

# Intervention sociale dans une entreprise

**Auteurs : P. Griveaud, O. Moço, P. Huens**

## 1. Le contexte social des immigrants au Luxembourg

### 1.1. Les portugais

En 2014 plus de 90 000 Portugais sont recensés au Luxembourg<sup>1</sup>, soit 16,5% de la population totale. Depuis 1970, le nombre absolu de Portugais, tout comme leur part dans la population n'ont cessé d'augmenter. La moyenne d'âge des Portugais (32,9 ans) est moins élevée que celle de la population totale (38,7 ans); très peu ont 65 ans et plus (3,7% pour 14% sur l'ensemble de la population); et 70% sont nés au Portugal. Une minorité (environ 13 000) habitent dans la Ville de Luxembourg. C'est à Larochette que leur part relative est la plus importante (45,2% de la population de cette commune). 53% des Portugais vivant au Luxembourg au moment du recensement de 2011 ont immigré au Grand-Duché entre 1995 et 2011.

En moyenne, les Portugais ont un niveau d'éducation plus faible que la population totale. Cependant, comme pour l'ensemble de la population, on assiste à une hausse du niveau d'éducation: les plus jeunes sont mieux formés que les plus âgés. Dans la classe d'âge des 25-34 ans, 50% des Portugais ont un niveau d'éducation faible (primaire et secondaire) quand dans l'ensemble de la population la moyenne est de 20% pour cette classe d'âge.

### 1.2 Les capverdiens

Une partie des portugais sont d'origine africaine provenant d' Angola ou du Cap-Vert. Parmi les personnes nées au Cap-Vert, 51,7 % sont de nationalité capverdienne. Les capverdiens représentent 1% des résidents. Les relations de coopération qu'entretiennent le Cap-Vert et le Luxembourg datent de la fin des années 80 et, en 1993, le Cap-Vert est devenu un pays partenaire privilégié de la Coopération luxembourgeoise. Ils sont essentiellement lusophones. Peu parlent français, et très peu comprennent l'allemand ou le luxembourgeois, qui sont les 3 langues principales du pays. On retrouve le même niveau éducationnel que pour les portugais.

### 1.3 La population visée par le projet au sein de NPE

Selon les prévisions économiques et la volonté de croissance du Luxembourg, la population devrait passer d'environ 500 000 personnes à 750 000 dans les 10 prochaines années. Dans ce contexte, le Luxembourg a besoin de compétences et de main d'oeuvre d'autres pays. En 2014, c'est le pays d'Europe où il y a le plus d'immigrés (46 %). NPE les accueille lorsqu'ils sont sans-emploi et cherchent à s'intégrer à l'environnement professionnel luxembourgeois, en offrant différents types de contrats.

Les immigrés ciblés par NPE ont du mal à s'intégrer à la population locale, à cause de la barrière socio-linguistique. Ces personnes arrivent au Luxembourg sans connaître ni les langues parlées, ni la culture locale, ce qui crée automatiquement une forme d'exclusion sociale rendant l'intégration d'autant plus difficile. Les personnes du groupe cible émigrent afin d'améliorer leurs conditions de vie, sans tenir compte des contraintes liées à ce changement de vie, et auxquelles elles ne sont pas préparés. Elles arrivent sans diplôme,

---

<sup>1</sup> Source STATEC

sans formation adaptée pour travailler dans le pays, ou sans reconnaissances administratives de leurs diplômes et/ou formations. Pour ces raisons, ils se voient obligés d'accumuler des emplois temporaires qui les mettent vite en situation précaire. L'adaptation au travail est rendue plus lente car souvent les problèmes de communication se superposent à ceux de l'adaptation aux normes et pratiques locales. Ainsi, la difficulté d'intégration des émigrés dans la sphère socio-professionnelle leur donne peu de chance d'être reconnus pour leurs contributions à l'activité productive, et d'être valorisés dans la société d'accueil luxembourgeoise<sup>2</sup>. En outre, le manque d'engagement, involontaire, dans l'action collective, dû à la langue, contribue à la rupture sociale et à la vulnérabilité des familles. Il s'en suit une perte de confiance, et d'estime de soi dans leurs qualifications ou expériences antérieures.

## **2. Description des activités professionnelles du groupe NPE**

### 2.1 Organisation de Nouvelles Perspectives Emploi (NPE)

C'est un groupement d'entreprises qui emploie 80 personnes. Les travaux et services proposés sont l'aménagement et l'entretien des espaces verts aux abords des autoroutes, pour les collectivités locales et les particuliers. Le groupe débute dans des services immobiliers, location et rénovation.

