



Dans quelle mesure le mentorat par des employés expérimentés contribue-t-il à l'intégration professionnelle des réfugiés?

Étudiant: Jean-François Rase
email: jean-francois.rase@univ-eiffel.fr

Directrice de thèse: Professeure Sylvie Chevrier

1) Introduction: Le difficile accès au premier emploi pour les réfugiés

Avec un taux de 47% de résidents étrangers, auquel s'ajoutent 200.000 travailleurs frontaliers, la situation du Grand-Duché de Luxembourg peut être considérée comme un modèle unique d'intégration et de cohabitation en Europe (Statec, 2020). Son taux de croissance annuel moyen de son économie qui est de 3,1% sur les 10 dernières années permet de soutenir l'activité économique du pays et de maintenir un taux de chômage de 5,9% fin 2019, c'est-à-dire faible comparé à la moyenne européenne (Perspective monde ; Statec, 2020).

La crise migratoire de 2015-2016, qui a vu arriver en Europe des migrants originaires principalement des pays du Proche et du Moyen Orient a touché également le Luxembourg (Noé, 2015). Malgré les efforts à l'intégration des gouvernements, l'OCDE constate que le taux d'emploi de 56% en 2019 des réfugiés dans l'UE reste inférieur de 9% à celui des natifs, ce qui nous montre qu'il y a un défi à relever et le Luxembourg ne fait pas exception (OCDE, 2019 ; CEFIS ; Pironet, 2018). Or, la situation instable des pays dont la plupart des réfugiés sont originaires, nous indique que la majorité d'entre eux, ne pourront tout simplement pas rentrer chez eux. Dans cette perspective d'une installation durable des réfugiés, la question de l'intégration au travail des réfugiés dans l'environnement économique luxembourgeois est posée.

Certaines recherches montrent que le concept d'intégration est parfois utilisé avec des significations différentes, ce qui peut poser certains défis si l'on veut agir sur des solutions pertinentes qui permettent d'agir sur le processus d'intégration des réfugiés au travail (Ager, Stang, 2008 ; Lee, Szkudlarek, Nguyen, Nardon, 2020). Au Luxembourg, comme ailleurs, le travail est une étape clé du processus d'intégration des réfugiés, certains considèrent même qu'il est une des étapes les plus critiques du processus (Lee, Szkudlarek, Nguyen, Nardon, 2020).

Les travaux de Ager, et plus récemment de Lee ont permis d'identifier des facteurs qui entravent l'intégration des réfugiés au travail (Ager, Stang, 2008 ; Lee, Szkudlarek,

Nguyen, Nardon, 2020). Parmi les freins recensés, on peut citer, par exemple, la problématique du logement, celle des soins de santé, ou encore la difficulté de créer les liens sociaux avec les autochtones. On peut encore citer, la non-reconnaissance des diplômes ou encore des qualifications considérées comme non-équivalentes par l'entreprise, sur lesquels il est possible d'agir afin d'améliorer l'employabilité (Ager, Stang, 2008 ; Lee, Szkudlarek, Nguyen, Nardon, 2020 ; De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019).

Une récente étude réalisée à l'échelle de Bruxelles-Capitale a comparé les différentes initiatives d'accompagnement des réfugiés au travail, complémentaires aux initiatives du gouvernement régional de Bruxelles-Capital (Garnier, Piva, 2019). Parmi celles-ci, un projet de mentorat intergénérationnel de l'Association Duo for a job est mis en avant. Cette association met en relation des jeunes réfugiés avec des mentors retraités, afin de les accompagner dans leur orientation professionnelle. Les résultats de cette initiative de mentorat semblent être encourageants, car après un an, le taux d'emploi enregistré était le double du taux comparé à celui des réfugiés non accompagnés (Garnier, Piva, 2019). Si les études sont prometteuses, en revanche, la littérature académique sur le mentorat ne couvre pas encore bien l'insertion au travail des réfugiés. Dés lors, il nous paraît intéressant d'étudier une nouvelle approche d'insertion professionnelle.

