

Réseaux sociaux et insertion socioprofessionnelle des migrants : rôles des « dispositifs relationnels » en Europe et en Amérique du Nord

Joseph Gatugu, Altay A. Manço et Kabirou M. A. Oumarou

Au moment où l'immigration et la crise de l'emploi occupent l'actualité occidentale, la question de l'insertion professionnelle des migrants se pose avec acuité. Selon une certaine opinion, opportuniste, ce flux peut être une chance pour l'économie des pays d'accueil, voire une solution à bien de problèmes¹ : le vieillissement de la population, la baisse du taux de natalité (Eurostat, 2015), le déficit en main-d'œuvre dans certains secteurs (Chaloff et Lemaitre, 2009 ; Petrova, 2010, 69), la relance de la consommation intérieure (OCDE, 2003)... Partisans de cette opinion, de la Croix, Docquier et Van der Linden (2009), par exemple, estiment que la contribution des migrants à l'économie de leurs pays d'accueil est globalement positive. Pour ce faire, il est nécessaire que ces migrants soient rapidement mis au travail et mieux accompagnés. Consciente de cette nécessité, l'OCDE a consigné dans ses recommandations l'intégration des migrants sur le marché du travail. La stratégie « Europe 2020 » visant à doper la croissance de l'UE s'inscrit également dans cette dynamique².

Nonobstant ces directives, dans de nombreux pays de l'UE, l'emploi des migrants est problématique. À titre illustratif, en Belgique, le monitoring socio-économique publié, en 2013, par le Ministère de l'Emploi et le Centre belge pour l'égalité des chances, indique que le taux de chômage est élevé pour les personnes issues d'États candidats à l'UE (Macédoine, Turquie) (24 %) et du Maghreb (26 %) par rapport à la moyenne belge (9 %). Le faible taux d'emploi des femmes d'origine étrangère est également souligné dans cette étude ; il s'élève à 42 %, soit 13 points de moins que celui des hommes d'origine étrangère.

L'une des causes de cette situation est le manque de capital social ou de réseaux sociaux et professionnels mobilisables dans la recherche d'un emploi. « *L'absence de contacts sociaux va, dans certains cas, si loin que l'on peut parler d'une véritable isolation* » témoigne le Bureau pour la Suisse et le Liechtenstein du HCR, au sujet des réfugiés. Au Canada, selon Mathews et Drudi (2008, 6), les migrants « *n'ont pas de réseau professionnel qui leur permettrait de positionner leurs bagages respectifs par rapport à des postes et des fonctions dans leurs domaines* ». Par ailleurs, bien des recherches (Wrench, 2007 ; Amadiou, 2008 ; Chicha et Charest, 2008 ; Hauret, 2009) montrent qu'une proportion de près de 60 % d'entreprises recourt exclusivement au recrutement par bouche-à-oreille, c'est-à-dire par l'intermédiaire de leurs réseaux de contacts.

Afin de dépasser la faiblesse du capital social utile en matière d'emploi des populations vulnérables face au chômage, dont les migrants, de nombreuses structures publiques et privées, dans divers pays, proposent, par de multiples procédés, des actions de mises en contact entre responsables d'entreprises et chercheurs d'emploi. Nous appelons ces diverses initiatives d'insertion des « *dispositifs relationnels* ». Les migrants, de leur côté, tentent d'élargir spontanément leurs *propres réseaux*, ou mobilisent ceux de leurs proches.

Rôles des réseaux personnels et de proximité

La famille est le premier des réseaux sociaux auxquels les migrants recourent pour s'insérer (professionnellement) dans leurs pays d'accueil. Elle est assimilée à un repère auquel les personnes se fient dans leur processus d'intégration (Vatz Laaroussi et coll. 1999, 15). Ce repère est plus efficace lorsque les familles sont « mixtes » (immigrés/autochtones) : certains autochtones jouissent en effet d'un réseau social local plus riche et plus étendu que celui de la plupart des immigrés et connaissent mieux le marché de l'emploi et les modalités pour s'y insérer.

La famille comprend également les enfants. Ces derniers sont des agents d'intégration importants. Ils permettent en effet aux parents de se socialiser davantage et d'élargir leurs réseaux aux personnes des services éducatifs (école, mouvements de jeunesse, clubs sportifs...) et aux parents des autres enfants.

Au-delà de la famille nucléaire se trouve la famille élargie comprenant les collatéraux qui peuvent également apporter une aide significative pour l'insertion dans le pays d'accueil, surtout s'ils y sont présents depuis longtemps.

La communauté comprend les pairs issus du même groupe ethnique. Le lien à ce groupe passe par les relations de voisinage, la fréquentation de lieux de culte, d'associations, de commerces, etc. destinés au même groupe culturel. Ces réseaux « *servent de structures sociales qui favorisent la recherche d'emploi et l'acquisition de compétences et d'autres ressources nécessaires pour monter plus haut dans l'échelle économique. Les réseaux qui se constituent entre les titulaires d'emploi et les chercheurs d'emploi ethniques permettent la transmission*

¹ Pour plus d'informations sur ce sujet, voir, entre autres, l'article de J. Gatugu, dans ce volume qui aborde la question à travers le cas des migrants issus de l'Afrique.

² Porter à 75 % le taux d'emploi des femmes et des hommes âgés de 20 à 64 ans par une meilleure intégration des immigrés ; lever les obstacles à l'entrée de nouveaux arrivants sur le marché du travail ; appliquer des politiques d'immigration et d'intégration ciblées...

rapide de l'information sur les débouchés depuis les lieux de travail jusqu'aux communautés. Les liens tissés au sein du réseau constituent donc une ressource communautaire de taille », soulignent Mathews et Drudi (2008, 15).

D'autres études (Béji et Pellerin, 2010, 567) ont montré que ces réseaux ethnoculturels servent aussi de soutien moral et parfois financier. Ayant des difficultés d'accès au crédit, les nouveaux migrants, voire des anciens, qui veulent se lancer dans l'entrepreneuriat n'ont souvent d'autre recours que leurs pairs pour pouvoir financer leurs activités. À souligner : ces liens sociaux s'établissent en général en amont de l'immigration, se basent sur les réseaux existants dans les localités d'origine et se diffusent à travers des diasporas dans les divers pays de transit et de destination. Bien des migrants s'orientent vers des pays où résident leurs amis ou connaissances qui les renseignent à l'avance sur les conditions de vie et de travail. Cependant, pour Arcand, Lenoir-Achdjian et Helly (2009, 383), « *le réseau de liens forts, dans un contexte prémigratoire, ne doit pas être interprété comme un facteur clé de l'émigration, mais comme un facteur renforçant positivement la décision de partir* ».

Les nouveaux migrants sont parfois orientés vers des entreprises employant d'anciens migrants. C'est ainsi que l'on remarque une grande concentration de certaines nationalités dans certains secteurs ou dans certaines entreprises. Cela participe des *filières d'ethnostratification* (Manço et Barras, 2013). Auparavant concentrés dans les secteurs minier, textile et sidérurgique, les travailleurs issus de l'immigration sont dorénavant canalisés vers les secteurs de la construction, de l'agriculture, des travaux publics, de l'industrie automobile, des transports ou des services aux personnes et aux entreprises.

Ce sont des secteurs peu attractifs en raison, essentiellement, de la dureté des conditions de travail et de la faiblesse des rémunérations. La grande concentration de certaines nationalités dans certaines entreprises peut également être expliquée par le fait que le recrutement s'y fait via certains membres du personnel. Ceux-ci sont sollicités par les responsables des ressources humaines pour chercher de nouveaux collaborateurs parmi leurs proches. La démarche peut être inverse : profitant de la proximité avec leurs patrons les travailleurs migrants peuvent proposer leurs pairs au cas où il y aurait des postes à pourvoir.

Ces constats sont encore plus courants dans les entreprises créées par des investisseurs immigrés (Pécoud, 2012, 19). Les associations d'immigrés, peuvent dans certains cas, devenir également des pourvoyeuses d'emploi ou servir de relais vers l'emploi pour des personnes de leur origine : elles jouent « *un rôle d'amortisseur des effets de la crise en apportant aux migrants un espace de sécurité, un support moral et d'orientation, parfois même en proposant des activités nouvelles. C'est là précisément que réside un des apports principaux de ces organisations : le lien social, garant de la cohésion entre les populations, est renforcé sur le terrain par la synergie de tous intervenants sociaux, dont les responsables associatifs migrants* » (Gerstnerova, 2014, 24)¹.

Si le réseautage communautaire aide les migrants à s'insérer professionnellement, l'enclave ethnique peut cependant entraver l'intégration sociale (Granovetter, 1973 ; Côte-Giguère, 2015) : il ne permet, en effet, pas de s'ouvrir à l'ensemble du marché de l'emploi. Selon Béji et Pellerin (2010, 567), « *s'il reste vrai qu'une telle stratégie de recherche d'information est moins coûteuse et plus rapide, il n'en demeure pas moins qu'elle peut entraîner [...] "un piège à relations", décourageant l'utilisation d'autres comportements de recherche d'informations plus diversifiées* ». Cette attitude est particulièrement néfaste lorsque les pairs fréquentés ont échoué leur insertion socioprofessionnelle. Les informations qu'ils donnent aux nouveaux migrants sont biaisées et donc potentiellement nocives. Ces orientations peuvent augmenter la stigmatisation ethnique subie ou conduire vers des réseaux d'exploitation (Cheung et Phillimore, 2013). Aussi, pour les migrants, le développement de liens sociaux à l'extérieur de la communauté ethnoculturelle constitue une plus-value dans la recherche d'emploi : il permet de bénéficier de nouvelles sources d'informations et de nouvelles possibilités de travail (Béji et Pellerin, 2010, 573 ; Mehiaoui, 2013, 20).