Le groupe est organisé en services tels que l'administration, la logistique et la maintenance, l'environnement, la sécurité au travail et un service social. Les décisions se prennent de façon collective, au sein de comités dédiés. L'entreprise accueille une moyenne de 60 personnes annuellement issues de l'Agence pour le Développement de l'Emploi (ADEM) avec 3 types de contrats (réinsertion, appui ou initiation à l'emploi). Les 2 derniers sont destinés aux moins de 30 ans. La durée du contrat est d'un an dans n'importe quel cas.

### 2.2 Groupement d'économie solidaire

NPE ne s'inscrit pas dans les schémas classiques des structures sociales conventionnées et subventionnées. C'est un groupe de structures mixtes, asbl et Sarl<sup>3</sup> du secteur marchand, qui reçoit aucune subvention. Le groupe se finance exclusivement par les marchés publics et privés auxquels il participe dans le cadre de concours et du jeu de la concurrence. Le groupe, structuré ainsi, existe depuis 2009 afin de pouvoir participer aux marchés publics. L'association est la fondatrice et unique associée des Sarl, ayant créé un Conseil de Gérance, elle administre l'ensemble. Dans ses statuts, il est stipulé que les bénéfices réalisés ne serviront en aucun cas à rémunérer associés ou actionnaires mais seront réinvestis dans le développement de nouvelles activités pour le secteur de l'économie sociale et solidaire (ECOSOL).

Enregistré au Ministère des classes moyennes, NPE fonctionne sous les règles de gestion et de financement édictées par les Codes du Travail et de Commerce qui régissent toutes les organisations luxembourgeoises. Les Sarl possèdent des autorisations d'établissement commerciales comme « Entrepreneur Paysagiste » et « Services immobiliers ». Les démarches de « service à la personne » de NPE s'inscrivent dans une volonté stratégique et politique entièrement volontaire.

---

<sup>2</sup> Paugam, 2007

<sup>3</sup> Association et Société à responsabilité limitée

Par une gouvernance participative et délibérative sans faille, NPE contribue de façon innovante au modèle défendu par l'ECOSOL. Par ses qualifications et sa politique, NPE répond de manière professionnelle aux besoins de ces clients dans les domaines de la construction, de la transformation et de la réhabilitation, d'achat immobilier, de l'aménagement et de l'entretien des espaces extérieurs et aires de loisirs. en fournissant des services de qualité aux meilleurs prix, dans des secteurs de niche au Luxembourg. Avec son pôle immobilier en développement, NPE pourra accompagner jusqu'au logement ou l'amélioration des habitations de ces salariés.

### 2.3 NPE responsable socialement

NPE a choisi d'adhérer au processus de certification pour l'obtention du label ESR<sup>4</sup>, reçu le 20 avril 2015. Ce label volontaire est obtenu après avoir répondu aux thématiques des 4 piliers Stratégie, Social, Environnemental et Gouvernance, enregistré les preuves et été audité par une tierce partie. Cette certification est remise en question tous les trois ans par un audit externe qui évalue les progrès réalisés et décide de la pertinence des performances dans les 4 domaines.

**La participation stratégique** de l'organisation à cette certification ESR se justifie à plusieurs niveaux :

- Montrer et affirmer son appartenance au mouvement sociétal dynamisé par les entreprises de l'ESS,
- Mettre en avant les partenariats innovants avec des structures sociales du secteur non marchand,
- Démontrer la faisabilité économique du projet d'entreprise par une approche de développement durable confirmée par un audit externe.

## 3. L'accompagnement chez NPE

### 3.1 le service social

L'investissement social de NPE consiste en un processus complet qui comprend coaching et formations internes et externes, professionnelles et linguistiques, afin d'aider les immigrants ciblés dans leur insertion sociale et professionnelle. Au sein de NPE un plan de formation global est établi pour tous les salariés, permanents et sous-contrat. Ce plan de formation continue est cependant ajusté dès le premier entretien individuel avec la personne intégrant NPE pour un an et son projet de vie. Chaque personne est ensuite accompagnée individuellement par des intervenants sociaux. Ces derniers participent également aux formations internes. Les cours en groupe permettent échange et partage. Le soutien individuel permet de travailler davantage sur les dimensions comportementales des sphères personnelles, relationnelles et du travail. Il permet également d'affiner le processus d'inclusion chez NPE et dans la Société: Cet accompagnement ne repose pas seulement sur l'aspect professionnel, mais prend aussi en compte des paramètres sociaux majeurs. Par exemple, une grande difficulté à trouver un logement décent entraîne une augmentation des facteurs de précarité et un isolement social continu qui fait obstacle à la recherche d'emploi. Ainsi le processus de NPE intègre cette dimension et l'entreprise aide dans la recherche de logement.