2) En quoi le mentorat peut-il favoriser l'intégration au travail?

Différentes recherches sur le mentorat confirment qu'il peut être utile dans l'apprentissage comportemental, comme par exemple, dans l'accompagnement de jeunes médecins en hôpital, pour favoriser la transmission du savoir-être (Duchamp, Persson, 2012 ; Houde, 2011). Il est également utile dans le développement de carrière, pour des jeunes créateurs d'entreprises, ou encore dans l'accompagnement des jeunes enseignants afin de les aider à faire face aux difficultés rencontrées en début d'entrée dans la profession (St-Jean, Mitrano-Meda, 2013 ; Blaya, Baudrit, 2006).

Certains programmes de mentorat destinés aux jeunes primo-arrivants ont montré, d'une part, qu'ils peuvent être d'une grande aide, car ils favorisent un rapprochement avec l'entreprise, par l'entremise d'un autochtone (Garnier, Piva, 2019). Ils contribuent, d'autre part, à améliorer l'intégration sociale, car cette relation permet de stimuler la confiance en soi, ou encore à constituer un réseau socio-professionnel (Ragins, Kram, 2007). Mais, le mentorat a aussi d'autres applications concrètes, comme, dans l'enseignement où il est mobilisé aux Etats-Unis pour favoriser l'intégration des minorités raciales à l'Université (Crutcher, 2007, 2014). Des recherches semblent montrer que le mentorat produit des résultats efficaces dans le contexte d'une culture nationale donnée (Ivanaj, Persson, 2012).

La Fondation Roi Baudouin, qui a recensé différentes initiatives de mentorat, dans une étude spécifique à l'échelle européenne et en Amérique du nord, soutient que cette relation a un bon potentiel et constate qu'il permet d'aider les réfugiés sur différents aspects (Petrovic, 2015). On peut citer par exemple, que la mise en relation avec un mentor autochtone favorise la constitution d'un réseau dans sa recherche d'un travail. Les différentes interactions avec son mentor, permettent au réfugié de mieux appréhender le fonctionnement du marché du travail. En outre, il peut favoriser l'obtention d'informations sur un emploi spécifique recherché ou disponible.

Enfin, la Fondation soutient également que cette dyade permet de renforcer la confiance en soi. Sur la base de l'observation des différentes initiatives, la Fondation suggère que le mentorat a un bon potentiel (Petrovic, 2015). Cet avis est également partagé par l'OCDE qui présente le mentorat comme: «une bonne pratique d'intégration, tant sur le marché du travail que dans la société au sens large» (Petrovic, 2015, p.10).

La relation de mentorat est assez ancienne, surtout dans le monde anglo-saxon, dans lequel des programmes formalisés sont courants dans les grandes entreprises (Persson, Ivanaj, 2009). Les travaux de recherches sur le mentorat couvrent principalement les thématiques du développement de la carrière dans l'entreprise (Persson, Ivanaj, 2009). Plus récemment, des recherches complémentaires sur le

mentorat sont venues enrichir la littérature. Celles-ci ont observé des effets positifs dans les relations de mentorat qui accompagnaient des réfugiés vers le marché du travail (De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019 ; Månsson, Delander, 2017).

Cependant, cette relation de mentorat est plutôt récent et des travaux complémentaires permettraient de faire évoluer la relation de mentorat des réfugiés vers le marché du travail (De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019 ; Månsson, Delander, 2017).

3) Question de recherche

Par conséquent, nous proposons d'examiner, dans notre travail de recherche dans quelle mesure le mentorat par des salariés confirmés contribue-t-il à l'intégration professionnelle des réfugiés?