Les voisins ou les connaissances d'autres origines peuvent ainsi devenir des acteurs importants dans l'insertion socioprofessionnelle des migrants quand bien même ces relations seraient ponctuelles ou fortuites. Ce sont parfois des personnes rencontrées informellement à certaines occasions, notamment, dans des formations, des structures d'aide à la recherche d'emploi, d'aide sociale, ou même dans la rue, à certaines manifestations (sportives, festives, politiques, religieuses...).

Autant on peut admettre l'efficacité de certaines relations de ce type, autant il faut leur reconnaître des limites, notamment, la question linguistique et celle de la confiance. Comment identifier, en effet, dans de telles conditions aléatoires, les réseaux les plus porteurs, c'est-à-dire ceux qui répondent au mieux aux attentes d'intégration professionnelle ? Comment reconnaître les personnes les plus à même de faire le relais vers une entreprise, un « parrain » ou une « marraine », un « tuteur », un « médiateur », bref un introducteur qui accompagnerait vers l'emploi ? (Ceulemans et coll., 2004 ; Peres, 2004 ; Martens et coll., 2005, 53).

¹ Voir aussi Gatugu, Manço et Amorantitis, 2004 ; Gerstnerova, 2014 ; Gerstnerova, 2016.

Ces liens dits « faibles » nécessitent que soient déployés, de part et d'autre, des « compétences interactionnelles »¹ et interculturelles (Manço, 2000), un charisme, une force de caractère, de la persévérance, etc. (Boucenna, 2016). Dans un contexte professionnel et socioculturel étranger, l'ami idéal est celui qui fait bénéficier aux migrants de son réseau, ses accès aux bonnes informations², en un mot, celui qui connaît les bonnes portes auxquelles frapper pour décrocher un emploi. Dans ce contexte, le rôle des institutions vouées à l'insertion socioprofessionnelle serait de sensibiliser les travailleurs migrants et la population en général sur l'importance de ce type de contacts, voire de les susciter de manière systématique.

Foley et Edwards (1999) rappellent à juste titre que capital social et réseaux sociaux ne doivent pas être confondus. La présence de l'un n'implique pas l'autre ; avoir des réseaux n'autorise pas le bénéfice direct de ressources. En effet, les individus qui composent le cercle social d'un migrant ne sont pas nécessairement utiles à son intégration. Pour Cheung et Phillimore (2013) qui ont analysé les processus d'insertion de réfugiés au Royaume-Uni, seuls certains types de réseaux se traduisent en capital : la recherche ne peut évaluer les apports des connexions sociales qu'en identifiant les ressources qu'elles apportent réellement. Toutefois, peu de travaux traitent systématiquement de la relation entre l'accès à l'emploi, d'une part, et les réseaux ou le capital social des migrants, d'autre part. Il est utile de questionner l'accessibilité pour les migrants des réseaux sociaux les plus pertinents pour l'insertion socioprofessionnelle. Si, globalement, on souligne l'importance de la diversité, de l'étendue et de la densité (ou de la qualité) des réseaux disponibles, force est de mentionner que ces paramètres sont fonction notamment des revenus, du niveau d'instruction et de l'ancienneté de l'installation des migrants.

Selon Cheung et Phillimore (2013), les rares travaux dans ce domaine laissent apparaître une constellation éparse de résultats largement dépendants des méthodes utilisées et des échantillons (d'origine, de sexe, d'âge et de statut de séjour variables), avec de forts contrastes entre les méthodes qualitatives et quantitatives, ainsi qu'entre une focalisation locale et des approches plus globales. Il est donc difficile de tirer des conclusions sur le plan des pratiques visant à renforcer la construction de réseaux sociaux pertinents autour des groupes immigrés, ou entre communautés majoritaires et minoritaires.

Dans tous les cas, la disponibilité et l'établissement d'espaces de rencontre (forums, formations, médias, consultations...) sont indispensables au développement du capital social. Il s'agit ensuite d'interconnecter ces espaces-temps. Selon Anthias et Cederberg (2009), le capital social, sous la forme de réseaux ethniques exclusifs (« bouche-à-oreille »), par exemple, peut favoriser l'intégration (accès à l'emploi, au logement...) des migrants (en particulier primo-arrivants) au niveau local, mais doit être accompagné d'autres structures d'opportunité plus diversifiées, inclusives (processus de mixage) et publiques (Kitching et coll., 2009). La qualité des réseaux ethniques vient du fait qu'ils sont fondés sur des liens forts et une confiance mutuelle, mais les liens dits « faibles » (réseaux sociaux plus larges et divers) semblent également offrir des opportunités de rencontres parfois fortuites, mais conduisant néanmoins à l'attachement au lieu et donc à l'intégration sociale.

Par exemple, pour Cheung et Phillimore (2013), la participation à toute forme d'organisations (ethniques ou non) accroît la participation sociale et l'intégration politique des migrants. Or, les auteurs constatent que dans de nombreux lieux en Europe, les liens sont faibles entre minorités immigrées (souvent peu organisées et divisées) et autorités (parfois manquant de moyens pour développer une politique d'intégration adéquate). La confiance mutuelle n'est pas toujours à l'appel et les autorités locales n'ont pas de connaissances et des relais suffisants au sein des groupes de migrants, en particulier primo-arrivants.

Toutefois, les réseaux ne sont pas forcément confinés dans l'espace local, des lieux de référence et d'attachement « translocaux » (utiliser la présence de diasporas dans les espaces voisins, mais aussi ouvrir les quartiers populaires vers l'extérieur...) ont leur importance et l'étendue géographique d'un réseau influence son efficacité en termes d'intégration professionnelle (Foley et Edwards, 1999 ; Cheung et Phillimore, 2013).

Ces observations sont de nature à pointer une direction utile pour les politiques sociales qui doivent viser davantage de mixage (renforcer les interactions intergroupes), de diversité (viser les minorités dans la minorité) et de souplesse (user des mécanismes de médiation). C'est dans ce cadre de pratiques que les initiatives intégrant le *mentorat* (ou toute autre forme d'aide bénévole) prennent sens : qu'un membre de la population (majoritaire ou non), expérimenté dans un domaine (emploi, scolarité...), prodigue un soutien à une personne qui en a besoin,

¹ *Établir le rapport et faciliter l'échange ; écouter, sans pour autant être forcément en accord ; générer l'envie du progrès (feedbacks positifs et correctifs), influencer en toute intégrité ; gérer les différences de perception ; susciter la confrontation d'idées ; gérer les situations émotionnellement difficiles ; stimuler l'enthousiasme et la créativité pour de nouvelles solutions ; créer puis partager une vision...*

² Béji et Pellerin (2010, 569) font « l'hypothèse que la plupart des économies développées dont le marché du travail est affecté par le vieillissement de la population active participent à une course d'attraction de main-d'œuvre qualifiée, l'information apparaît alors comme un outil à géométrie variable permettant à son détenteur, dans ce cas le gouvernement, de pratiquer le "jeu de rétention et de diffusion" pour attirer les migrants potentiellement adaptables à son marché du travail ». Par ailleurs, il ne faut pas sous-estimer l'importance de l'outil internet afin d'accéder à des informations, voire à des relations par l'intermédiaire, notamment des réseaux sociaux virtuels dont plusieurs sont spécialisés dans le domaine de l'emploi.

dans le cadre d'une relation contractuelle (d'adulte à adulte), mène indubitablement à des résultats tangibles. Ce processus aide les personnes en difficulté (nouvel immigrant, personne exclue...) à négocier leur position souvent complexe (comprendre et se faire comprendre), dans des institutions qui conditionnent l'insertion (entreprises, société de logement, etc.).

Réseaux sociaux institutionnels¹ dédiés à l'insertion professionnelle

Cette appellation désigne des dispositifs essentiellement relationnels prévus pour l'accompagnement personnalisé de chercheurs d'emploi, en l'occurrence, des migrants. Ils sont institués par des pouvoirs publics ou des organismes privés (associations ou fondations) ou encore par des entreprises, à moins que cela soit, comme souvent, par des partenariats composites. Ces initiatives ont pour vocation de soutenir des personnes ayant des difficultés particulières dans leur recherche de travail, souvent des personnes dites « prêtes, mais éloignées de l'emploi » parce que manquant d'informations, de « clés culturelles », de compétences interactionnelles, et, souvent, de confiance en elles. Pour toutes ces raisons, ces candidats sortent du cadre des profils en général attendus par les employeurs et, bien souvent, ne leur inspirent pas confiance. En résumé, au-delà de la question linguistique, ces demandeurs d'emploi, en particulier issus de l'immigration, ne maîtrisent pas la plupart des us et coutumes, canaux et techniques de communication utiles en matière d'insertion professionnelle. Il faut donc les introduire...