---

<sup>4</sup> Label Entreprise Socialement Responsable de l'Institut Luxembourgeois de Responsabilité Sociétal et de Développement Durable.

La communication est un des majeurs problèmes rencontrés par NPE. La langue parlée par la plupart des salariés qui arrivent dans l'entreprise est le portugais, dont la communication s'avère difficile dans les équipes avec les luxembourgeois, les allemands et les francophones. Ce même problème continue lorsque l'entreprise envisage d'envoyer les apprenants dans des formations externes, avec le but d'améliorer leurs compétences techniques.

L'adaptation au travail est rendue plus lente car souvent les problèmes de communication se superposent à ceux de l'adaptation d'une spécialisation du bâtiment vers l'entretien de zones vertes routières qui requièrent la connaissance des normes de sécurité et Code du Travail parfois différentes ou pas appliquées de la même façon d'un pays à l'autre.

La difficulté d'intégration dans la sphère socioprofessionnelle des émigrés, ne leur donne que peu de chances d'être reconnus pour leurs contributions à l'activité productive et valorisés dans la Société luxembourgeoise d'accueil<sup>5</sup>. Le manque d'engagement involontaire dans l'action collective, du à la langue, favorise la rupture sociale et la vulnérabilité des familles. Il s'en suit une perte de confiance, et d'estime dans ces qualifications ou son expérience antérieure.

### 3.2 Le rôle de coach-éducateur

Dans le cadre de la fonction d'éducateur spécialisé au sein du service social du groupe NPE, la même problématique de la communication et des langues parlées reviennent. Ce public en réinsertion est en grande majorité issu de l'immigration, leur langue maternelle commune est le portugais. Quelques uns ont suivi des cours de français à l'école, mais les bases restent très faibles. Ce qui isole les personnes contractées du reste du personnel, de leur équipe et de leur manager. Le coach-éducateur va servir de lien social dans l'entreprise et un référent de confiance. Au sein de NPE ce coach-éducateur participe également au travail d'équipe sur chantiers. En partageant le travail physique et technique, il renforce les contacts et le lien de confiance.

Lors des entretiens d'embauche, on s'aperçoit rapidement de la difficulté de ces émigrés à comprendre et encore plus à répondre aux questions en français. Même si certaines s'informent et suivent des cours de français dans différentes écoles de langues ou associations du pays, il leur manque la pratique. Même après quelques mois, le même constat est souvent fait: la présence de l'éducateur spécialisé est toujours autant sollicitée pour de simples questions d'organisation ou de management d'équipe. Que ce soit lors d'un entretien avec le responsable du service, pour établir des consignes de travail ou lors d'une simple demande administrative, les difficultés de traduction entre le personnel et les salariés persistent. Ces entretiens sont alors réalisés, puis expliqués avec / par le coach en accord avec la personne concernée.

Dans le but d'améliorer la communication interne, le groupe NPE, à travers son éducateur, a pris l'initiative d'inviter les salariés à s'inscrire au cours du soir pour apprendre la langue française. Le service social a pris contact avec l'ADEM, afin que les salariés bénéficient de bons de réductions, et a demandé à la direction de payer le restant. Puis l'éducateur a informé les salariés des démarches à faire, pour obtenir ses bons d'inscription auprès de l'administration publique et comment se faire connaître auprès de la direction de l'entreprise.

---

<sup>5</sup> Paugam, 2007

En complément le service social a proposé un projet consistant en « ateliers de français » complémentaires pour pratiquer la langue au sein de l'entreprise. Les ateliers ont été présentés aux salariés et mis en place durant les heures de service pour les personnes suivant des cours extérieurs. Ces cours sont aujourd'hui dispensés par l'équipe éducative à raison d'une fois par semaine, dans les locaux.

### 3.3 Insertion par l'accompagnement de NPE

Le plan de formation continu général est établi annuellement et ajusté régulièrement après discussion entre service social et éducateurs.

Dans le groupe ciblé chez NPE, le niveau de qualification ou de formation initial est relativement peu élevé, frein supplémentaire aux difficultés linguistiques. L'investissement social de NPE consiste à donner des formations professionnalisantes: en externe, ou en interne avec l'aide d'organismes spécialisés. En parallèle le service social s'efforce de faire reconnaître les diplômes, qualifications et années d'expérience des travailleurs par les institutions Luxembourgeoises. Ces démarches ont pour but de les aider à une meilleure insertion professionnelle sur le marché de travail ordinaire.