4) Le cadre théorique

Le mentorat trouve sa source dans un récit du dramaturge grec Homère popularisé dans la littérature du XVIII^{ème} siècle (Gara Bach Ouerdian, Malek, Dali, 2018 ; St-Jean, Mitrano-Méda, 2013). Ulysse, pendant son long périple, va confier l'éducation, de son fils Télémaque, à une personne de confiance, son ami «Mentor» (Gara Bach Ouerdian, Malek, Dali, 2018). Pendant l'absence d'Ulysse, «Mentor» va donc endosser les rôles d'éducateur, de précepteur, de tuteur, de protecteur, de conseiller sage et de guide expérimenté (Kougioumtzis, 2016 ; Gara Bach Ouerdian, Malek, Dali, 2018).

Par analogie, dans notre monde contemporain, si l'on s'inspire du rôle endossé par «Mentor» dans ce récit de l'Odyssée, on constate qu'une des principales caractéristiques de la relation de mentorat est qu'elle se conçoit comme une relation entre deux personnes, appelée «dyade». Celle-ci est composée d'un «Mentor» expérimenté et d'une autre personne appelée le «Mentoré» ou le «Mentee», plus jeune, à l'image de Télémaque (Duchamp, Persson; 2012 ; St-Jean, Mathieu; 2018 ; Pezet, Le Roux ; 2012).

a) Définitions et fonctions du mentorat

Dans le cadre de notre recherche, le mentorat se définit comme étant une relation interpersonnelle entre un collaborateur, appelé mentor et disposant d'une expérience professionnelle dans un domaine spécifique, qui est adossé à un réfugié extracommunautaire, pour des raisons que nous expliquerons plus loin, on appelle le mentee, et qui sollicite un soutien. Le mentorat a alors pour but d'accompagner le réfugié et de faciliter son intégration au travail (De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019 ; Ragins, Kram, 2007 ; Abonneau, Campoy, 2014).

Dans le monde anglo-saxon, où le mentorat est très pratiqué dans les entreprises, la notion de protection y est plus prégnante que dans la littérature francophone (Persson, Ivanaj ; 2009).

Par exemple, en anglais-américain, les auteurs les plus cités dans les recherches sur le mentorat, que sont Ragins; Kram et Scandura ; utilisent de manière plus systématique le terme de «protégé», que ces auteurs écrivent d'ailleurs en français dans leurs publications (Persson, Ivanaj; 2009 ; Ragins, Kram; 2007 ; Ivanaj, Persson ; 2012). Par exemple, en anglais-américain, les auteurs Ragins ; Kram et Scandura ; qui sont les plus cités dans différents travaux de recherches sur le mentorat, utilisent de manière plus systématique le terme de «protégé», qu'ils écrivent en français dans leurs publications. En anglais-européen, comme par exemple dans les travaux du britannique Clutterbuck, c'est plutôt le terme de «mentee» qui est utilisé, tout comme dans la littérature francophone (Clutterbuck, Ragins, 2002 ; cité dans Ivanaj, Persson ; 2012 ; Duchamp, Persson, 2012 ; Blaya, Baudrit, 2006 ; Chouki, Persson, 2016).

Dans une relation de mentorat qui a pour but l'accompagnement de réfugiés ou de bénéficiaires de protection internationale, l'utilisation du terme «protégé» au lieu de celui de «mentee» pose question, car la notion de protection dans ce type de relation est certainement plus prégnante que dans une relation classique. D'ailleurs, l'attribution d'une protection internationale ne souligne-t-elle pas la nécessité d'une relation de protection ? Pour autant, même si le mentor a un rôle de soutien, cela ne

signifie pas non plus qu'il assume les responsabilités du «protégé» (De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019).

Selon la littérature, le mentorat remplit deux grandes fonctions principales. La première est celle du développement de carrière (Ivanaj, Persson, 2012 ; Ragins, Kram, 2007 ; Pironet , 2018 ; Gara Bach Ouerdian, Malek, Dali, 2018). C'est cette fonction qui est la plus largement couverte par la recherche (Ivanaj, Persson, 2012 ; Kram, Hall, 1996). La seconde est la fonction psychosociale, qui permet de développer des aptitudes telle que la confiance en soi (Ragins, Kram, 2007 ; Abonneau, Campoy, 2014, 2017). Celle-ci se construit sur l'établissement d'une intimité basée sur la confiance, qui permet une discussion ouverte sur les problèmes tant personnels que professionnels (Ivanaj, Persson, 2012 ; Ragins, Kram, 2007).