L'utilité des relations de confiance, entre personnes cherchant à pénétrer le marché du travail et d'autres déjà insérées, n'a pas manqué de frapper, dès les années 80, l'esprit des concepteurs de dispositifs d'insertion, en Amérique du Nord, mais également en France². Aussi, l'on a vu naître et se déployer par dizaines des tentatives d'institutionnalisation et de systématisation de ce qui, au départ, n'est en réalité qu'une relation d'aide privée, informelle et fortuite entre individus. Les systèmes d'accompagnement institutionnels vers l'emploi se distinguent les uns des autres à travers leurs publics, méthodologies, ampleurs, durées, visés, moyens, etc. De fait très variés, ces dispositifs se déclinent en termes de *coaching*, *tutorat*, *parrainage*, *mentorat*, *jumelage*...

Le *coaching* est dérivé du mot anglais *coach* (entraîneur), lui-même issu du substantif français « cocher » : conducteur de voitures attelées, chargé de diriger les chevaux et d'accompagner les passagers et les marchandises à destination. Selon le Larousse, le *coaching* est l'activité du *coach*, un conseiller professionnel qui cherche à développer les performances d'un travailleur ou d'une équipe. Il reçoit habituellement une rémunération pour ses services, le concept est souvent employé dans le secteur entrepreneurial. Il s'est également appliqué à d'autres domaines comme le sport, les arts de la scène, l'action socioculturelle, voire l'aide psychologique. Dans le cas de l'insertion socioprofessionnelle, les *coachs* sont, en général, des personnes expérimentées dans un secteur précis, intervenant en tant qu'indépendants ou auprès d'une structure chargée d'accompagner ponctuellement des chercheurs d'emploi, des personnes en insertion, en formation professionnelle ou des créateurs d'entreprise.

Le *tutorat* est l'activité du *tuteur* (*tutor* en latin), une personne en charge d'une tutelle ou d'une protection envers un ou plusieurs « protégés » ou « *tutorés* » (*tutori*). Dans le domaine de l'insertion socioprofessionnelle, le tuteur accompagne des jeunes en formation, notamment dans le cadre d'un contrat de professionnalisation. Il s'agit généralement d'un professionnel en fonction au sein d'une entreprise ou d'une institution accueillant des travailleurs inexpérimentés. Dans le cadre de son emploi, on lui demande de transmettre son savoir-faire tout en introduisant le jeune travailleur dans le fonctionnement de l'entreprise ou, plus largement, du secteur d'activité. Souvent de courte durée, la relation tutorielle se conçoit comme une formation et se rapproche de l'*apprentissage* mettant en relation, au long cours, cette fois, un apprenti et son maître.

Le *mentorat* est la fonction du « *mentor* »³. Dès le XVIII^e siècle, ce mot désigne une personne expérimentée qui accompagne un novice. Il s'agit d'un conseiller avisé, bienveillant et désintéressé. Selon l'Office québécois de la langue française, le mentorat (*mentoring* ou *mentorship*, en anglais) est une « *aide personnelle, volontaire et gratuite, à caractère confidentiel, qui est apportée par un mentor sur une longue période, pour répondre aux besoins particuliers d'un mentoré en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel, ainsi qu'au développement de ses compétences et de ses apprentissages dans une activité donnée* ». La durée de la relation mentorale est variable selon les duos et les secteurs ; elle dépasse rarement une année. Elle se termine

¹ Partie synthétisant l'étude de Petrovic (2015) et celle de González Garibay et De Cuyper (2013).

² On se rappelle des campagnes de mentorat soutenues sur l'ensemble de l'Hexagone par l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) dans les années 90. Un des avatars actuels de ces initiatives est le réseau de Valenciennes qui réunit les entreprises locales et les acteurs de l'emploi afin de proposer à tout demandeur d'emploi une relation d'aide avec un parrain ou une marraine correspondant à son orientation professionnelle. De 2010 à 2012, sur 48 entreprises, l'initiative a comptabilisé 81 parrainages : 78 % des participants ont été placés en emploi ou en formation.

³ Selon Homère, Mentor était un ami d'Ulysse à qui celui-ci avait demandé d'éduquer son fils Télémaque, lors de son absence pendant la guerre de Troie.

souvent lorsque le mentoré (ou menté) a trouvé une issue professionnelle ou semble avoir en main son activité, dans certains cas, indépendante. La relation mentorale est généralement conçue comme un face-à-face. Mais de nombreuses structures l'organisent à présent de manière institutionnelle facilitant le « *matching* » et la rencontre des intéressés : des travailleurs expérimentés ou récemment pensionnés qui souhaitent donner de leur temps et de leurs compétences à autrui, d'une part, et des chercheurs d'emploi, d'autre part. En effet, l'expérience montre que la bonne volonté ne suffit pas toujours et que le mentorat mérite d'être encadré par les professionnels de l'insertion pour donner de meilleurs résultats¹. Notons qu'il existe aussi un type de mentorat électronique qui se déploie via l'internet (« cybermentorat »).

Le *parrainage*, dérivé du substantif « parrain », signifie l'accompagnement d'une personne rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle par un acteur bénévole, actif ou retraité, chargé de favoriser son accès ou son maintien dans l'emploi par des conseils et le partage de son réseau. Très proche du tutorat (qui se situe au sein d'une entreprise ou d'une activité précise) ou du mentorat (qui, en général, se réfère à un champ plus large), le parrainage² est souvent conçu comme une activité ponctuelle, au cas par cas, d'une courte durée pouvant être prolongée, en fonction des besoins du bénéficiaire. Il s'applique souvent à des situations précises : la rencontre d'un acteur clé de la profession, la participation à un événement, la préparation à une épreuve, etc.

Enfin, le *jumelage*, dans le cadre de l'accueil de demandeurs d'asile, par exemple, est une technique qui consiste à mettre en lien deux personnes d'une même profession (en particulier les métiers artistiques ou artisanaux) afin de fertiliser mutuellement leurs pratiques et de permettre au professionnel immigré de prendre rapidement appui dans son pays d'accueil. À la différence des autres modalités, dans le cas du jumelage, les protagonistes sont davantage sur un pied d'égalité : en effet, les autres modalités sont des processus de formation qui réservent des rôles plutôt asymétriques aux acteurs impliqués.

Telle est la variété des dispositifs relationnels utilisés dans l'insertion socioprofessionnelle, en particulier des travailleurs issus de l'immigration. Dans ce cadre, nous nous sommes demandé *quels sont les dispositifs relationnels formels les plus courants en Europe et en Amérique du Nord et quel est leur degré d'efficacité avec le public que nous ciblons ?* Quelques critères ont guidé le choix des dispositifs présentés : la disponibilité d'une littérature évaluative, le nombre de coachs ou mentors, ainsi que de bénéficiaires impliqués ; la taille des partenariats mobilisés ; la durabilité des pratiques ; etc. L'analyse étaye également les contextes sociopolitiques, la diversité des publics (genre, âge, origines, qualification, statuts...) et des secteurs professionnels concernés.

Allemagne : mentorat pour femmes migrantes

Le réseau de mentorat pour femmes migrantes « *Ein-, Um-, Aufsteigen* »³ est une initiative de l'association « Beramí »⁴, située à Francfort, qui promeut l'insertion professionnelle, la reconnaissance des qualifications et la formation pour adultes. Depuis 2005, la structure gère un réseau de mentorat pour femmes migrantes hautement qualifiées, chômeuses ou ayant un emploi qui ne correspond pas à leur niveau de qualification. Les participantes sont associées à des professionnels dans des entreprises volontaires. Le programme a été lancé par le Département des questions féminines de l'administration communale de Francfort. Le projet a une approche locale qui se prête à un transfert dans d'autres villes. Il se déroule par cycles d'un an et comporte un groupe de mentorat par an (environ 18 duos). Une dizaine de cohortes de chercheuses d'emploi ont jusqu'à présent participé au programme, soit +/- 200 duos depuis 2005. Les mentors sont recrutés au sein du réseau professionnel de Beramí, dans des entreprises partenaires ou par bouche-à-oreille. Selon les organisateurs, il est difficile de trouver suffisamment de mentors dont le profil professionnel correspond à celui des mentorées. Celles-ci sont sélectionnées parmi des participantes à des formations professionnelles ; il s'agit également de femmes qui contactent l'association pour obtenir des conseils. Elles doivent présenter leurs diplômes reconnus, avoir une bonne connaissance de l'allemand et « faire preuve de motivation ». Les duos se rencontrent environ une fois par mois pendant deux à trois heures, tout au long de l'année. Près de la moitié des mentorées décrochent un emploi qualifié pendant le projet ou peu de temps après, près d'un tiers s'orientent vers une nouvelle formation ou décrochent un stage. S'il est vrai que le processus de reconnaissance des diplômes étrangers et des qualifications constitue souvent un obstacle, le mentorat remédie à l'absence de réseau social et professionnel (Petrovic, 2015).

Autre exemple, le programme « *Joblinge* » a été lancé en 2007 par le Boston Consulting Group et la Fondation Eberhard von Kuenheim (BMW). Le projet s'adresse aux jeunes peu qualifiés, toutes nationalités confondues,

¹ Parfois, le principe du mentorat s'avère mal compris par les partenaires : le mentor se montrant, par exemple, trop directif ou paternaliste ; le mentoré démontrant un manque d'investissement dans la relation ; les deux, issus de cultures différentes, ne se comprenant pas, etc. Il est parfois difficile, pour l'une des deux parties, de poursuivre la relation de mentorat pour des raisons diverses (personnelles, médicales, professionnelles ou familiales, un changement de cadre ou d'orientation...) ; il s'agit alors de réorienter ou de modifier l'activité.

