



## Le tutorat en entreprise : un atout pour l'insertion sociale ?

Tracy Chedid, Altay Manço et Christina Cerfontaine

© Une analyse de l'IRFAM – Liège, 2025 – n°9

L'importance des travailleurs et travailleuses hors Union européenne (UE) pour l'économie locale n'est plus à démontrer. L'immigration est fréquemment analysée par les économistes comme un facteur de stabilisation du marché du travail, notamment dans un contexte démographique caractérisé par une population active vieillissante et une nécessité de recourir à une main-d'œuvre étrangère pour pallier les déficits. L'IRFAM a d'ailleurs déjà exploré ces dynamiques dans ses travaux antérieurs. Selon l'OCDE (2019), près de 75 % de la croissance démographique dans la zone UE entre 2000 et 2018 est liée aux flux migratoires.

Toutefois, l'intégration professionnelle des travailleuses et travailleurs migrants, en particulier ceux issus des pays extra-UE, reste un défi, notamment en Wallonie et à Bruxelles, où leur accès à l'emploi reste inégal par rapport à la population native. Les programmes d'intégration, bien que présents à différents niveaux, sont souvent confrontés à des enjeux complexes, notamment liés à la connaissance des langues, à des obstacles culturels et à des lacunes dans l'expérience professionnelle des personnes migrantes.

Dans ce contexte, le tutorat en entreprise se profile comme un levier prometteur pour faciliter l'insertion professionnelle des

travailleurs issus de l'immigration (Asselin et coll., 2025). La démarche est reconnue pour contribuer à la réduction des inégalités et au renforcement de la cohésion socioculturelle au sein des entreprises.

*La présente analyse porte sur les dispositifs de tutorat mis en place à destination des personnes originaires de pays hors UE, en se concentrant sur leur mise en œuvre dans le secteur de la grande distribution à Bruxelles. L'objectif est de documenter l'effet du tutorat en entreprise sur l'intégration socioprofessionnelle des migrants, en tenant compte des enjeux liés à la diversité et en identifiant les pratiques qui favorisent une insertion réussie.*

Pour ce faire, une étude de cas a été menée à travers, deux entretiens approfondis réalisés à Bruxelles : l'un avec un tuteur, l'autre avec sa tutoree. Ce binôme employé au sein d'une grande enseigne de la distribution a été identifié grâce à la collaboration avec Le Fonds social des grandes entreprises de vente au détail. Un organisme paritaire, compétent notamment en matière de formation professionnelle, a joué un rôle clé dans l'identification de pratiques de tutorat pertinentes au regard des dynamiques d'intégration en entreprise.

L'entretien avec le tuteur permet d'éclairer les approches socio-éducatives mises en œuvre, les défis rencontrés lors de l'accompagnement des travailleurs migrants, ainsi que la manière dont le tuteur perçoit l'intégration professionnelle de ces derniers. De l'autre côté, l'entretien avec la tutored offre un regard sur son expérience d'intégration, les difficultés traversées et les soutiens perçus comme déterminants. Ces témoignages constituent une source empirique précieuse, analysée en croisant les apports de la littérature scientifique et les échanges menés au sein de l'IRFAM et avec plusieurs partenaires associatifs.

## Tutorat ? Un héritage éducatif au service des entreprises

Le mot «tutorat» trouve ses racines dans le latin *tutor*, *tutrix* (au féminin) issu de *tueor* («avoir sous les yeux») désignant un protecteur ou un guide. Il renvoie à une relation de soutien entre une personne expérimentée, capable de transmettre, et une autre en situation d'apprentissage. Ce processus s'apparente au compagnonnage, où l'acquisition de compétences sociales et professionnelles se fait directement en situation de travail (Fredy-Planchot, 2007). Il mobilise des apprentissages variés, souvent informels, et s'applique autant à l'intégration d'un nouvel employé qu'à la formation continue.

Le tutorat joue un rôle clé dans la socialisation professionnelle en facilitant l'adaptation du nouvel arrivant à l'entreprise, à ses exigences professionnelles, à sa culture et à ses pratiques. Ce dispositif est essentiel pour soutenir un salarié, qu'il soit nouvellement embauché ou

affecté à de nouvelles fonctions au sein de l'entreprise. L'IRFAM a d'ailleurs souligné l'importance de ces «pratiques relationnelles» dans ses travaux antérieurs.

Au sein de ces processus éducatifs, la fonction du tuteur ou de la tutrice consiste à accompagner l'apprenant dans l'acquisition de son métier et son intégration à la culture de l'entreprise. Cela englobe la compréhension des organigrammes, des gestes techniques, des outils, des personnes et des services qui composent l'organisation, ainsi que de leurs interactions. Cette démarche d'intégration vise à doter le salarié de repères techniques, linguistiques, spatio-temporels et culturels essentiels pour s'adapter à son nouvel environnement, en comprendre le fonctionnement et favoriser une socialisation réussie au sein de l'entreprise. L'objectif est d'optimiser la période de prise de contact et de diminuer le *turn-over* des nouveaux embauchés, ce qui peut avoir à terme un impact positif sur la fidélisation des salariés.