Une troisième fonction semble se détacher de la précédente, qui est la fonction de «modèle de rôle» (Ivanaj, Persson, 2012 ; Ragins, Kram, 2007). Celle-ci permet d'apprendre, notamment, des comportements, des attitudes appropriées transmises par le mentor (Ivanaj, Persson, 2012). La transmission des apprentissages vers le mentee se fait au travers d'observations, d'imitations, puis corrigées par des apports d'informations du mentor, qui va enrichir progressivement la compréhension et l'assimilation (Ragins, Kram, 2007 ; Houde, 2012 ; Savoie, Lapointe, Laroche, Brunet, 2008). Cette fonction de modèle de rôle se révèle être un levier intéressant sur le processus d'apprentissage des aspects comportementaux, notamment chez un public jeune, comme dans notre terrain d'observation (Ivanaj, Persson, 2012 ; Duchamp, Persson, 2012 ; Petrovic, 2015 ; Savoie, Lapointe, Laroche, Brunet, 2008 ; Ragins, Kram, 2007).

Cependant, comme évoqué plus haut, la plupart des recherches sur le mentorat portent sur des dyades au sein desquelles les références culturelles sociétales sont partagées entre le mentor et le mentee (Ivanaj, Persson, 2012). Or, les relations de mentorat que nous allons observer se font dans le cadre d'une rencontre entre un mentor autochtone avec un réfugié de culture extra-communautaire. Ce qui signifie que nous devons également observer la culture dans l'interaction de la dyade.

b) Le mentorat et l'influence de la culture

Certains aspects interculturels ont déjà été explorés dans le mentorat, par exemple dans l'accompagnement d'étudiants universitaires issus des minorités raciales (Crutcher, 2014). Le mentorat peut également être utilisé dans des programmes de gestion de la diversité, afin de favoriser l'intégration des minorités de genre ou accompagner l'intégration au travail de personnes handicapées (Clutterbuck, 2012). Du côté de la recherche, il existe encore peu de travaux qui abordent les aspects interculturels du mentorat dans un contexte d'accompagnement des réfugiés (De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019 ; Vickers, McCarthy, Zammit, 2017).

Nous postulons donc qu'il y a une dimension culturelle qui peut influencer la relation de mentorat vers le travail, lorsque cette relation se fait entre un mentor autochtone avec un réfugié extra-communautaire (Vickers, McCarthy, Zammit, 2017 ; van Tonder, Soontjens, 2013 ; De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019 ; Dehghanpour, Blomquist, 2020).

La définition de la culture, dans notre recherche, est empruntée à une approche interprétative (Davel, Dupuis, Chanlat, 2009 ; d'Iribarne, 2008 ; Chevrier, 2013 ; Segal, 2018). Celle-ci considère la «*culture comme un ensemble de références, que l'on partage avec certains de ses congénères*» (d'Iribarne, 2009, p.112) et qui permettent d'interpréter des situations. Celle-ci est proche de l'anthropologie symbolique de Geertz, qui considère qu'une culture est étroitement liée à l'idée d'un système de sens, que l'on partage avec les autres membres de notre communauté (d'Iribarne, 2008 ; Chevrier, 2013 ; d'Iribarne, Henry, Segal, Chevrier, Tréguer-Felte, 2020).

Ragins soutient que le mentor, en tant que modèle de rôle, est considéré comme un «un agent de transfert de la culture» (Ragins, Kram, 2007, p.155). C'est à travers la transmission de ses savoirs, de ses connaissances, que le mentor peut donner un sens à un contexte organisationnel au protégé (Ragins, Kram, 2007).