² Ces mots au sens proche sont parfois utilisés avec des acceptions spécifiques, selon les localités ou les secteurs professionnels. Les actions observées montrent, par ailleurs, qu'une initiative peut s'inspirer à la fois de plusieurs des « modèles de soutien » définis ici.

³ « *Einsteigen, Umsteigen, Aufsteigen* » peut se traduire comme « démarrer, orienter et faire progresser » (sa vie professionnelle).

⁴ www.berami.de.

de 15 à 25 ans. Le programme de mentorat organisé avec ces jeunes dure six mois, en ce compris un stage de six à huit semaines. La plupart des participants sont des hommes de plus de 20 ans, titulaires tout au plus d'un diplôme de l'enseignement secondaire inférieur et issu de l'immigration. Lancée à Munich, l'initiative s'est étendue à dix autres villes allemandes et les organisateurs envisagent de l'étendre davantage. Depuis 2007, quelque 1 600 jeunes y ont participé. Le projet bénéficie du financement de plusieurs partenaires privés et publics. Le programme connaît un succès évident grâce notamment à l'engagement collectif du secteur privé, du gouvernement et particulièrement de la société civile qui garantit le fonctionnement, la prise de contact et la continuité du projet. Le programme a reçu le *German Fairness Prize* en 2013 et a été reconnu par le Forum économique mondial comme une bonne pratique¹.

Autriche : « Mentoring for Migrants »

L'initiative gouvernementale « *Mentoring for Migrants* » fut lancée en 2008 à Vienne par la Chambre de commerce fédérale, en collaboration avec le Fonds d'intégration autrichien et le Service public de l'emploi². Il vise à aider les migrants hautement qualifiés à élargir leur réseau social et à renforcer leurs capacités en les associant à des professionnels du monde de l'entreprise ayant de bons contacts professionnels. La durée du mentorat est de six mois. Le mentor et le mentoré se rencontrent au rythme d'environ cinq heures par mois. Vu son succès, le projet s'est rapidement étendu à trois autres entités autrichiennes. À ce jour, plus de 1 000 paires de mentorat ont été formées. L'évaluation récente de ce programme nous donne quelques résultats intéressants³ :

- 71 % des *mentors* apprécient le système de mentorat : ils le trouvent significatif et utile pour l'intégration des migrants sur le marché du travail, ils sont satisfaits de leurs mentorés ; ils sont 83 % à « tirer eux-mêmes avantage du programme » (rencontres intéressantes, sentiment d'utilité, apprentissages nouveaux...), ils vont rester en contact avec leurs mentorés au-delà du programme et demandent à participer à la cohorte suivante ; 98 % pensent que le multilinguisme et le transfert de savoir-faire renforcent l'entrepreneuriat autrichien : par exemple, ils estiment la reconnaissance des compétences des mentorés peut être utilisée par les entreprises afin d'étendre leurs activités à l'étranger.
- 39 % des *mentorés* en moyenne sont insérés à l'emploi à la fin de chaque session, d'autres s'orientent vers la formation ; avec le temps, le taux d'insertion progresse, même si l'on comprend que l'effet obtenu est au-delà de l'accès à l'emploi de quelques personnes et touche un meilleur accueil général de l'immigration dans ce pays.

Belgique : un programme de mentorat pour les jeunes issus de l'immigration

Parmi plusieurs autres programmes belges de mentorat⁴, *Duo for a Job* (association bruxelloise opérationnelle depuis 2013) est un des plus connus. Cette structure dispose d'une équipe multiculturelle et organise un *mentoring* mettant en contact des jeunes issus de l'immigration (de 18 à 33 ans, éloignés de l'emploi) avec des seniors expérimentés (pré)retraités. Le *matching* privilégie la mise en commun de personnes des mêmes secteurs, afin de renforcer les effets sur la recherche d'emploi. Les principales missions de l'association sont⁵ : encadrer et accompagner les duos formés tout au long de la période de mentorat ; renforcer le lien social et les solidarités de proximité par l'encouragement du vieillissement actif et de la valorisation professionnelle des jeunes issus de l'immigration ; sensibiliser le grand public sur ces processus interculturels et intergénérationnels. Le rapport 2015 de l'association informe sur le profil des personnes mentées. Il s'agit de jeunes dont la moitié est composée de femmes et la moitié n'a pas de diplôme d'études secondaires (reconnu en Belgique). Ces personnes se situent dans plus de 40 secteurs d'activités différentes ; elles sont de plus de 70 origines différentes (mais 70 % proviennent du continent africain). Selon le rapport d'activité, le succès est au rendez-vous : l'association compte plus de 166 mentors qui renouvellent régulièrement leur engagement ; 236 jeunes ont été aidés en deux ans ; le taux de mise à l'emploi est, en 2015, de 54 % à la fin de la session, il est de 75 % 12 mois plus tard. La

¹ www.berlin-transfer.net/attachments/article/865/JOBLINGE.pdf.

² Une action similaire (« *Mentorat Emploi Migration* ») est également développée en Suisse à destination des migrants hors UE avec pour objectif la valorisation leurs compétences. L'initiative met le migrant avec un partenaire issu d'une profession ressemblante à la sienne. Une campagne incite également la population locale à l'implication, ce qui permet d'assurer une certaine envergure à l'action. Entre 2010 et 2012, le dispositif a permis l'insertion professionnelle de 63 % des personnes accompagnées (voir l'article de B. Peerun Steiger dans ce livre).

³ www.wko.at/Content.Node/Mentoring/MigrantInnen/en/English_Version_Mentoring_Migrants.html.

⁴ Le programme « *MentorU* », par exemple, propose des accompagnateurs bénévoles à tout chômeur, en collaboration avec les acteurs pour l'emploi de la région de Bruxelles. Les mentors ont pour objectif d'aider les chercheurs d'emploi dans des tâches comme la rédaction de CV et lettres de motivation, la familiarisation avec les codes du monde professionnel et l'élargissement de leur réseau social. L'action comprend une cinquantaine de participants par phase avec un taux de mise à l'emploi de 50 à 60 %. L'initiative « *Discover Your Talent* » de Bruxelles est un autre exemple. Il concerne des jeunes issus de l'immigration de 18 à 25 ans. Dans ce cas, ce sont les entreprises partenaires qui organisent des ateliers (CV, entretiens d'embauche, médias sociaux, présentation). L'action est de faible envergure, mais en 2013, sur les 41 participants, 61 % ont accédé soit à un emploi soit à un stage au sein des cinq entreprises participantes. Le « *jobcoaching* » mis en œuvre par le Centre Régional d'Intégration de Liège s'adresse à des migrants faiblement qualifiés à qui est proposé un accompagnement individualisé de longue durée. L'objectif est de mettre en œuvre une médiation sur le marché de l'emploi (travail en triangle entre le candidat, l'employeur et le coach). Entre janvier et août 2007, sur 15 accompagnements, huit emplois ont été générés. Comme Bruxelles, Liège est une ville active en matière de mentorat : l'association Le Monde des Possibles vient d'y lancer une nouvelle initiative. Également en Wallonie, l'initiative du Centre Interculturel de Mons Borinage, enfin, est une des plus récentes initiatives de mentorat pour l'emploi.

⁵ http://media.wix.com/ugd/e9f1b4_986bbf6a8ca647adb33f8e70618c8db72.pdf.

quasi-totalité des mentés déclare avoir gagné en confiance et en autonomie dans la recherche d'emploi, ils maîtrisent mieux des outils comme le CV, la lettre de motivation et différents canaux de recherche d'emploi. Ils simulent des entretiens d'embauche avec leurs mentors. Grâce à ces efforts, l'équipe encadreur de *Duo for a Job*, sponsorisée par plusieurs entreprises, est passée de quatre à neuf et l'initiative s'exporte dans d'autres villes belges, comme Liège.

Danemark : migrants hautement qualifiés et femmes migrantes

Le programme de mentorat pour les migrants hautement qualifiés est l'initiative de l'association « Nouveaux Danois »¹. Créée en 1998 par des chefs d'entreprises désireux de promouvoir l'inclusion et la diversité, ainsi que de valoriser le potentiel inexploité des travailleurs qualifiés issus des minorités, cette association regroupant plus d'une centaine de petites, moyennes et grandes entreprises a mis en place un système de parrainage regroupant près de 750 mentors volontaires dans tout le pays. Le programme se structure en plusieurs étapes : identification des besoins des entreprises, diagnostic des compétences des migrants, cours intensifs de langue danoise, initiation au marché du travail, stages, formations... le tout devant mener à un emploi rémunéré dans un délai d'un an. Le succès de l'initiative en termes d'insertion professionnelle tient en partie à la collaboration entre les entreprises et d'autres acteurs, comme les autorités municipales et la société civile. Ces structures mobilisées et coordonnées par *Foreningen Nydansker* interviennent dans les étapes énumérées : les municipalités identifient et disponibilisent les données sur les compétences des migrants ; certaines associations accompagnent le processus d'insertion professionnelle ; d'autres travaillent à la mise en réseau des acteurs impliqués, à la communication au tour du programme (Facebook...), etc. Un des facteurs de succès semble être l'utilisation de plusieurs types d'approches, entre autres, des activités ponctuelles, mais également des formations de plus longue durée. Des séminaires sur la gestion de la diversité et les interactions culturelles sont également proposés aux tuteurs et aux responsables des entreprises partenaires qui embauchent et insèrent les travailleurs tutorés. On déplore cependant que le programme se limite à quelques profils pointus en pénurie au sein des entreprises. Cette situation occasionne un certain désengagement des autorités publiques qui souhaitent une action ciblant un spectre plus large de talents.