Le tutorat se révèle ainsi une pédagogie multipartenaire. Il engage l'ensemble de l'organisation dans un processus d'apprentissage collectif où tuteurs, tutorés, collègues, managers, responsables — voire clients ou usagers — contribuent, consciemment ou non, à la réussite du dispositif. Par cette dynamique, les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, commerciales ou non, peuvent jouer un rôle actif dans la promotion de l'inclusion et du lien social.

Une organisation qui érige le tutorat en levier de développement des compétences doit cultiver

un « esprit social et collectif », favorisé par un management ouvert, collaboratif, apprenant et axé sur le partage des savoirs. Ainsi, une entreprise désireuse de valoriser cette approche devra intégrer explicitement le tutorat dans son système de gestion des ressources humaines et en faire un outil stratégique au service de son développement et de son efficacité. Le tutorat en entreprise ne se limite pas à un simple transfert de compétences, mais s'inscrit dans un processus bien plus large d'intégration et de socialisation.

Le tutorat requiert cependant une reconnaissance claire des efforts fournis par les personnes tutrices. Cette reconnaissance passe par une formation et un accompagnement, ainsi que par la valorisation de son rôle et la reconnaissance structurelle de sa place au sein de la gestion des ressources humaines. Cet aspect est essentiel pour garantir la pérennité du tutorat au sein de l'organisation. Il doit être perçu non comme une surcharge de travail, mais comme un investissement. Un manque de reconnaissance, quelle qu'en soit la forme, fragiliserait le partage des savoirs, voire le compromettrait, entravant ainsi l'efficacité du dispositif.

Diverses organisations professionnelles wallonnes et bruxelloises proposent des programmes d'accompagnement et de valorisation du tutorat en entreprise. Des partenariats, notamment avec les organisations syndicales, peuvent également contribuer à évaluer et à faire évoluer les pratiques tutorales en entreprise.

Ces dernières répondent d'approches multiples, variées et spécifiques à des

contextes sectoriels et pour des publics diversifiés. Si le tutorat de formation est destiné aux étudiants durant leur stage ou à des apprenants dans un processus de formation en alternance, le tutorat d'insertion est une déclinaison qui se centre davantage sur des publics tels que de jeunes travailleurs peu qualifiés, des migrants ou un public avec handicap. Le tutorat d'intégration vise, quant à lui, l'accueil des nouveaux travailleurs, là où d'autres formes d'accompagnement prodiguées par des personnes référentes peuvent faciliter la transition d'un personnel expérimenté vers de nouvelles responsabilités au sein d'une entreprise. La variété de ses contenus et méthodes, ainsi que son caractère « sur mesure » renforce l'efficacité des approches tutorales.

## Un catalyseur d'insertion socioprofessionnelle des migrants

L'insertion des personnes migrantes sur le marché de l'emploi en Wallonie-Bruxelles demeure un défi majeur, entravé par des obstacles structurels et institutionnels. L'inactivité professionnelle prolongée peut entraîner une dévaluation des qualifications acquises, complexifiant davantage l'accès à l'emploi. Par ailleurs, la maîtrise insuffisante de la langue locale constitue un frein limitant les opportunités professionnelles. Face à ces difficultés, l'IRFAM soutient que la reconnaissance des compétences (notamment celles liées à une formation ou une expérience dans un pays d'origine ou de transit) et la mise en place de formations adaptées apparaissent comme des enjeux essentiels pour faciliter l'intégration (Manço, 2024).

Actuellement, les dispositifs existants — cours de langue, orientation, accompagnement, formations de base ou qualifiantes — sont souvent fragmentés et déconnectés des réalités des entreprises. Or, une approche simultanée et mieux coordonnée de ces services serait plus efficace pour garantir une insertion harmonieuse dans nos régions. De plus, les délais prolongés des parcours d'intégration peuvent aggraver la détérioration des capacités des personnes migrantes, soulignant l'urgence d'une réorganisation de ces dispositifs. Dans cette optique, une offre de formation en « français ciblé métiers » permettrait de dépasser une approche académique et d'adapter l'apprentissage linguistique aux réalités du marché du travail (Balde et coll., 2025). Des initiatives comme celles mises en place à dans la région liégeoise, où des cours de langue sont associés à des stages en entreprise montrent leur efficacité pour renforcer la maîtrise fonctionnelle du français et l'accès au travail.

Le déficit de réseaux sociaux et professionnels — autres que communautaires et donc moins orientés vers la connaissance du marché de l'emploi local — représente également une barrière importante pour les personnes immigrées. Sans ces connexions, leur accès aux opportunités est limité (Corgelas, 2025). L'IRFAM plaide ainsi sur l'importance d'un engagement conjoint des entreprises, des fonds de formation sectoriels et de toutes les structures de formation, dont l'enseignement professionnel pour pallier ce manque. Dans ce cadre, le tutorat peut servir de passerelle vers l'intégration culturelle et professionnelle dans un environnement professionnel, où les codes sociaux et linguistiques peuvent varier. Aussi, les tuteurs et tutrices doivent non seulement transmettre des compétences techniques, mais aussi faciliter l'adaptation à la culture de

l'entreprise et à ses dynamiques informelles, et faire barrage à des discriminations.