Le concept de culture dans le mentorat n'est pas tout à fait nouveau. D'ailleurs, certains travaux sur le mentorat ont déjà évoqué une certaine influence de la culture dans le processus de mentorat. Certains travaux ont démontré que l'efficacité de la relation de mentorat est liée à une action volontaire mais qu'elle émane surtout d'une vision de la pensée occidentale (Savoie, Lapointe, Laroche, Brunet, 2008). Dans le monde de la pensée chinoise, l'efficacité résulte plutôt de «la disposition des choses» et non d'une initiative humaine (Ivanaj, Persson, 2012). Ces deux modes de pensées différents, semblent vouloir dire que la culture pourrait influencer la perception des choses dans la relation de mentorat.

La relation de mentorat interculturelle a déjà été observée dans un cadre universitaire. Un projet consistait à mettre en relation de jeunes étudiants réfugiés ou migrants avec un étudiant expérimenté qui prenait le rôle de mentor. L'objectif du projet était de faciliter l'intégration des jeunes réfugiés dans la culture universitaire. On a constaté que la relation de mentorat semblait influencer la relation mentor-mentee. Le mentor semblait progressivement améliorer sa compréhension interculturelle. Ce qui avait pour effet un rapprochement (Vickers, McCarthy, Zammit, 2017).

Le mentorat au travail dans une relation interculturelle avec des réfugiés est un concept est assez nouveau. De Cuyper et ses collègues considèrent qu'il peut servir de pont culturel entre le réfugié et le marché du travail local (De Cuyper, Vandenmeerschen, Purkayastha, 2019).

5) Méthodologie

Description du terrain de recherche

Mon terrain d'observation est situé à Luxembourg au sein d'une banque historique luxembourgeoise. Un projet d'aide à l'intégration des réfugiés qui s'intitule «One Step Forward» est à l'initiative d'un collaborateur de la banque. Ce projet s'articule autour de deux parties. La première partie consiste à appairer des réfugiés avec un mentor bénévole, qui est aussi un collaborateur de la banque. Les réfugiés sont aussi étudiants à l'Université de Luxembourg avec laquelle la banque a un partenariat.

Un processus de sélection est effectué afin de vérifier la motivation de chaque réfugié à s'engager dans le projet «One Step Forward». La discipline du diplôme est moins importante, mais doit permettre l'intégration dans la banque. Tous les mentors sont des collaborateurs bénévoles de la banque.

Le programme de mentorat a débuté le 12 novembre 2019 avec 10 réfugiés étudiants et 7 mentors. La durée de l'accompagnement varie de 1 an à 2 ans, en fonction de l'évolution du projet. En 2021, les responsables de projet souhaitent ouvrir une deuxième cohorte et ajouter 3 mentors volontaires. La seconde partie consistera, dès que les conditions sanitaires le permettront, à favoriser l'intégration des réfugiés dans le monde du travail à travers un stage dans la banque.

La démarche générale

Cette recherche consistera en une démarche ethnographique et auto-ethnographique dont la posture sera orientée vers une observation participante. En effet, je suis partie prenante au projet en tant que mentor qui accompagne trois réfugiés depuis le démarrage du projet.

La démarche ethnographique est intéressante pour notre recherche sur les aspects de l'analyse de sens dans l'échange de la dyade, afin de « comprendre les pratiques et décoder le sens des actions des différents acteurs » (Chanlat, 2005, p.162). Elle permet, aussi de confronter les discours aux pratiques et d'inclure les pratiques informelles dans les observations. C'est par exemple, partager un repas informel, organiser une visite en ville, ou encore une activité sportive. Elle nécessite également une prise de distance par rapport à son objet d'observation. Cette étape a déjà démarré, mais la situation sanitaire a malheureusement fortement réduit ces observations sur le terrain.

Dans le cadre de ma recherche, je vais observer le parcours d'insertion professionnel à travers la dyade mentor-mentee. Pour la collecte des données, nous allons travailler sur des entretiens. Je vais observer la fonction de modèle de rôle. Quelles sont les

étapes clés du processus qui conduisent vers le travail ? Je souhaite collecter des décisions qui ont été prises par le réfugié, tels des inscriptions à des formations, une participation à un stage, etc. Quels sont les facteurs qui ont permis de faire évoluer le réfugié dans le processus d'intégration ? Pour cet aspect, je peux m'appuyer sur le mentor afin les référencer. Je collecterai ensuite le témoignage du mentee afin de comprendre les éléments du changement et de comprendre l'influence du modèle de rôle.