Le second exemple danois concerne justement une initiative de mentorat généraliste pour femmes migrantes. Il est mis en place dès 2002 par KVINFO, un centre de recherche sur les femmes et le genre². L'objectif poursuivi par ce réseau est de mettre des femmes migrantes et réfugiées en contact avec des femmes actives de la société danoise, toutes qualifications confondues. Il s'agit d'aider à l'autonomisation économique des migrantes en les insérant sur le marché du travail et la société en général (constitution d'un réseau social et professionnel, participation sociopolitique, etc.). Les duos collaborent pendant un an. Ils se rencontrent en moyenne une fois toutes les deux semaines tout en restant en contact par e-mail, sur les réseaux sociaux ou par téléphone. Le KVINFO coordonne les entretiens préliminaires avec les mentées et supervise la composition des duos. Selon le centre, depuis 2002, plus de 6 000 femmes ont participé à plus de 3 000 partenariats ; selon diverses évaluations (OCDE, 2007 ; González Garibay et De Cuyper, 2013 ; Petrovic, 2015), 40 % d'entre elles ont trouvé un emploi et un certain nombre ont accédé à des formations (20 %). L'expérience globale est ressentie de façon positive tant par les mentors que les mentorées. La diversification du projet est aussi remarquable puisqu'une version plus jeune du réseau a vu le jour. Il concerne les jeunes hommes et femmes de 16 à 24 ans issus de l'immigration et compte actuellement 76 duos. En 2009, enfin, un réseau masculin est également porté sur ses fonds baptismaux. Une autre forme d'élargissement de l'activité de KVINFO est son exportation dans les pays d'origine des migrants. La structure dispose, par exemple, d'un bureau à Rabat depuis 2009 : l'équipe s'y intéresse aux femmes marocaines, à la question du genre dans ce pays et aux rapports hispano-marocains dans le cadre des flux migratoires vers l'Europe.

Pays-Bas : « Dare to have a dream »

L'initiative que nous avons choisi de présenter est celle de la Fondation « *Dutch Dream* » créée en 2006 par A. Aytekin, directeur général de Triodor Software, une entreprise de développement de logiciels. L'entreprise s'investit en faveur de l'entrepreneuriat et de la diversité. Le programme lancé par la Fondation aide les entrepreneurs débutants issus de groupes ethniques minoritaires (comme M. Aytekin) à réussir dans leur entreprise. Organisé à l'échelle nationale depuis 2010, ce programme associe chaque année 20 entrepreneurs débutants sélectionnés à 20 managers ou personnalités du secteur privé et public. La relation dure un an et fonctionne à raison d'au moins une réunion par mois en plus des ateliers et des formations proposés à tous les participants. Le programme ne bénéficie que du financement des entrepreneurs participants et des entreprises accompagnatrices (Petrovic, 2015).

¹ *Foreningen Nydansker* : www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/living-together-part-two-french-20130306.pdf. Voir également l'article de Escach N., « Intégration des réfugiés : l'approche "pragmatique, organisée et innovante des entreprises danoises" » dans *Le Monde* du 8 mars 2016.

² Le centre KVINFO est financé par le ministère danois des Affaires sociales et de l'Intégration (OCDE, 2007).

Suède : réfugiés et primo-arrivants qualifiés

Le programme de mentorat pour réfugiés hautement qualifiés est une initiative de l'association « MINE » (*Mentorship Inspiration Networking and Education*) créée en 2003 par des représentants du secteur privé en association avec la ville, l'université et le club de football de Malmö. MINE milite pour la promotion de la diversité sur le lieu de travail. Mené entre 2010 et 2013, le programme a bénéficié du soutien de l'Agence suédoise pour l'emploi. Les entreprises engagées dans le projet ont surtout servi à recruter et mobiliser des mentors qu'ils ont mis en contact avec les mentorés : 110 participants et donc 55 duos. Selon les concepteurs, les vecteurs de réussite ont été l'implication des entreprises, les modalités de formation des duos en fonction des antécédents éducatifs et professionnels de chacun, ainsi que la formation préalable des mentors et des mentorés.

L'association suédoise des ingénieurs est aussi à la base d'un projet d'accompagnement d'ingénieurs primo-arrivants¹. Le programme consiste à mettre en contact les ingénieurs migrants avec leurs collègues suédois parmi les plus expérimentés, pour faciliter leur insertion sur le marché du travail. À l'état de projet-pilote, l'initiative a été prévue pour 20 duos seulement. Ces groupes ont fonctionné durant neuf mois. Le succès de l'activité, selon les participants, permet de passer à l'étape suivante : la formation de 40 duos.

Royaume-Uni : vivre ensemble...

Selon González Garibay et De Cuyper (2013), plusieurs organisations caritatives britanniques sont à la base du programme de mentorat « *Time Together* » dédié aux réfugiés. Il s'agit d'une action généraliste. De fait, le soutien du réfugié lors de son installation en Royaume-Uni par un mentor bénévole et encadré a des effets rapides sur ses compétences en langue anglaise et sur sa maîtrise de l'environnement institutionnel. Cela impacte positivement la vie quotidienne du réfugié et de sa famille, ainsi que son degré de confiance (en soi, aux autres et aux institutions). Une évaluation qualitative sur un échantillon d'une trentaine de duos a montré que seulement un quart des binômes ne terminent pas l'expérience de six mois. Les personnes qui y aboutissent évoquent toutes des effets appréciables. Si seulement un quart des participants ont pu accéder à un emploi ou à une formation durant le projet, les mentors jouissent également d'une expérience humaine de qualité et de divers apprentissages. Un projet similaire a également été mis en œuvre en Irlande (ICI), dans l'objectif de renforcer l'intégration sociale des demandeurs d'asile : des effets positifs en termes d'autonomisation sur le marché du travail et de la formation sont à noter.

États-Unis : « Year Up ! »

Le travail de Petrovic (2015, 20) permet de survoler plusieurs programmes de mentorat en Amérique du Nord dont une des caractéristiques est la taille importante des groupes concernés. Pour ce qui est des États-Unis, plusieurs programmes intéressants de mentorat sont évoqués. Il s'agit d'actions destinées aux migrants hautement qualifiés : *Upwardly Global* et *Welcome Back Initiative*². La spécificité de ces deux programmes est d'offrir aux travailleurs qualifiés un accompagnement au-delà du seul mentorat, en proposant, par exemple, des services de placement. À la différence des initiatives précédentes, ciblant un public diplômé et expérimenté, le programme « *Year Up !* »³ vise à soutenir des jeunes défavorisés (18 à 24 ans) et peu qualifiés, toutes origines confondues. La grande majorité des participants appartient toutefois à une minorité, principalement afro-américaine ou latino-américaine. Créé à Boston en 2000, le programme s'est étendu avec les années à 14 autres grandes villes américaines. La durée du programme est d'un an, comme son nom l'indique. Pendant les six premiers mois, les encadreurs dispensent aux jeunes des formations visant à améliorer leurs compétences techniques et professionnelles et, durant les six derniers mois, les participants font des stages dans les 250 organismes publics et entreprises partenaires. Chaque stagiaire est encadré par un mentor bénévole, qui le rencontre régulièrement et l'aide à évaluer les offres d'emploi et à se constituer un réseau professionnel. En 2015, plus de 13 000 jeunes ont bénéficié du programme et 75 % d'entre eux ont trouvé un emploi de qualité, assortis de salaires supérieurs à la moyenne des groupes considérés⁴.

Canada : The Mentoring Partnership

Créé en 2003 par la fondation *Maytree* et développé par le TRIEC (*Toronto Region Immigrant Employment Council*), ce programme a pour objectif de faciliter l'insertion des migrants hautement qualifiés sur le marché du travail en les associant à des professionnels canadiens. *The Mentoring Partnership* (TMP) unit plus d'une dizaine de partenaires dont des représentants de la société civile, des communautés immigrées, le secteur public

¹ Un programme norvégien de mentorat (MIA) considère tout emploi en pénurie dans ce pays : ingénieurs, linguistes, journalistes, analystes biomédicaux, économistes, secrétaires, administrateurs, sociologues, agriculteurs, enseignants...

² Cette dernière concerne uniquement les migrants professionnels de la santé formés à l'étranger. Elle se déroule en collaboration avec des universités, des organisations locales et des pouvoirs locaux. L'engagement ne concerne pas uniquement la mise à l'emploi, mais également, en amont, la reconnaissance des diplômes et l'obtention des autorisations de pratique. Sur 11 000 personnes accompagnées, l'initiative compte 3 000 légalisations de diplômes, 2000 accréditations et des mises à l'emploi.

³ www.yearup.org/our-approach/results/?location=national-us.