Pour Charlotte Poisson de l'IRFAM, le tutorat peut aussi être vu comme un outil de socialisation professionnelle indispensable pour la transmission des savoir-faire et l'adaptation des travailleurs à leur nouveau milieu de travail. Le job shadowing, souvent utilisé dans les processus de tutorat, permet aux travailleurs et travailleuses de se familiariser avec les tâches quotidiennes tout en étant accompagnés, par moment, par une personne référente, ce qui facilite leur intégration dans l'équipe et la culture de la société. L'observation des professionnels (parrains ou marraines) permet aux nouvelles recrues de les questionner, voire de les critiquer et d'entendre les explications, et aussi d'apprendre par mimétisme.

Cette démarche doit être envisagée comme un investissement stratégique par les entreprises. Elle présente des avantages à long terme significatifs, notamment une formation sur mesure des recrues et un transfert efficace des compétences des travailleurs expérimentés vers les nouveaux arrivants, sans oublier l'impact positif sur la qualité de l'ambiance de travail.

Il est ainsi crucial de repenser les stratégies d'insertion professionnelle en adoptant une approche plus inclusive et concrète, qui combine formation, intégration et travail. Le tutorat, en tant qu'accompagnement personnalisé, constitue un levier important pour surmonter les barrières liées à l'intégration des travailleuses et travailleurs immigrés et pour favoriser une meilleure inclusion sur le marché du travail, ainsi qu'une limitation des effets des stéréotypes réciproques (verbalisation des inégalités sociales que vivent les personnes migrantes lors de leur insertion). Les personnes tutrices ne se contentent pas de superviser les stagiaires, mais les accompagnent également

dans leur intégration en les présentant à leurs collègues et en les aidant à s'adapter aux habitudes et normes sous-jacentes de l'entreprise où les évidences ne sont qu'apparentes. Ce processus de socialisation est essentiel pour permettre aux stagiaires d'origine étrangère d'acquérir non seulement des compétences pratiques, mais aussi de se constituer un réseau relationnel qui sera utile pour la suite de leur parcours (Asselin et coll., 2025).

## Enjeux socio-éducatifs : transmission de compétences, langues et cultures

Le tutorat en entreprise revêt une double dimension : économique, par son inscription dans un cadre contractuel de l'emploi et formative, en tant qu'outil de développement des compétences. Le rôle du tuteur ou de la tutrice s'inscrit dans cette dynamique en facilitant l'acquisition des savoir-faire et savoir-être nécessaires à une insertion professionnelle réussie. Ce dispositif contribue à renforcer des aptitudes clés telles que l'autonomie, la capacité d'analyse, l'initiative ou encore les compétences en communication (Corgelas, 2025).

Le tutorat agit à plusieurs niveaux : intégration dans une équipe, validation du projet professionnel, échange des savoir-faire et développement de savoir-être, formation de réseaux interpersonnels, collaborations entre entreprises et organismes de formation... Il contribue ainsi à la pérennisation des compétences au sein des entreprises et à la stabilité du marché du travail, notamment en incitant l'entreprise à une gestion prévisionnelle de ses besoins en ressources humaines et, par

extension, en alimentant les politiques publiques de l'emploi. Son efficacité est particulièrement visible dans l'accompagnement des stagiaires migrants, où il favorise la professionnalisation et l'adaptation à l'environnement de travail. En instaurant un cadre structuré, la personne tutrice permet aux stagiaires ou nouveaux collègues de développer des compétences tant techniques que relationnelles, renforçant leur transition vers un emploi durable.

Ce suivi personnalisé augmente les chances d'une intégration professionnelle stable et permet, aux institutions de mieux mesurer l'éventuel écart entre formation et emploi. Il peut également réduire les décalages entre tutorés et tuteurs, liés par exemple à des différences dans le rapport à l'autorité ou à la prise d'initiative. Compte tenu des parcours de vie distincts et des significations variées attribuées au travail (qu'il soit perçu comme un moyen de survie, une adhésion à une culture d'entreprise, etc.), un ajustement mutuel des cadres normatifs s'avère bénéfique.

Perçu comme une forme d'apprentissage informel en situation de travail, le tutorat favorise encore l'émergence de métacompétences, telles que la capacité d'autoformation, le sens critique, la communication et une approche dynamique des fonctions professionnelles. Il contribue à renforcer la collaboration entre les différents acteurs sur le terrain même de l'entreprise et à instaurer une culture d'échange (Fredy-Planchot, 2007). Cependant, pour être réellement efficace, le tutorat nécessite une implication active des tuteurs et tutrices qui doivent réfléchir leur propre pratique (par exemple, pour les formaliser et les transmettre) et identifier les opportunités d'apprentissage adaptées aux besoins des tutorés.