Les entretiens peuvent s'organiser de manière individuelle avec les acteurs. Pour l'observation du modèle de rôle, je m'appuierai notamment sur les travaux de Houde relatifs à l'évolution de la relation et de la fonction d'apprentissage, ainsi que sur les théories du mentorat au travail, et plus précisément sur la fonction de «modèle de rôle» (Ragins, 2017 ; Ragins, Kram, 2007 ; Houde, 2012).

Je souhaiterais avoir quelques recommandations sur la manière de surmonter les réticences liées à l'enregistrement des entretiens, sans nuire à la qualité des données recueillies.

7) References

- **Abonneau D., Campoy E., (2014)**, «Étude de la relation d'apprentissage à travers le prisme du mentorat», « Revue de gestion des ressources humaines », N° 91 | pages 29 à 42.
- **Ager A., Stang A., (2008)**, «Understanding Integration: A Conceptual Framework», Journal of Refugee Studies, Vol 21, N°2.
- **Blaya C., Baudrit A., (2006)**; «Le mentorat des enseignants en début de carrière: entre nécessité et faisabilité», Recherche et formation, n°53, pp 109-121.
- **CEFIS, (Numéro hors série)**, «Réfugiés reconnus au Luxembourg : Quelle intégration ?».
- **Chanlat JF, Özbilgin M., (2018)**, «Management de la diversité», Presse de l'Université Laval, dans le chapitre 6 : Dupuis J-P, (2018), « Gestion de la diversité dans les organisations au Québec et au Canada : Des chiffres et du vécu».
- **Chanlat J.F., (2005)**, «La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques », dans Roussel, P., Wacheux, F., Management des ressources humaines «Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Editions De Boeck, pp. 159-175.
- **Chevrier S., (2013)**, «Le management interculturel», Éditions Que sais-je?
- **Chouki M., Persson S., (2016)**, «Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : un levier pour le mentorat informel ?», « Management & Avenir », N° 88 | pages 155 à 177
- **Clutterbuck D., Ragins B., Matthewman L., (2016)**, «Mentoring and Diversity», chez Routledge.
- **Clutterbuck D., Poulsen K., Kochan F., (2012)**, «Development successful diversity mentoring Programmes», Open University Press.
- **Chouki M., Persson S., (2016)**, «Investir les difficultés d'intercompréhension en situation : un levier pour le mentorat informel ?», Management & Avenir, N° 88 | pages 155 à 177
- **Crutcher B. (2014)**, "Cross-Cultural Mentoring: A Pathway to Making Excellence Inclusive", Association of American Colleges & Universities; Liberal Education.
- **Crutcher B., (2007)**, «Mentoring across cultures» Academe, Vol 93, Issue 4.
- **Davel E., Dupuis J-P, Chanlat J-F, (2009)**, «Gestion en contexte interculturel», Éditions Les Presses de l'Université Laval.
- **De Cuyper P., Vandermeerschen H., Purkayastha D., (2019)**, «Migrant mentoring to work: defining an old-but-innovative instrument», International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, Vol. 17 (2), pp.108-121.
- **Dehghanpour Farashah A., Blomquist T., (2020)**, «Exploring employer attitude towards migrant workers : Evidence from managers across Europe», a Global Forum for Empirical Scholarship, Vol. 8 No. 1, pp. 18-37
- **d'Iribarne P., (2009)**, «La force des cultures», Gallimard, Le Débat, n°157, pp.111-121.
- **d'Iribarne P.,(2008)**, «Penser la diversité du monde», Éditions Seuil.
- **d'Iribarne P., Henry A., Segal J-P, Chevrier S., Tréguer-Felten G. (2020)**, «Cross-Cultural Management Revisited», Editor Oxford.
- **Duchamp D., Persson S.; (2012)**, «Vers des Médecins-Managers-Mentors? Premiers résultats d'un accompagnement concerté dans un CHU», « Management & Avenir », n° 53 | pages 142 à 161.
- **Gara Bach Ouerdian E., Malek A., Dali N. (2018)**, «L'effet du mentorat sur la réussite de carrière : quelles différences entre hommes et femmes?», Dans la revue Relations industrielles, Université Laval - ISSN 1703-8138 – RI/IR, 73-1, 2018, 117-145.
- **Garnier A., Piva A., (2019)**, «Participation au marché du travail des réfugiés et demandeurs d'asiles à Bruxelles: Innovation et complémentarités institutionnelles», La revue scientifique électronique pour les recherches sur Bruxelles.

