sup>11</sup> Le *cause marketing* est une façon pour les entreprises de répondre de leur responsabilité sociale. Leur action sur la société constitue en même temps une campagne promotionnelle dont l'objectif est d'augmenter leur rentabilité : elles y réussissent tout en faisant « le bien » autour d'elles (Pfeifer et coll., 2019).

## **Entreprises et insertion des jeunes**

Quant aux entreprises observées, leurs pratiques et témoignages montrent que, les grandes comme les petites, elles ont pris la mesure de la difficulté de connecter les jeunes à certains secteurs économiques qui souffrent d'une inadéquation entre la demande de travail et l'offre venant d'individus qui ne s'alignent pas ou peu sur les critères des employeurs (Zune, 2006). Elles montrent leur préférence pour des stratégies diversifiées de recrutement, directes et indirectes (stages, évènements ludiques...), ainsi que de formation *in situ* de jeunes recrues, quel que soit leur niveau de préparation et origines (Pfeifer et coll., 2019). Dans certains cas, les entreprises agissent au sein de contextes sociaux spécifiques comme des quartiers populaires ou des centres d'accueil de réfugiés. Toutefois, on identifie très peu de liens dans les pratiques et les discours des responsables d'entreprise avec les structures de jeunesse qui sont nombreux et travaillent avec le même public. *Ce constat confirme le sentiment que, hormis quelques exceptions, le monde de l'entreprise et celui de la jeunesse s'ignorent mutuellement.* Pourtant, les responsables des ressources humaines rencontrés, par exemple, dans le secteur de la construction, particulièrement frappé par une crise des vocations, montrent que les expériences positives d'insertion en entreprise s'appuient sur l'intégration qualitative du jeune travailleur au sein d'une équipe accueillante et capable de lui transmettre son savoir-faire. *Ce contexte favorable semble faire sens auprès des jeunes recrues, en particulier issues de l'immigration, et donne lieu à un comportement d'accrochage à l'emploi — ce qui est interprété par les responsables d'entreprise comme étant une preuve de «dévouement, de motivation, de régularité et d'initiative».* *Les centres de jeunes n'ont-ils pas un rôle de reliance à jouer dans la préparation de leur public au contexte de l'emploi, afin d'augmenter la probabilité de les voir coconstruire ce type de cercles vertueux ?*

Par ailleurs, les responsables d'entreprises dans les secteurs réputés pour leur pénibilité identifient divers problèmes de communication compliquant la réception de leurs offres par le jeune public. Alors que le secteur de la construction ou de la logistique est une branche essentielle de l'économie et bénéficie de nombreuses innovations technologiques facilitant, notamment, l'exécution des tâches les plus lourdes, elle semble souffrir d'une image désuète auprès des jeunes générations. *Là encore, le rôle d'information et de sensibilisation des structures de jeunesse ne serait-il pas d'un recours appréciable pour ces secteurs, comme pour d'autres pans de l'éventail économique, en proie à un manque d'attractivité ?* Une attention particulière devrait également être apportée à la question de la mixité des genres dans certains secteurs d'activités, à plus forte raison dans ceux qui sont majoritairement occupés par des hommes, dont font partie la logistique et la construction, ce qui ne favorise pas un contexte propice à l'insertion des travailleuses dans ces secteurs. Celles qui y travaillent font exception et soulignent des situations de sexisme ordinaire qu'elles préfèrent la plupart du temps ignorer afin de préserver leur emploi (Croity-Belz et coll., 2010).