Dans ce contexte, la maîtrise de la langue de travail constitue un enjeu central pour l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs migrants. Elle conditionne à la fois la qualité des interactions au sein de l'entreprise et l'adaptation aux normes et attentes professionnelles (Balde et coll., 2025). Face à ces défis, plusieurs initiatives en Belgique et à l'étranger ont mis en place des dispositifs intégrant le tutorat, et de favoriser une meilleure acquisition des compétences langagières parmi les personnes immigrées.

En Wallonie, une récente action de l'IRFAM et de ses partenaires associatifs a montré que l'immersion en entreprise combinée au tutorat favorise un apprentissage linguistique rapide et durable. Des travailleuses migrantes faiblement scolarisées, engagées dans le secteur de la logistique hospitalière, ont ainsi significativement amélioré leur niveau de français en 18 semaines, atteignant des résultats comparables à ceux d'un enseignement plus formel en 18 mois. Cette approche met en évidence l'importance de l'apprentissage contextualisé et accompagné, où les compétences langagières sont directement liées aux exigences du métier.

Au-delà de la simple acquisition de vocabulaire, l'immersion professionnelle et le tutorat jouent également un rôle clé dans l'inclusion sociale et culturelle des travailleurs migrants. En les mettant en contact avec leurs collègues et partenaires professionnels, l'entreprise devient un véritable espace d'apprentissage collaboratif favorisant l'adaptation et la participation active au sein du lieu de travail.

## Limites du tutorat en entreprise

Le tutorat en entreprise se heurte à plusieurs défis majeurs, au premier rang desquels figure

la surcharge de travail des tuteurs. Ces derniers doivent en effet concilier l'accompagnement des nouveaux collaborateurs avec leurs responsabilités habituelles, souvent sans allègement de tâches. Bien que le tutorat soit parfois organisé par rotation pour répartir la charge physique et mentale, cette solution s'avère partielle : les tuteurs ne bénéficient pas systématiquement d'une réduction de leurs autres missions et la coordination entre eux peut faire défaut.

Par ailleurs, la reconnaissance institutionnelle et la rétribution du tutorat font souvent défaut. Si cette mission peut offrir une parenthèse enrichissante et le plaisir de transmettre un savoir-faire, cette satisfaction personnelle constitue fréquemment l'unique « compensation ». Les tuteurs se trouvent alors confrontés non seulement à l'inexpérience des personnes tutorées — qui peuvent être en contact direct avec la clientèle ou les usagers, engageant ainsi la responsabilité de l'entreprise — mais aussi à d'éventuelles barrières culturelles et linguistiques.

Bien que le tutorat puisse renforcer la reconnaissance et la réflexivité des tuteurs sur leur propre activité, la surcharge de travail induite peut générer des effets négatifs au sein des équipes. Des postures de retrait, une lassitude, voire de l'absentéisme peuvent émerger, surtout si les tâches de transmission sont répétitives et peu valorisantes. De plus, le cadre du tutorat peut parfois devenir un terrain propice au harcèlement envers les tutorés, y compris des comportements à connotation raciste.

Delgoulet et coll. (2013), indiquent que les échecs dans le tutorat sont souvent attribués aux caractéristiques individuelles des tutorés ou des tuteurs (manque de motivation, irrespect de la hiérarchie, etc.), ce qui renforce les stéréotypes et peut décourager les tuteurs

et tutorés. Ces difficultés sont souvent externalisées, attribuées à des évolutions sociétales générales (« les jeunes n'ont plus la valeur travail... »), occultant ainsi les problèmes structurels inhérents du tutorat en entreprise. Se posent alors des questions fondamentales : *quel cadre est posé par la direction en la matière ? Y a-t-il une formation à l'interculturalité, à la transmission pédagogique, à la reconnaissance des parcours atypiques ? Quelle fixation des rôles, quelle charte des droits et responsabilités des tuteurs et tutorés ? Quelle place pour l'évaluation dans le cadre des règlements de la protection au travail ?...*

L'équilibre entre les coûts et les bénéfices du tutorat est donc difficile à établir, surtout que ses effets se répartissent inégalement dans l'entreprise. Si les organisations y trouvent un avantage en termes de transmission des compétences, les tuteurs, souvent volontaires, en assumant une grande partie des contraintes sans toujours recevoir un retour proportionné. C'est pourquoi les impacts du tutorat ne doivent pas être analysés uniquement sous un prisme économique ; ils englobent des dimensions sociales, humaines et organisationnelles. Dans le cas de publics éloignés de l'emploi, intégrés à des secteurs en tension comme les soins de santé, les bénéfices sont également collectifs et sociétaux. Le tutorat est ainsi une forme de contribution sociale qui participe à rendre l'activité professionnelle robuste et la société résiliente. Les contributeurs en sont principalement les personnels expérimentés et les entreprises.