⁴ www.yearup.org/wp-content/uploads/2016/05/2015-Annual-Report-Final.pdf.

et, bien sûr des entreprises. Pour leur fonctionnement, TRIEC et TMP bénéficient de financements publics (des autorités ontariennes et canadiennes) et privés. Les chercheurs d'emploi (ou les migrants qualifiés dont les compétences sont sous-exploitées sur le marché de l'emploi) sont contactés par l'un des treize partenaires établis à Toronto et dans sa région, chacun mobilisant une cinquantaine de *coachs*. En dix ans, le TMP a constitué plus de 9 000 binômes et plus de 70 % de ses mentorés ont trouvé un emploi dans leur secteur professionnel, endéans l'application, avec des revenus plus élevés que ce qu'ils avaient au début du programme. Un des facteurs de succès à souligner est la collaboration avec le secteur privé et, plus précisément, l'implication directe des managers des entreprises partenaires (directions ou responsables en ressources humaines). Ils ont efficacement servi le programme en promouvant le TMP en interne, auprès de leurs propres collaborateurs et dans d'autres entreprises. Il est à noter que 80 à 90 % des mentors viennent des entreprises partenaires et se coordonnent entre eux : la route vers l'emploi est alors raccourcie. À un niveau macro, le TRIEC réunit régulièrement un cercle de directeurs de grandes entreprises afin de préciser des stratégies de développement et de promotion du programme TMP. Par exemple, le conseil a décidé d'investir dans la publicité du programme vis-à-vis du grand public, via notamment la campagne « *hireimmigrants.ca* ». Celle-ci vante l'apport et le bénéfice économique que représente le recrutement de migrants hautement qualifiés pour l'Ontario et insiste sur les avantages qu'en retirent les entreprises. En conséquence, les résultats sont tels que chaque année, de nouvelles compagnies intègrent le programme et les sociétés participantes investissent quelque 28 000 heures de volontariat par an pour le projet. Les employés volontaires consacrent leurs journées de travail ou leur temps libre à l'accueil, à l'information et au recrutement de migrants qualifiés. Les entreprises participantes déclarent faciliter ainsi l'incorporation de nouveaux talents et augmenter leur rendement. Le succès de TRIEC est tel que son programme s'est exporté vers d'autres villes de la province, comme Waterloo et Ottawa.

Dans la foulée, d'autres réseaux d'aide pour l'emploi des migrants ont vu le jour au Canada : le programme ALLIES (*Assisting Local Leaders with Immigrant Employment Strategies*) créé en 2007 par la *McConnell Foundation* est l'un des plus remarquables¹.

Le programme d'accueil du gouvernement canadien est aussi un exemple majeur d'initiative en matière de mentorat. Il est orienté vers les primo-arrivants et mobilise diverses structures sociales à travers le pays. Ces dernières organisent la rencontre entre les migrants et des citoyens bénévoles. De larges évaluations sont fournies pour cette initiative de longue haleine qui n'est pas spécifiquement focalisée sur la question de l'emploi. Aussi, les résultats sont positifs, mais concernent essentiellement les progrès en langue anglaise ou française des migrants et la sensibilisation des Canadiens sur l'importance d'accueillir les populations immigrées. Cet effet d'intégration « *bidirectionnelle* » incite le gouvernement à appliquer le dispositif à d'autres critères de diversité faisant régulièrement l'objet de discriminations (personnes avec handicap, jeunes, femmes, homosexuels, etc.) (González Garibay et De Cuyper, 2013).

Synthèse des observations

Selon González Garibay et De Cuyper (2013, 73-76), la plupart des systèmes de mentorat affichent les mêmes caractéristiques générales : une relation informelle (bien qu'encadrée par une ou des institutions), de longue durée (souvent une année) et en face-à-face, entre locaux insérés et « nouveaux arrivants » en manque d'emploi, même si des variations sont possibles quant à la fréquence des rencontres (souvent mensuelles), à leur nature et quant à la précision des buts poursuivis (autonomie dans la recherche de l'emploi ou placement dans un poste précis). Les différences concernent également les groupes cibles (uniquement des femmes ou des jeunes, des personnes qualifiées avec des professions spécifiques ou non...) et la sélection des partenaires (professionnels en fonction ou retraités, acteurs de l'insertion ou bénévoles, action réservée à certaines entreprises ou campagne tout public...). Les méthodes d'appariement entre mentors et mentorés sont également diverses : correspondance entre les caractéristiques professionnelles des acteurs ou non...

Notre survol montre également que l'échelle à laquelle ces initiatives sont organisées peut être très variable, ainsi que leur pérennité. Aussi, on voit évoluer des initiatives spécifiques (par exemple, réservées aux femmes qualifiées primo-arrivantes) s'élargir vers d'autres groupes (jeunes sans qualification, hommes, autres groupes discriminés...). Le constat de cette évolution est sans doute un indicateur de confiance et de réussite pour l'initiative concernée, tout comme son âge, la taille de ses cohortes, le nombre et la variété de ses partenaires (entreprises, associations de migrants, fondations, structures publiques, etc.), sa notoriété publique (campagnes) et le volume des moyens investis.

Toutefois, les évaluations formelles sont rares. Les mentions vont des observations de l'initiateur (rapports d'activités), certes parfois sur de larges échantillons, à des données qualitatives ou quantitatives plus ou moins précises, issues de rares rapports indépendants. Ces évaluations (González Garibay et De Cuyper, 2013 ;

¹ www.mcconnellfoundation.ca/fr/programs/allies.

Petrovic, 2015) examinent l'impact des mesures sur l'intégration au marché du travail, le développement des compétences en langue, la construction de réseaux, etc. Très rarement, le chercheur a le luxe de comparer les résultats de plusieurs évaluations sur le même projet (KVINFO, par exemple, souvent cité en exemple de « bonne pratique »). Par ailleurs, il est très difficile de savoir si un emploi trouvé (dont il faut discuter de la qualité) est le produit direct du mentorat, ou d'autres facteurs entrent en ligne de compte. Quant à la durabilité des effets, cela demande encore à être vérifiée, à travers d'autres mesures étalées dans le temps.

Facteurs de réussite

Cet article analyse une vingtaine de projets récents de mentorat et d'accompagnement personnalisé de travailleurs issus de l'immigration, ayant cours dans une douzaine de pays industrialisés. Il laisse entendre que les évaluations semblent coïncider : le mentorat a un impact positif sur les mentorés en matière de maîtrise linguistique, de participation sociale et, aussi, d'intégration au marché du travail. Les mentors et leurs groupes d'appartenance en retirent également des bénéfices socioculturels : information sur les migrations, changement de vision sur ces problématiques, adaptation des structures aux nouveaux publics, etc. La nature « bidirectionnelle » de ces effets n'est donc pas à ignorer (González Garibay et De Cuyper, 2013).

Toutefois, le succès par rapport à l'emploi ou à la formation professionnelle semble dépendre des modalités des systèmes de mentorat : il faut qu'elles soient clairement pensées en fonction de cet axe. Dans ce cadre, les processus de recrutement, de formation, d'appariement et de suivi des mentors et mentorés sont primordiaux (Cheung et Phillimore, 2013), tout en étant coûteux en efforts. Pourtant, dans la mesure où les expériences de mentorat produisent des succès, le concepteur de ces programmes peut profiter d'un effet multiplicateur : les expériences positives de mentors et de mentorés peuvent être utilisées comme un levier afin de dissiper les stéréotypes et les préjugés au sein la société d'accueil. *En ce sens, il pourrait être utile de coupler le mentorat à d'autres mesures comme des campagnes antiracisme*, par exemple, ainsi qu'il en est question dans plusieurs des projets décrits.

Il apparaît que bien des facteurs déterminent la réussite des programmes de mentorat. Un parmi eux est souligné beaucoup d'auteurs (Cohen, 1995 ; Eby et Allen, 2008) : c'est la *qualité de la relation mentorale*. Chaque relation mentorale est unique, car aucun duo ne ressemble tout à fait à un autre. Il s'agit d'un partenariat d'apprentissage, puisque l'acquisition de connaissances est en son centre. Le processus dépend du type de soutien prodigué par le mentor (émotionnel, psychosocial, instrumental, etc.), mais aussi de la réception du mentoré. En effet, la relation est réciproque, toutes les parties doivent s'y investir et en tirer des bénéfices. Elle est aussi dynamique, car le système relationnel évolue au fil du temps. Cohen (1999) distingue six dimensions du lien mentorale associées au rôle du mentor :

- la dimension relationnelle *sui generis* où la notion de confiance est centrale : elle naît d'une écoute empathique et de la tolérance ;
- la dimension informative où le mentor prodigue des conseils à son mentoré pour faire avancer sa carrière ;
- la dimension de facilitation puisque le mentor, par ses suggestions et ses pistes de réflexion, amène son mentoré à explorer différentes alternatives ;
- la dimension de confrontation où le mentor teste les capacités de son mentoré à relever des challenges et à dépasser ses acquis, afin de renforcer son potentiel ;
- la dimension qui concerne la perception du mentor comme modèle : à travers l'écoute de ses expériences, le mentoré peut avoir une figure à laquelle s'identifier ;
- la dimension qui concerne la vision qu'a le mentoré de son futur : le mentoré peut adopter un esprit critique sur ses choix et perspectives professionnels, il y sera aidé par les observations de son mentor.

Ajouterons à ces qualités l'actualisation permanente des connaissances sur le marché du travail : le mentor (ou le système qui offre la possibilité de mentorat) doit être à jour par rapport aux réalités de son secteur d'emploi et les possibilités d'insertion du marché local (Cheung et Phillimore, 2013).