## ***Liens vertueux entre structures de jeunes et monde du travail : vers un mode d'emploi?***

L'expérience des *entreprises* observées suggère que les secteurs, en particulier en pénurie de main-d'œuvre, doivent revoir leurs processus de recrutement, l'assouplir et contribuer davantage à la formation des jeunes, en utilisant plus systématiquement des dispositifs comme l'alternance, les jobs de vacances, les stages, le plan [formation-insertion](#) et autres voies d'intégration à l'emploi. À cette fin, il convient qu'elles coopèrent plus avec le tissu associatif dédié à l'insertion professionnelle des jeunes personnes éloignées de l'emploi, dont les entreprises de formation par le travail (Bavuwu, 2021), voire le secteur de l'intérim qui propose également des actions de rapprochement avec le [monde du travail](#). En amont de ces initiatives d'insertion au travail, il semble utile également, pour les entreprises en demande de travailleurs, de communiquer davantage autour de leurs métiers, notamment en coopération avec les milieux de la jeunesse comme les maisons de jeunes, ou des associations représentant les communautés immigrées. Le plus important reste sans doute d'accueillir les jeunes de diverses origines au sein de l'entreprise, de leur offrir un temps d'adaptation et un tutorat par le personnel expérimenté ([job shadowing](#)). Enfin, de nouvelles pratiques s'offrent aux entreprises comme la médiation (interculturelle) en emploi (Scheurette et Manço, 2021), afin de prévenir d'éventuels conflits et favoriser l'insertion. Ces diverses approches et méthodes peuvent se combiner entre eux et contribuer à améliorer l'image des entreprises aux yeux du public jeune. L'entreprise comprend de plus en plus qu'elle peut bénéficier de la présence des diversités comme ressources et gagne à s'interroger sur la manière dont elle peut rendre un environnement de travail davantage accueillant et respectueux des diversités et en particulier des minorités de genres, des femmes, des personnes étrangères ou d'origine étrangère.

Enfin, afin d'accélérer la dynamique vertueuse décrite, il convient que les responsables des politiques de jeunesse en Belgique francophone, d'une part, et les fédérations représentatives des organismes de jeunes et des entreprises, d'autre part, participent à une mobilisation qui consiste à les mettre en réseau et en débat autour du rapprochement du monde de la jeunesse et celui des entreprises. Ainsi, durant ces forums locaux, des porteurs d'initiatives identifiées comme prometteuses pourraient rencontrer d'autres acteurs des entreprises et des structures de jeunesse intéressés par le développement de liens et de projets mutuels.

## Bibliographie

- Bavuwu T. M. (2021), « Contribution des entreprises de formation par le travail à la trajectoire socioprofessionnelle des migrants », 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, p. 75-86.
- Croity-Belz S., Almudever B., Cayado V. et Lapeyre N. (2010), « L'insertion des femmes dans des métiers dits masculins : trajectoires atypiques et transfert d'acquis d'expériences » Croity-Belz S. (éd.), *Genre et socialisation de l'enfance à l'âge adulte*, Toulouse : Érès, p. 163-176.
- Darquenne R. (2013), *Guide pour un accompagnement humain des jeunes vers l'emploi*, Bruxelles : Université Saint-Louis.
- Defossez A. (2014). *Le dumping social dans l'Union européenne*, Bruxelles : Larcier.
- Dubois D. et Pelletier E (2011), « Savoir utiliser les médias sociaux pour recruter le personnel », *Gestion*, v. 36, n° 3, p. 5-15.
- Guinchard P. (2018), « Politiques de diversité en Europe et l'insertion des travailleurs issus de l'immigration », Manço A. et Gatugu J. (sous le dir. de), *Insertion des travailleurs migrants. Efficacité des dispositifs*, Paris : L'Harmattan, p. 353-374.
- Manço A. et Scheurette L. (éds) (2021), *L'inclusion des personnes d'origine étrangère sur le marché de l'emploi. Bilan des politiques en Wallonie*, Paris : L'Harmattan.
- Pfeifer H., Schonfeld G. et Wenzelmann F. (2019), « Les réseaux d'entreprises formatrices : un enjeu de responsabilité sociale ? » *Formation emploi*, n° 146, p. 29-52.
- Scheurette L et Manço A. (2021), « Médiation interculturelle en entreprise : favoriser l'inclusion des diversités dans le monde du travail », 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, p. 301-320.
- Stokkink D. et Verdonck D. (2010), *Le rôle des entreprises dans l'intégration des travailleurs migrants au sein de l'Union européenne*, Bruxelles : Pour La Solidarité.
- Zune M. (2006), « De la pénurie à la mobilité : le marché du travail des informaticiens », *Formation emploi*, n° 95, p. 5-24.