Il est, de surcroît, difficile d'obtenir les mêmes apprentissages en dehors du contexte professionnel réel qui sous-tend le tutorat. Aussi, le manque de reconnaissance du travail des personnes tutrices est une des limites importantes de la question. Par définition, tuteur ne peut être une fonction principale,

sinon on serait dans une situation de formation et non de tutorat. Or, à la différence des activités de formation caractérisées, la responsabilité tutoriale n'est pas toujours valorisée ni officiellement reconnue par les entreprises (Corgelas, 2025). Alors que des dispositifs de soutien existent en Belgique et ailleurs, ces derniers ne sont ni suffisamment étendus ni bien connus et sollicités. De plus, les relations entre tuteurs, tutorés et supérieurs hiérarchiques, voire avec d'autres acteurs externes (formateurs, usagers des services) ne sont pas toujours fluides, ce qui peut compliquer la mise en place du tutorat. Ces constats plaident pour une meilleure visibilité et reconnaissance institutionnelle du tutorat en tant que modalité informelle de formation continue et insistent sur l'importance d'un cadre réglementaire mieux développé pour cette activité.

Enfin, les coûts du tutorat en entreprise transcendent les aspects purement financiers. Comme l'expliquent Delgoulet et coll. (2013), les dimensions organisationnelles, la santé des tuteurs et tutorés, leur reconnaissance au travail sont des éléments difficiles à quantifier, mais déterminants pour l'efficacité du dispositif. Parmi les coûts cachés, on retrouve encore la sous-estimation du budget (temps, argent) de la formation des tuteurs et tutrices, de l'usure due à la répétition des mêmes situations et de la prise de risque pour l'entreprise. Ces éléments montrent que se basant en partie sur le volontariat et le bénévolat (faute de valorisation du travail fourni), l'efficacité du tutorat ne peut être évaluée uniquement sous un prisme économique.

## Étude de cas : un binôme tutorial dans la grande distribution à Bruxelles

Le tutorat en entreprise, bien que suscitant un intérêt croissant, notamment comme pratique informelle, voit son efficacité en matière d'intégration socioprofessionnelle — particulièrement pour les travailleurs issus de pays hors UE — encore insuffisamment explorée. Cette analyse soulève plusieurs questions :  *dans quelle mesure le tutorat est organisé en tant que modalité structurelle de formation continuée et cesse d'être simplement un accueil éphémère de nouveaux travailleurs ? Le tutorat est-il efficace dans le domaine de l'intégration socioprofessionnelle des travailleurs migrants ? Quels en sont les effets sur le monde du travail ? Quels défis et limites rencontrent les personnes concernées dans ce processus d'accompagnement ?*

Notre approche vise ainsi à analyser le rôle du tutorat dans l'insertion professionnelle des personnes migrantes en Belgique, en mettant en lumière ses limites et les conditions nécessaires à son efficacité, à travers une étude de cas menée dans le secteur de la distribution à Bruxelles. Il s'agit d'examiner et d'illustrer les modalités d'accompagnement mises en place, les dynamiques relationnelles tuteur/tutoré, ainsi que les principaux obstacles à surmonter pour garantir une intégration durable des travailleurs issus de l'immigration extra-européenne. Certes, le cadre d'analyse est limité à une seule situation particulière, mais donne un écho complémentaire au bilan général qui a été présenté.

Une première enquête auprès de deux fonds sectoriels de la distribution à Bruxelles a révélé que de nombreuses entreprises peuvent recourir à des pratiques proches du tutorat pour intégrer de nouveaux employés. Cette

démarche a également souligné le rôle crucial des fonds de formation sectoriels (structures paritaires composées de représentants syndicaux et patronaux) comme partenaires potentiels pour soutenir ces pratiques en entreprise.

Toutefois, l'intersection de cette thématique avec celle de l'insertion des personnes étrangères a considérablement restreint le nombre de structures éligibles pour notre analyse. Malgré plusieurs sollicitations, convaincre une entreprise d'ouvrir ses portes pour réaliser des entretiens avec son personnel s'est avéré complexe. Finalement, une grande enseignante, désignée ici sous l'anonymat de « C », a accepté de nous mettre en relation avec Steve (prénom d'emprunt), agent logistique expérimenté chargé de l'accueil des nouveaux, ainsi qu'avec Maryam (prénom d'emprunt), une de ses tutorés, originaire du Maroc, arrivée en Belgique après une carrière dans la vente.