La question se pose sur les choix des recrutements<sup>6</sup> d'un service d'insertion socioprofessionnel, même pour une petite PME comme NPE. Il apparaît plus difficile de re-intégrer dans le monde du travail un senior (50+), dans le secteur de la construction civile. Les stéréotypes sur un travail « plus physique » ( et très manuel) font encore peur. Bien que l'ergonomie des postes de travail soit de mieux en mieux étudiée, et que le rapport - conservation des performances physiques soit en nette augmentation.

Aucune aide complémentaire de l'État existe: les administrations du logement et de l'emploi sont surchargées en nombre de dossiers par conseillers. Aussi il leur est très difficile de satisfaire toutes les demandes et de traiter les dossiers de façon satisfaisante. NPE d'une certaine manière doit se substituer ou tout au moins prendre en compte le manque de moyens et d'aide externe.

Les réglementations et le Code du Travail sont relativement denses et importants, ce qui augmente les difficultés pour le service social / les primo-arrivants.

L'instabilité de la situation professionnelle est un frein à la vie de famille stable désirée. La précarité des contrats s'accompagne d'une grande difficulté de trouver un logement décent, ce qui entraîne une augmentation des facteurs précarité / stabilité (nomadisme urbain) et un isolement social continu. Pour NPE le travail en B2B permet de développer une très bonne relation et de briser ce cercle. NPE soutient ses employés dits « précaires » en cas de difficultés de trouver un logement. Le service social inscrit le salarié dans des fonds au logement, des agences immobilières sociales. Mais les délais sont souvent très longs.

### 3.4. Futurs projets contre l'exclusion

---

<sup>6</sup> Comme le suggère P. Moreau (2013)

NPE souhaite aller plus loin en offrant un accompagnement et des formations de « management interculturel » dans la langue natale des immigrés. L'entreprise est consciente du fait qu'un apprentissage des normes culturelles est essentiel afin d'élargir les possibilités de formation et les opportunités d'emploi pour les chômeurs.

Le point fort du processus de NPE est de miser sur une intervention sociale, pédagogique et multi-directionnelle qui suit une approche intégrée prenant en compte le lien important entre inclusion professionnelle, sociale et précarité. C'est aussi un ensemble d'éléments tels que:

- l'aptitude à faire cohabiter des structures de statuts différents pour démultiplier la valeur ajoutée d'insertion de travailleurs;
- d'assurer une continuité de l'approche socio-éducative et socio-professionnelle sans rupture
- l'approche personnalisée et sur mesure pour les jeunes (coaching des éducateurs des 2 structures, mentoring des pairs et des chefs d'équipe) associés avec des moments en binômes (pour mieux s'intégrer dans l'équipe professionnelle ) et en groupe élargi ( échanges au sein de la maison de jeunes, des autres professionnels).

#### 4. Les axes d'amélioration

##### 4.1 La maison des jeunes de Pétange

Le projet **Cible Jeune** s'articule sur 4 axes: le recrutement des jeunes, le développement de leur bilan et projet professionnel, l'accompagnement socio-professionnel et la mise en situation. La mise en place d'une passerelle entre les acteurs de l'économie sociale (asbl / maison des jeunes de la commune) et du social business (asbl /sarl NPE) pour favoriser un projet sociétal plus large. Ce projet allie des financements multiples publiques et privés ainsi que des acteurs sociaux variés avec réciprocité (secteur associatif), redistribution ( secteur public) et économie de marché solidaire ( secteur privé).

Ce projet associe 2 structures, l'une socio-éducative, la Maison des Jeunes de Pétange et l'autre socio-professionnelle, Nouvelle Perspective Emploi:

- L'Antenne de Prévention de Rodange est gérée par le Péitenger Jugendhaus A.S.B.L, elle est conventionnée par Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse et par la commune de Pétange. Elle assurera l'approche socio-éducative.
- Le groupe NPE combine « *son projet économique avec une finalité sociale et une gouvernance participative. La réalisation de bénéfices ne constitue pas une fin en soi mais un moyen au service de leur projet sociétal.* »<sup>7</sup>. Elle fait partie intégrante des entreprises traditionnelles financées par le marché compétitif ouvert tout en s'appuyant sur un partenariat avec l'ADEM pour permettre une activation d'un groupe de demandeurs d'emploi dans l'économie réelle annuellement. C'est un acteur complémentaire pour garantir l'approche socio-professionnelle dans le projet.