Les initiatives de mentorat regroupés dans le *tableau synoptique* laissent apercevoir qu'un haut degré d'efficacité (taux d'insertion élevé sur de grands échantillons) coïncide avec des projets de soutien intimement articulés avec le monde de l'entreprise¹. Les résultats semblent meilleurs quand la base d'entreprises est vaste et diversifiée, et le partenariat ancien.

¹ La moyenne des taux d'insertion identifiés dans la littérature correspond à environ 67 % d'accès à l'emploi (tous genres) ou à la formation qualifiante, pour les mentorés qui suivent l'ensemble d'un programme (durant, en général, six à douze mois). La taille moyenne des cohortes concernées par ces initiatives est de plus de 600 duos, soit au moins 300 chercheurs d'emploi par an. La littérature ne permet pas de calculer un coût de revient par personne insérée, même s'il est connu que l'ensemble des actions de mentorat se base sur le bénévolat.

Tableau synoptique des projets de mentorat examinés par ordre de pertinence en termes d'insertion professionnelle

Dispositifs	Publics	Caractéristiques	Démarches	Indices d'efficacité
« Year-Up » États-Unis	Jeunes 18-24 ans dont la majorité est issue des communautés afro- et latino-américaines	250 organismes publics et entreprises partenaires	6 mois de formation 6 mois de stage en entreprise Rencontres régulières entre mentor et mentoré pour évaluer les offres d'emploi et constituer un réseau	13 000 jeunes accompagnés en 15 ans et 75 % d'accès à l'emploi Programme étendu vers 14 autres villes
« KVINFO » Danemark	Femmes immigrées	Mise contact avec des femmes actives	Entretiens préliminaires avec les participantes avant la formation des duos Deux rencontres par mois durant 1 an	3000 femmes immigrées en 12 ans 40 % accèdent à l'emploi et 20 % en formation Plusieurs évaluations Élargissement vers d'autres publics
« TRIEC » Canada	Migrants qualifiés et employeurs	Campagne privée supportée par le gouvernement et la population	Mobilisation des mentors au sein des entreprises Coordination des mentors Réunions régulières avec les chefs d'entreprise Campagne « hireimmigrants.ca »	28 000 heures de volontariat consacrées par 50 entreprises
« Programme d'accueil » Canada	Primo-arrivants	Structures d'intégration et citoyens bénévoles	Solidarisation entre résidents	Vaste initiative souvent évaluée avec effets linguistiques et d'intégration générale (impact bidirectionnelle) Élargissement vers d'autres critères d'exclusion (handicap, etc.)
« Joblinge » Allemagne	Jeunes peu qualifiés de 15 à 25 ans, toutes origines	Partenaires privés et publics	Accompagnement individualisé stage de six à huit semaines	1 600 jeunes en sept ans
« Mentoring for Migrants » Autriche	Migrants hautement qualifiés	Chambre de commerce, fonds d'intégration, service public de l'emploi	Mentor et mentoré se rencontrent cinq heures par mois durant six mois	Plus de 1 000 duos 39 % d'insertion professionnelle 85 % des mentors sont intéressés à participer au cycle suivant Projet étendu à trois autres entités
« Duo for Job » Belgique	Jeunes chercheurs d'emploi qualifiés issus de l'immigration	Mentors bénévoles, (pré)retraités	Les deux partenaires sont issus d'une même profession	En deux ans, 220 duos 43 % de mentorés ont trouvé de l'emploi 29 % sont en formation ou stage Élargissement vers d'autres villes
« Berami » Allemagne	Femmes migrantes qualifiées	Le financement communal reconduit annuellement	Femmes hautement qualifiées de tous secteurs sont mises en contact	150 duos en 9 ans : la moitié des mentorées accèdent à l'emploi et 33 % en formation ou stage
« MINE » Suède	Pour réfugiés qualifiés	Appui de la direction des entreprises Association avec la ville, l'université et le club de football de Malmö	Mobilisation du réseau d'entreprises Mobilisation des mentors Neuf mois, au moins une rencontre mensuelle de deux heures	55 duos, soit 110 participants
« MentorU » Belgique	Chômeurs tous publics	Collaboration avec les acteurs de l'emploi Mentors bénévoles	Écriture CV, lettre de motivation, familiarisation avec les codes du monde professionnel, élargissement des réseaux personnels	96 participants en deux ans 60 % ont accédé à l'emploi
« MEM » Suisse	Migrants hors UE	Partenariat public/privé	Partenaires issus d'une même profession Valorisation des compétences	Implication de la population Échantillon important 63 % d'insertion professionnelle
« Mentorat ingénieurs primo-arrivants » Suède	Ingénieurs primo-arrivants	Association suédoise des ingénieurs		20 duos formés durant le projet-pilote Poursuite du projet avec 40 duos
« Discover Your Talent » Belgique	Jeunes de 18 à 25 ans issus de l'immigration	Partenariat avec des entreprises	Brefs ateliers (CV, entretiens d'embauche, usage médias sociaux et techniques de présentation)	41 participants 61 % d'accès à un emploi ou à une formation
« Mentorat migrants qualifiés » Danemark	Migrants hautement qualifiés	Entreprises, autorités municipales, associations	Tutorat, programmes ponctuels au sein des entreprises, séminaires...	Taux d'insertion important, mais désengagement des acteurs publics en raisons de la grande spécificité des publics
« Dare to have a dream » Pays-Bas	Entrepreneurs débutants issus de groupes ethniques minoritaires	Initiative privée	20 entrepreneurs immigrés sélectionnés sont accompagnés par 20 managers durant un an Ateliers mensuels	Action poursuivie
« Réseau de Valenciennes » France	Tout public demandeur d'emploi	Action en réseaux avec les entreprises locales et les acteurs de l'emploi	Sélection et mise en relation avec les parrains/marraines correspondant à leur orientation professionnelle	En deux ans, 48 entreprises engagées Sur 81 parrainages réalisés, 78 % de réussite (emploi ou formation)
Jobcoaching Belgique	Migrants peu qualifiés	Accompagnement individualisé et médiation, travail en réseaux	Candidat, employeur et coach : relation en triangle	15 accompagnements 53 % d'insertion professionnelle
« Time Together » Royaume-Uni	Réfugiés	Initiative caritative	Solidarité entre citoyens	Effet positif sur l'intégration quotidienne et en langue anglaise (75 %), comme en insertion professionnelle (25 %) Évaluation qualitative sur 30 cas
« ICI » Irlande	Réfugiés	Initiative publique	Solidarité entre citoyens	Effets positifs en termes d'accès sur le marché du travail, comme sur l'intégration générale

La sélection des entreprises est importante. Certes, elles sont volontaires, mais elles doivent se situer dans des secteurs qui recrutent, des régions concernées par les migrations, etc. L'appariement mentor/mentoré doit être étudié, lui aussi, et faire rencontrer (de manière régulière) des personnes avec des points d'intérêt commun : on l'a constaté dans de nombreux cas, le mentor est une personne-ressource qui aide le mentoré bien au-delà de la question de l'emploi. La supervision méthodologique des mentors est ainsi une question d'importance.

Les projets articulant la formation et l'emploi semblent être parmi les actions plus pertinentes. Cela correspond également à des initiatives dont le mode de fonctionnement alternerait la relation binaire avec le mentor et des séances collectives avec d'autres mentorés et des formateurs d'adultes.

Enfin, plusieurs projets le montrent, une activité de mentorat doit être médiatique, (re)connue et approuvée par la société dans son ensemble. L'exemple doit venir d'en haut : les projets pertinents doivent être soutenus par les pouvoirs publics, des élus, introduits par des responsables d'entreprises importantes et supportés par des figures populaires (des artistes ou des sportifs¹, par exemple). Ce dernier point est à lier avec l'usage de la question du mentorat et de la valorisation des compétences et des apports socio-économiques des migrants, dans le cadre de campagnes antidiscrimination. Ces campagnes et le mentorat peuvent augmenter l'implication de la population en général dans des initiatives solidaires visant l'intégration des migrants. Toutefois, de nombreuses initiatives (Year Up, Joblinge, MentorU, etc.) montrent que *cet objectif est plus facilement atteint si l'action cible des jeunes de « toutes origines »* (même si une partie importante est en réalité issue des minorités ethniques).

Suivant Petrovic (2015, 53-56), enfin, on peut résumer comme suit les facteurs principaux qui déterminent la qualité d'un projet de mentorat, en tant que dispositif d'insertion socioprofessionnel pour public immigré :

- une collaboration stratégique autorités politiques, organisations de la société civile (dont des associations de migrants) et entreprises convaincues des apports des migrants et des avantages économiques de la diversité ;
- un financement public durable complété par des apports privés ;
- une priorité pour la question de l'emploi (le reste des politiques d'intégration pouvant en découler² : maîtrise linguistique, accès à un logement adéquat, participation sociale, etc.) ;
- une politique d'évaluations et de diffusion des projets soutenus³.

Conclusion

Nous avons examiné l'impact des *réseaux sociaux personnels* et des *réseaux sociaux institutionnels* sur l'insertion professionnelle en contexte migratoire. Les deux voies s'avèrent efficaces : les résultats sont tangibles (Drever et Hoffmeister, 2008). On les mesure tant au niveau de l'insertion économique qu'au niveau d'une insertion sociale plus large (accès à la langue et aux structures du pays d'accueil). Toutefois, il est nécessaire de mobiliser ces deux voies à la fois, voire l'une par rapport à l'autre, au risque d'enfermer le chercheur d'emploi dans un réseau professionnel ou social restreint, non suffisamment épanouissant sur le long terme. L'alternance de diverses opportunités privées, communautaires⁴ et publiques, formelles ou informelles⁵, voire réelles et virtuelles, est de nature à enrichir les situations d'emploi que le travailleur peut rencontrer durant sa carrière. Au niveau psychosocial, ce constat pointe la nécessité de considérer les processus d'insertion comme des cheminements singuliers : chaque personne éprouve des besoins différents, selon une temporalité qui lui est propre.