Nous avons réalisé deux longues interviews croisées dans l'objectif d'examiner les pratiques de tutorat mises en place au sein du groupe C et d'analyser, à partir du cas exemplaire, l'impact sur la transmission de compétences, l'accompagnement des nouveaux travailleurs et l'insertion socioprofessionnelle.  *Quel est le mandat institutionnel du tuteur ? À quels outils et processus éducatifs recourt-il, quels défis rencontre-t-il ? Quels sont, par ailleurs, les bénéfices perçus par la tutorée : adaptation aux nouvelles exigences professionnelles, défis liés aux différences culturelles et linguistiques ? Quels obstacles, enfin, ont-ils affrontés ? Quel est l'impact sur la progression future dans l'entreprise ? Quelles leçons et recommandations tirer de cette expérience pour l'intégration professionnelle des personnes immigrées ?*

## Constats principaux

La confrontation de ces observations avec les informations obtenues auprès du service des ressources humaines, du fond sectoriel et dans la littérature donne une base critique intéressante. L'analyse des entretiens menés avec Maryam et Steve permet d'obtenir une vision en miroir du tutorat en entreprise, dans la mesure où elle confronte l'expérience d'une tutorée et celle de son tuteur. Cette double perspective met en lumière les dynamiques d'intégration des travailleurs migrants et l'importance du tutorat dans ce processus. Notre hypothèse est : *si le tutorat constitue un levier pour l'intégration sociale et professionnelle des personnes issues de l'immigration, son efficacité dépend fortement de la structuration du dispositif, de la clarté du rôle des personnes tutrices et des modalités d'accompagnement mises en œuvre.*

### **Un processus d'intégration encadré et exigeant**

L'intégration des travailleurs migrants passe par une importante période d'adaptation. Maryam illustre la difficulté de s'intégrer à un nouvel environnement de travail et à des méthodes professionnelles très différentes de celles qu'elle connaissait auparavant au Maroc. De son côté, Steve, en tant que tuteur, met en avant la nécessité d'un accompagnement structuré dès l'arrivée du travailleur pour faciliter cette transition. Il insiste sur le fait que l'intégration dépasse l'apprentissage des compétences techniques, englobant une immersion culturelle et sociale au sein de l'entreprise — un point confirmé par Maryam, qui explique comment cet accompagnement l'a aidée à comprendre non seulement son travail, mais aussi les attentes, les valeurs de l'entreprise et de ses collaborateurs.

## ***Les défis et obstacles de l'intégration***

Les réflexions de Maryam et Steve mettent en lumière plusieurs défis majeurs rencontrés par les travailleurs migrants et leurs tuteurs. Les barrières linguistiques, par exemple : Maryam a dû faire face à l'inattendue prédominance du néerlandais dans son entrepôt, ce qui a nécessité un apprentissage linguistique intensif et accéléré. Steve confirme que ce facteur est un obstacle majeur, nécessitant souvent des formations linguistiques adaptées.

Le mode de travail, les rapports à la hiérarchie et les interactions professionnelles diffèrent d'un pays à l'autre. Cette diversité culturelle est parfois un obstacle à l'intégration professionnelle. Steve mentionne que certains travailleurs ont du mal à comprendre les attentes implicites de l'entreprise ou des collègues, tandis que Maryam témoigne de son besoin d'adapter sa propre expérience professionnelle au contexte bruxellois. D'où la nécessité d'un suivi individualisé qui s'actualise par des échanges réguliers entre tuteur et tutorée. C'est la seule façon de s'adapter aux besoins spécifiques de chacun. Steve insiste, en tant que tuteur, sur l'importance de s'adapter, par exemple, au rythme et aux capacités d'apprentissage de chacun, tandis que Maryam explique que la flexibilité et le soutien constant de son référent ont été déterminants dans son évolution.

### ***L'impact du tutorat sur l'évolution professionnelle***

L'accompagnement du tuteur joue un rôle essentiel dans la montée en compétence des travailleurs migrants. Steve met en avant la nécessité de suivre régulièrement les tutorés pour leur permettre de progresser à leur rythme et gagner en autonomie. Maryam illustre bien cette progression en expliquant comment le tutorat lui a permis de structurer son travail, de

mieux gérer son temps et d'acquiescer une plus grande confiance en elle.

Le tutorat permet également d'accroître l'employabilité des travailleurs migrants. Maryam considère son expérience chez « C » comme une étape dans son parcours professionnel, lui permettant d'élargir ses capacités et réseaux, et d'explorer d'autres opportunités. Steve, quant à lui, souligne que les travailleurs bénéficiant d'un bon tutorat s'intègrent plus rapidement et sont plus enclins à évoluer au sein de l'entreprise.

### ***Vers une reconnaissance accrue du rôle de tuteur***

Les témoignages montrent que, bien que le tutorat soit un outil d'intégration essentiel, il est encore sous-estimé en termes de reconnaissance institutionnelle. Steve explique que, malgré l'impact positif du tutorat, il reste perçu comme une tâche secondaire et qu'il manque parfois de soutien organisationnel. Il plaide pour une formation continue des tuteurs et une valorisation de leur rôle. Maryam, quant à elle, met en avant l'importance du lien de confiance avec le tuteur et la nécessité d'un suivi structuré.

L'analyse croisée des expériences de Maryam et de Steve démontre que le tutorat est un puissant levier d'intégration professionnelle et sociale pour les travailleurs migrants. Il permet de réduire les obstacles linguistiques et culturels, tout en favorisant une montée en compétences progressive et une meilleure compréhension du monde professionnel belge.