Le financement et l'organisation mixte permettent de mettre en oeuvre un projet d'insertion innovant essentiellement basé sur le repérage de jeunes en difficultés ( maison de jeunes ), et leur suivi ad-hoc avec la mise en place d'un contrat de travail ( ADEM, CIE

---

<sup>7</sup> Définition 123 GO SOCIAL

CET) dans l'entreprise privée NPE. Durant un an les jeunes définissent un projet professionnel et acquièrent des compétences et savoir-être. Cette démarche est encadrée, progressive et sur mesure, tout en favorisant la socialisation (structures, groupes, pairs, chefs d'équipes) et la communication entre alter-egos.

Chacune des 2 structures garde tout au long du projet ces spécificités, et compétences afin d'interagir en complémentarité dans l'accompagnement des personnes dans le cadre des relations et d'aides personnalisées (coaching, mentoring). Le but est que ces jeunes renouent avec la notion d'apprendre dans le but d'acquérir de nouvelles compétences, savoir-faire (entreprise), savoir-être (maison des jeunes), et de pouvoir intégrer le marché de l'emploi avec le renforcement de leur résilience au travers d'expériences positives et de contacts enrichissants. Le projet fonctionne à la lisière du monde du travail pour donner une chance aux jeunes qui se trouvent en périphérie du monde du travail ( repères sociaux à construire ou re-construire). Il faut amener ces jeunes à développer une certaine énergie, de la confiance en eux, et une meilleure estime d'eux-même, afin qu'ils retrouvent des repères indispensables pour développer de solides capacités de travail. C'est en leur faisant confiance et en leur donnant des responsabilités quotidiennes que nous pensons offrir les conditions idéales pour les sortir de l'échec.

#### 4.2 Autres axes proposés et conclusion

Un constat majeur est la difficulté, malgré l'accompagnement de ces personnes, de trouver un emploi stable. Les qualifications et les langues restent des freins importants. Une langue parlée s'acquière rarement en un an. Les formations techniques aident la personne lorsqu'elle peut continuer à pratiquer ces nouvelles compétences. Le risque est souvent le « choc d'un retour » à des conditions initiales précaires et non encadrées. L'ADEM devrait augmenter ses aides de manière peut-être modulable sur 2 ans. Les services de l'ADEM proposent au Luxembourg une indemnité de chômage d'un an ce qui limite à cette durée les contrats. Ensuite le revenu minimal d'insertion (RMI) ne garantira pas d'emploi même si la survie financière est assurée. L'exclusion sociale demeure. Dans certains cas, aucune réponse ne peut être trouvée sur cette période non renouvelable d'un an. L'insertion sociale sans insertion professionnelle n'a aucun sens notamment dans un pays comme le Luxembourg ou le Portugal, où la valeur du travail reste élevée. D'autant plus qu'au Luxembourg, la Société très structurée restant centrée autour des rôles économiques et donc de l'identité professionnelle.

Les conseillers de l'ADEM pourraient rendre un contact obligatoire sur quelques années. Les résultats des réinsertions après les contrats NPE sont difficiles à évaluer. Il faudrait structurer les indicateurs sur plusieurs périodes (court, moyen, long termes) et années (1 - 3 - 10 ans ?). Maintenir le contact avec l'ensemble des travailleurs sous contrat reste difficile. Ces personnes sont souvent mobiles et déménagent beaucoup dans des périodes assez courtes.

Développer l'accueil à l'intégration proposé par L'Office Luxembourgeois d'Accueil et d'Intégration OLAI et simplifier les demandes de reconnaissance de formation / diplôme par le Ministère des Classes Moyennes les diplômes fait dans un organisme ou école de formation professionnelle au Portugal sont reconnu au Luxembourg ! à voir si le diplôme existe ici au Luxembourg.

Créer des sensibilisations dans les pays de départ d'immigration sur le contexte et les besoins à l'arrivée. Avec un taux d'immigration très élevé ( 16, 4 %, source officielle janvier 2013), le Premier Ministre Luxembourg fois a fait appel à son homologue portugais pour développer des journées d'information aux candidats migrants. De même des politiques publiques et de coopérations entre le Luxembourg et le Cap Vert souhaitent sensibiliser les personnes à la recherche « d'une vie meilleure « ailleurs » sur les aspects des qualifications demandées, des postes de travail existants et du logement, de la langue...etc.