C'est pour cette raison que l'accompagnement individualisé produit de bons résultats. Au niveau sociopolitique, piloter un tel enchevêtrement d'opportunités au bénéfice de tous nécessite l'engagement au plus haut niveau pour promouvoir l'insertion socioprofessionnelle au travers de dispositifs porteurs. Cette promotion ne peut pas aller sans évaluations régulières desdits dispositifs. Or, la littérature montre que celles-ci sont rares. Davantage d'expérimentations et d'évaluations, ainsi que de diffusion des connaissances, dans ce secteur, permettront également d'améliorer les processus de recrutement et de formation des mentors, dont une partie pourrait professionnaliser leurs approches. Des nouvelles vocations en pourraient naître et voir émerger des employeurs

¹ Rappelons que l'équipe de football de Malmö (18 fois championne de Suède) parraine le projet « MINE » dans ce pays.

² On constate que les dispositifs les plus pertinents sont souvent ceux qui ont su inclure dans leur démarche un fonctionnement *transversal* liant à tout le moins l'apprentissage de la langue, la constitution du lien social et l'accès à l'emploi ou à la formation (« TRIEC », « Duo for Job », etc.).

³ « Cela implique d'envisager les objectifs fondamentaux du programme (par exemple : élargir le réseau socioprofessionnel du mentoré, développer la confiance en soi, acquérir des compétences cognitives et sociales ou décrocher un emploi à long terme), de définir clairement les groupes cibles concernés (jeunes peu qualifiés ou issus de l'immigration, femmes migrantes, migrants hautement qualifiés ou réfugiés) et le type de mentors qui leur conviennent le mieux (retraités, professionnels expérimentés et actifs ou pairs) » (Petrovic, 2015, 55-56).

⁴ « Les réseaux institutionnels et communautaires doivent être amenés au premier plan pour mieux outiller l'immigration dans son intégration socioprofessionnelle » (Mehiaoui, 2013, 20).

⁵ Drever et Hoffmeister (2008) recommandent de charger officiellement les clubs de sport et les centres culturels d'un rôle de socialisation des migrants.

comme porteurs de projets¹. Enfin, il est nécessaire de procéder à des échanges de pratiques aux niveaux régionaux et internationaux.

Bibliographie

- Amadiéu J.-F. (2008), « Vraies et fausses solutions aux discriminations », *Formation Emploi*, n° 101.
- Anthias F. et Cederberg M. (2009), « Using ethnic bonds in self-employment and the issue of social capital », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, v. 35, n° 6, p. 901-917.
- Arcand S., Lenoir-Achdjian A. et Helly D. (2009), « Insertion professionnelle d'immigrants et réseaux sociaux : le cas de Maghrébins à Montréal et Sherbrooke », *Canadian Journal of Sociology/Cahiers canadiens de sociologie*, v. 34, n° 2, p. 373-402.
- Béji K. et Pellerin A. (2010), « Intégration socioprofessionnelle des immigrants récents au Québec : le rôle de l'information et des réseaux sociaux », *Relations industrielles/Industrial Relations*, v. 65, n° 4, p. 562-583.
- Boucenna B. (2016), *Ces enfants d'immigrés qui réussissent. Parcours, devenir socioprofessionnel et stratégies familiales*, Paris : L'Harmattan.
- Ceulemans M. et coll. (2004), *Étude sur l'emploi des étrangers et des personnes d'origine étrangère au sein de la fonction publique fédérale*, Bruxelles : Université Libre de Bruxelles.
- Chaloff J. et Lemaitre G. (2009), *Gérer les migrations de travailleurs hautement qualifiés : une analyse comparative des politiques migratoires et des enjeux des migrations dans les pays de l'OCDE*, Paris : OCDE.
- Cheung S. Y. et Phillimore J. (2013), *Social networks, social capital and refugees integration*. Birmingham : Nuffield Foundation.
- Chicha M. T. et Charest E. (2008), « L'intégration des immigrés sur le marché du travail à Montréal : politiques et enjeux », *Choix IRPP*, v. 14, n° 2.
- Cohen N. H. (1995), *Mentoring adult learners : a guide for educators and trainers*, Malabar : Krieger Publishing Co.
- Cohen N. H. (1999), *The manager's pocket guide to effective mentoring*, Amherst : HRD Press.
- Côte-Giguère C. (2015), *Parcours et voix de femmes : intégration et réseaux sociaux chez des immigrantes récentes à Québec*, Québec : Université Laval.
- de la Croix D., Docquier F. et Van der Linden B. (2009), « Effets économiques d'une régularisation des sans-papiers en Belgique », *Regards économiques*, n° 72.
- Drever A. I. et Hoffmeister O. (2008), « Immigrants and social networks in a job-scarce environment : The case of Germany », *International Migration Review*, v. 42, n° 2, p. 425-448.
- Eby L. T. et Allen T. D. (2008), « Moving towards interdisciplinary dialogue in mentoring scholarship : an introduction to the Special Issue », *Journal of Vocational Behavior*, v. 72, n° 2, p. 159-167.
- Foley M. et Edwards B. (1999), « Is it time to disinvest in social capital ? », *Journal of Public Policy*, v. 19, n° 2, p. 141- 173.
- Gatugu J., Manço A. et Amoranitis S. (2004) (éds), *Vie associative des migrants : quelles (re)connaissances ? Réponses européennes et canadiennes*, Paris : L'Harmattan.
- Gerstnerova A. (2014), « Rôles des associations de migrants face à la crise de l'emploi », *Diversités et Citoyennetés*, n° 37, p. 22-24.
- Gerstnerova A. (2016), « Migrants' association dynamics in Luxembourg », *Ethnicities*, v. 16, n° 3, p. 418-431.
- González Garibay M. et De Cuyper P. (2013), *The evaluation of integration policies across the OECD : a review*, Louvain : HIVA.
- Granovetter M. (1973), « The strength of weak ties », *American Journal of Sociology*, v. 78, n°6, p. 1360-1380.
- Hauret L. (2009), « La visibilité des offres d'emploi au Luxembourg », *CEPS/Instead Population et Emploi*, n° 46.
- Kitching J., Smallbone D. et Athayde R. (2009), « Ethnic Diasporas and Business Competitiveness : Minority-Owned Enterprises in London », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, v. 35, n° 4, p. 689-705.
- Manço A. (2000), « Compétences interculturelles et stratégies identitaires », *Agora débats/jeunesses*, v. 22, n° 1, p. 49-60.
- Manço A. et Barras C. (2013) (éds), *La diversité culturelle dans les PME : accès au travail et valorisation*, Paris : L'Harmattan.
- Manço A. et Gerstnerova A. (2016), « Migrant associations as alternative jobs providers : experience of Turkish and sub-Saharan communities in Belgium », *Border Crossing*, v. 6, n° 1, p. 1-15.
- Martens A. et coll. (2005), *Discriminations des étrangers et des personnes d'origine étrangère sur le marché du travail de la Région de Bruxelles-Capitale*, Bruxelles : Actiris.
- Mathews L. et Drudi G. (2008), *Évaluation du projet « Jumelage professionnel pour les immigrants » du Centre d'appui aux communautés immigrantes de Bordeaux-Cartierville*, Montréal : L'Indice.
- Mehiaoui S. (2013), *L'intégration et le maintien en emploi des personnes membres de la CSQ issues de l'immigration*, Montréal : École de relations industrielles de l'Université de Montréal.
- OCDE (2003), *Rapport annuel 2003*, Paris : OCDE.
- OCDE (2007), *Jobs for Immigrants. Labour market integration Australia, Denmark, Germany and Sweden (Vol. 1)*, Paris : OCDE.
- Pécoud A. (2012), « Immigration, entrepreneuriat et ethnicité. Comprendre la création de commerces au sein des populations d'origine immigrée », *Métropoles*, n° 11, <http://metropoles.revues.org/4560>.
- Peres H. (2004), « L'accès aux fonctions publiques des jeunes Français d'origine immigrée », *Migration Études*, n° 122.
- Petrova H. (2010), *Politiques envers les migrants hautement qualifiés : analyse comparée du Canada, des États-Unis et de l'Union européenne*, Sofia : Nouvelle Université Bulgare.
- Petrovic M. (2015), *Pratiques de mentorat en Europe et en Amérique du Nord. Stratégies visant à améliorer la participation des migrants au marché du travail*, Bruxelles : Fondation Roi Baudouin et Migration Policy Institute.
- Vatz Laaroussi M. et coll. (1999), *Histoires familiales au cœur des stratégies d'insertion : trajectoires de migration en Estrie et au Saguenay-Lac-St-Jean, Sherbrooke* : Université de Sherbrooke.
- Wrench J. (2007), *Diversity management and discrimination. Immigrants and ethnic minorities in the EU*, Aldershot : Ashgate.

¹ Une recommandation empruntée à la fondation Mc Connell à la base du programme « Allies ».