Le rôle du tuteur est important dans ce processus, assurant un encadrement personnalisé et aidant les travailleurs à surmonter les difficultés rencontrées. Il peut également jouer un rôle dans une éventuelle transition linguistique (dans le cas, du français

vers le néerlandais). Toutefois, pour optimiser les effets du tutorat, une meilleure reconnaissance et une structuration plus formelles de cette fonction s'avèrent nécessaires.

En somme, les témoignages de Maryam et Steve confirment que l'intégration réussie des travailleurs migrants passe par une approche bienveillante, flexible et adaptée aux besoins individuels. Une formation renforcée des tuteurs et une valorisation accrue de leur rôle contribueraient à améliorer le processus d'accompagnement en entreprise.

## Discussion : le tutorat comme levier d'insertion professionnelle et sociale

L'analyse des entretiens met en évidence le rôle central du tutorat dans l'insertion. En confrontant les perspectives du tuteur et du tuteur, nous pouvons examiner comment ce dispositif répond aux défis de l'intégration et quelles sont ses limites. Cette discussion s'appuie sur le cadre théorique proposé afin de contextualiser les observations issues des entretiens.

L'entretien avec le tuteur définit sa fonction comme un processus permettant au nouvel employé non seulement d'apprendre son métier, mais aussi de s'adapter à la culture organisationnelle de l'entreprise, ainsi qu'aux habitudes des travailleurs présents. Il convient d'insister sur l'importance d'un accompagnement structuré pour aider les nouveaux travailleurs à comprendre les normes implicites du monde du travail, mais aussi d'explicitier l'agir de nouveaux collègues aux yeux des équipes en place.

L'échange avec la tuteurée souligne l'importance de l'aide reçue pour son intégration : cela lui a permis d'acquiescer progressivement des repères

culturels et professionnels et se positionner à partir de sa propre expérience. Cette dimension est particulièrement pertinente dans le cas des travailleurs migrants, dont le vécu professionnel antérieur et les valeurs culturelles en matière de travail peuvent différer significativement des pratiques locales. Dans ce contexte, le tutorat sert de pont entre les connaissances préexistantes des travailleurs et les attentes du marché de l'emploi.

### ***Les défis du tutorat et les stratégies d'adaptation***

Si le tutorat est un précieux outil d'intégration, il n'en reste pas moins aux prises avec plusieurs défis. La barrière linguistique constitue l'un de ces obstacles, comme le soulignent les témoignages. Le tuteur rencontré illustre ce problème en expliquant que certains travailleurs migrants ont des difficultés à comprendre les consignes de travail et à interagir avec leurs collègues, par fois dans les deux langues nationales. Une formation orientée vers les besoins en langue des postes à pourvoir, proposée au sein ou en partenariat avec l'entreprise, pourrait réduire la portée de ce problème. De fait, des formations linguistiques adaptées au contexte professionnel se révèlent essentielles (Balde et coll., 2025). Le tuteur interrogé mentionne la collaboration avec divers organismes néerlandophones et l'organisation de cours de langue en entreprise. De son côté, la tutorée témoigne de l'efficacité de ces formations, expliquant qu'un début d'apprentissage en néerlandais lui a permis de gagner en autonomie.

Un autre défi majeur du tutorat est la nécessité d'un suivi individualisé sans s'aliéner la possibilité d'une émancipation collective : rencontres avec d'autres travailleurs, d'autres binômes tuteur/tutoré, échanges avec les

formateurs des associations partenaires, connexion avec l'activité syndicale, etc.. L'efficacité du tutorat repose sur la capacité du tuteur à adapter son accompagnement aux besoins spécifiques de chaque employé et de l'intégrer dans des réseaux pertinents dans le cadre de son insertion (Asselin et coll., 2025). Dans le cas présenté, cette flexibilité a été un facteur clé de réussite pour la tutorée, lui permettant de progresser à son rythme, en autonomie avec les autres travailleurs et tout en se sentant suivie dans son apprentissage.

### ***La reconnaissance institutionnelle du tutorat : un enjeu de taille***

L'expérience de Maryam montre également la force du lien de confiance entre le tuteur et la tutorée. Cette dimension relationnelle est essentielle pour favoriser un apprentissage efficace et une intégration harmonieuse. Comme le soulignent Asselin et coll. (2025), le tutorat ne se limite pas à un cadre strictement professionnel ; il joue également un rôle social en aidant les travailleurs migrants à construire un lien de confiance, un nouveau réseau et à s'insérer durablement dans leur environnement de travail.

Malgré ces bénéfices avérés, le tutorat reste souvent sous-estimé au sein des entreprises. Steve met en avant le manque de reconnaissance de cette fonction, expliquant qu'elle est perçue comme une responsabilité secondaire, sans compensation spécifique. Cette observation rejoint les conclusions de recherches qui plaident, depuis vingt ans déjà, pour une formalisation accrue du tutorat afin d'en garantir la pérennité et l'efficacité (Fredy-Planchot, 2007).