- **Houde R. (2011)**, «Des mentors pour la relève», Presse de l'Université du Québec.
- **Ivanaj S., Persson S. (2012)**, «Le mentoring à la française : un processus informel, silencieux mais efficient», *Management & Avenir* n° 55 | pages 79 à 97.
- **Kougioumtzis G.**, «Mentoring and coaching: Selective affinity of concepts and educational applications», *Journal of Regional Socio-Economic Issues*, Vol, 6 Special issue, 2 septembre 2016.
- **Lee E., Szkudlarek B., Nguyen D, Nardon L., (2020)**, «Unveiling the canvas ceiling: a multidisciplinary literature review of refugee employment and workforce integration», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 22, 193–216.
- **Månsson J., Delander L., (2017)**, «Mentoring as a way of integrating refugees into the labour market—Evidence from a Swedish pilot scheme», *Economic Analysis and Policy* nr 56 (51–59).
- **Noé J-B., (2015)**, «Le défi migratoire : L'Europe ébranlée», Éditions Bernard Giovanangeli Éditeurs.
- **OCDE, (2019)**, «Améliorer la résilience des dispositifs d'intégration pour les réfugiés et les autres immigrants vulnérables».
- **Perspective monde** : <https://perspective.usherbrooke.ca>
- **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», Une édition de la Fondation Roi Baudouin, n°3287.
- **Pironet D., 2018**, «L'intégration des demandeurs d'asile sur le marché du travail» État de la situation en 2017», *Labour-INT*.
- **Ragins B., Kram K., (2007)**, «The Handbook of Mentoring at work», Sage Publications Editions.
- **Savoie A., Lapointe D., Laroche R. , Brunet L., (2008)**, «La relation mentorale formelle en milieu de travail : apports de la recherche à la pratique», *Pratiques psychologiques* 14 pages 171–184.
- **Persson S., Ivanaj S., (2009)**, «Faut-il adopter le mentoring en France ? État des savoirs et perspectives généalogiques» *management prospective* ed. | « *Management & Avenir* » n° 25 | pages 98 à 115.
- **Pezet E., Le Roux A., (2012)**, «La nébuleuse de l'accompagnement : un palliatif du management?», *Management et Avenir*, n°53, pages 91 à 102.
- **St-Jean E., Mathieu C., (2018)**, «Susciter l'engagement des mentors bénévoles pour entrepreneurs : une question de sélection ou d'encadrement ?», *Éditions de Boeck Supérieur* | « *Revue de l'Entrepreneuriat* » Vol. 17 | pages 139 à 158.
- **St Jean E., Mitrano-Méda S., (2013)**, «Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience», Dans la revue de l'Entrepreneuriat Vol 13, pages 121 à 140.
- **Statec, (2020)**, «Population luxembourgeoise et étrangère par âge et sexe au 1er janvier 2008 – 2020».
- **van Tonder C., Soontiens W., (2013)**, «Migrants: First Work Encounters», *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 466 – 476.
- **Vickers M., McCarthy F., Zammit K., (2017)**, «Peer mentoring and intercultural understanding: Support for refugee-background and immigrant students beginning university study», *International Journal of Intercultural Relations* 60, 198–209.