En croisant les témoignages de Maryam et Steve avec le cadre théorique, cette discussion met en évidence l'importance du tutorat dans l'intégration des travailleurs migrants. Ce

dispositif facilite leur apprentissage, réduit les obstacles linguistiques et culturels, et améliore l'employabilité. Toutefois, pour maximiser son efficacité, une reconnaissance accrue du rôle des tuteurs et un encadrement institutionnel plus structuré sont nécessaires.

## Conclusion

Le tutorat apparaît comme bien plus qu'un simple outil de transmission de savoirs professionnels. Il se révèle être un dispositif d'accompagnement social, qui structure les parcours d'insertion des personnes migrantes tout en agissant sur les rapports sociaux au sein de l'entreprise. En ce sens, le tutorat participe à la production d'un environnement de travail plus inclusif, en permettant une mise en relation concrète entre des trajectoires migratoires souvent précaires et des logiques organisationnelles parfois rigides.

L'expérience de Maryam et Steve illustre combien les dynamiques de tutorat peuvent, lorsqu'elles sont soutenues, réduire les inégalités d'accès à l'emploi et favoriser une reconnaissance mutuelle entre personnes aux parcours et référentiels culturels différents. Le rôle du tuteur ne se limite pas à une fonction pédagogique : il devient un acteur de médiation, au croisement des tensions entre normes professionnelles, attentes institutionnelles et réalités sociales. Cette position, souvent informelle et peu valorisée, demande pourtant des compétences relationnelles, interculturelles et éducatives importantes qui gagneraient à être davantage reconnues et soutenues.

Toutefois, l'efficacité du tutorat repose sur un certain nombre de conditions structurelles : formation des tuteurs, soutien institutionnel,

temps dédié, reconnaissance statutaire. Sans cela, le risque est grand de réduire le tutorat à un bricolage local, inégal et fragile, dépendant de l'implication individuelle plutôt que d'une logique collective. C'est pourquoi cette étude souligne la nécessité de penser le tutorat comme une pratique sociale à part entière, une démarche porteuse d'enjeux de justice sociale, et non comme une simple modalité d'intégration professionnelle.

Dans une société marquée par la diversité, les fractures sociales et les discriminations systémiques, le tutorat peut jouer un rôle structurant, à condition d'être intégré dans une politique globale de soutien à l'inclusion. Par exemple, pourquoi ne pas penser un dispositif collectif où les personnes tutrices et tutorées partageraient leurs expériences, mutualiseraient leurs apprentissages, formuleraient des recommandations ou revendications. Il s'agira d'un espace de solidarité entre pairs afin d'influencer les pratiques de l'entreprise. Si les fonds sectoriels de formation peuvent contribuer au développement de ces espaces de débat, les acteurs de l'éducation permanente pourraient y soutenir les personnes tutrices et tutorées, renforcer leurs capacités d'accompagnement, et de faire entendre leur voix sur les questions de politique d'emploi.

Ainsi conçu, le tutorat devient un espace-temps de co-apprentissage et de transformation, autant pour les personnes tutorées que pour les personnes tutrices et les institutions qui les réunissent. Il offre un levier concret pour penser une entreprise plus juste, une société plus égalitaire et un travail inclusif porteur de sens et de reconnaissance pour toutes et tous.

# Bibliographie

- Asselin C., Alexandre M. et Manço A. « Tutorat : clé d'intégration socioprofessionnelle pour personnes migrantes », Manço A. et Asselin C. (dir.), *Accélérer la mise en emploi des personnes migrantes. Immersion, tutorat, médiation*, Paris : L'Harmattan, p. 43-50.
- Balde A., Manço A. et Asselin C. (2025), « Apprendre la langue du travail en entreprise accélère l'insertion professionnelle du public migrant », Manço A. et Asselin C. (dir.), *Accélérer la mise en emploi des personnes migrantes. Immersion, tutorat, médiation*, Paris : L'Harmattan, p. 29-42.
- Corgelas A. (2025), « Tutorat en entreprise : un levier de professionnalisation de stagiaires » Manço A. et Asselin C. (dir.), *Accélérer la mise en emploi des personnes migrantes. Immersion, tutorat, médiation*. Paris : L'Harmattan, p. 127-136.
- Delgoulet C., Largier A. et Tirilly G. (2013), « La mesure des tutorats en entreprise : enjeux, complexité et limites », *Formation emploi*, n° 124.
- Fredy-Planchot A. (2007), « Reconnaître le tutorat en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 6, p. 23-32.
- Manço A. (2024), « Accélérer l'insertion de personnes migrantes peu qualifiées et faiblement francisées : une recherche-action durant la pandémie dans le secteur hospitalier belge », *Alterstice*, v. 12, n° 1, p. 67-77.

*Ce texte a bénéficié des commentaires de Didier Van der Meeren et d'Andrée Debrulle.*