DIVERSITÉ
& INCLUSION

**DUO for a Job**
**L'insertion par le mentorat intergénérationnel et interculturel**

# Un investissement sociétal qui enrichit aussi l'entreprise

TEXTE ET PHOTOS
Christophe Lo Giudice

**En mettant en relation des jeunes issus de l'immigration avec des professionnels de plus de 50 ans, DUO for a Job poursuit un objectif d'insertion. Mais le dispositif agit aussi au cœur des organisations qui le soutiennent. Chez UCB et Industeel, il nourrit la transmission, l'ouverture interculturelle, la préparation des fins de carrière et l'engagement sociétal.**

Depuis 2013, l'asbl DUO for a Job se positionne en passerelle entre deux publics qui, a priori, ne se rencontrent pas spontanément : de jeunes chercheurs d'emploi issus de l'immigration, âgés de moins de 34 ans, et des mentors de plus de 50 ans, actifs, préretraités ou retraités. Sur une période de six mois, à raison d'une rencontre hebdomadaire, le binôme travaille sur un objectif professionnel : clarifier un projet, améliorer un CV, préparer des entretiens, élargir son réseau, voire simplement reprendre confiance.

Derrière cette mécanique, il y a une aventure humaine qui dépasse largement le seul accès à l'emploi, souligne Justine Rolland, Corporate Partnerships Manager chez DUO for a Job. « Notre programme de mentorat est à la fois intergénérationnel et interculturel. Plus de 8.300 jeunes ont déjà profité de l'accompagnement en Belgique. Sept mentees sur dix connaissent une sortie positive dans l'année suivant le programme, qu'il s'agisse d'un emploi durable, d'une formation qualifiante ou d'un stage. Mais les effets ne se limitent pas à cet indicateur. Plus de neuf mentees sur dix disent avoir retrouvé confiance en eux et près de 77 % estiment avoir élargi leur réseau social ou professionnel. »

Pour les entreprises partenaires, les bénéfices ne sont pas moindres, tant du point de vue de l'impact social que du développement personnel. Industeel a entamé la collaboration en 2024. Pour son DRH, Benoît Noël, le mentorat répond à plusieurs enjeux très concrets. « Avec l'allongement des carrières, nous retrouvons aujourd'hui quatre générations dans l'entreprise, confie-t-il. Nous pouvons proposer des formations sur ce sujet, et nous le faisons, mais vivre une expérience comme le mentorat permet de prendre du recul et de mieux comprendre le fonctionnement de l'autre. »

L'enjeu interculturel est tout aussi important. La sidérurgie est, par nature, un univers de travail diversifié, pointe-t-il. « Pourtant, les mentors découvrent dans les récits de vie des jeunes qu'ils accompagnent des réalités auxquelles ils n'étaient pas exposés : l'arrivée difficile en Belgique, l'absence de réseau, les lourdeurs administratives, les codes impli-





↑

Laurent Simonart et Marie Ledecq (UCB), à gauche, Benoît Noël et Marc Burton (Industeel), à droite

**« Le mentorat apporte aux participants une forme de recul, de capacité d'écoute et de compréhension des autres. La démarche aide à percevoir les situations différemment et à interroger certains biais. Cela peut avoir un effet très positif au sein des équipes. »**

cites du recrutement ou les discriminations à l'embauche. Certains de nos mentors ont été profondément marqués par ces témoignages. C'est d'une très grande richesse. »

## ENVIE DE TRANSMISSION

Pour UCB, le partenariat est plus récent. Formalisé à la fin 2025, il s'inscrit dans plusieurs axes de la politique RH, explique Laurent Simonart, Talent Country Lead Belgium. « Nous voulions proposer une initiative spécifique pour nos collaborateurs de plus de 50 ans. Le programme répond aussi aux objectifs du Fonds démographie du secteur pharmaceutique, qui soutient les actions favorisant l'allongement des carrières. Surtout, il s'intègre dans une volonté plus large d'engagement sociétal. UCB est une entreprise belge qui souhaite être engagée dans son écosystème. Contribuer à l'accès à l'emploi de personnes en situation de vulnérabilité avait dès lors beaucoup de sens pour nous. »

Si l'entreprise disposait déjà d'une solide culture du coaching, avec une cinquantaine de coachs internes formés et certifiés, le mentorat, lui, était moins structuré. « DUO for a Job a permis de donner un cadre à cette envie de transmission, en y ajoutant une dimension sociétale forte », résume-t-il. En effet, s'engager comme

**« Pour les mentors, l'expérience est tout sauf à sens unique. »**

mentor ne se résume pas à une belle intention. Les candidats au rôle suivent une formation obligatoire de quatre jours, organisée en huit modules, avant d'être mis en duo avec un jeune. Puis il faut dégager le temps nécessaire aux rencontres, à la préparation et au suivi.

Chez UCB, la démarche a été préparée avec les partenaires sociaux, le financement via le Fonds démographie impliquant une concertation avec les organisations syndicales. « Le projet a été lancé pour trois ans, avec une évaluation prévue à son terme », poursuit-il. Et le succès a immédiatement été au rendez-vous : « Les séances d'information ont attiré entre 40 et 50 collaborateurs. Cinq places étaient initialement prévues, mais une vingtaine de personnes se sont portées candidates. »

Plutôt que de procéder à une sélection, DUO for a Job a saisi la balle au bond et embarqué tout le monde !

## SE FORMER À ACCOMPAGNER

Si l'entreprise offre le temps de formation et celui de l'accompagnement à ses mentors, ces derniers apportent aussi leur investissement personnel. « Une heure de rencontre par semaine, avec les trajets et la préparation, peut facilement représenter une demi-journée, indique Justine Rolland. Beaucoup de mentors prennent aussi du temps sur eux-mêmes et doivent rattraper leur travail ensuite. Cela démontre une vraie motivation. »
Industeel a opté pour une formule adaptée à un contexte économique plus contraint : l'entreprise offre la formation, tandis que les rencontres avec les mentees sont organisées principalement sur le temps de midi ou en fin de journée.
« Il existe différentes formules, commente Benoît Noël. L'important est de trouver une organisation compatible avec la réalité de l'entreprise. » C'est aussi ce qu'observe DUO for a Job. Le télétravail a ouvert de nouvelles possibilités : certains mentors profitent de journées sans déplacement, d'autres installent un rendez-vous régulier dans leur agenda. De son côté, l'association encadre les binômes tout au long des six mois, ce qui permet de ne pas laisser les mentors seuls face

**« Chaque duo bénéficie de l'appui d'un coordinateur »**

**Marie Ledecq**, UCB

# Un engagement concret

**Chez UCB, Marie Ledecq a fait partie des premières volontaires désireuses de s'investir dans le mentorat proposé par DUO for a Job.**



Après une carrière scientifique consacrée à la recherche et au « travail de bureau », Marie Ledecq recherchait une autre forme d'implication. « J'avais envie d'un rôle sociétal, mais aussi de développer mes compétences humaines, confie-t-elle. Je souhaitais progresser dans l'accompagnement des autres. » Son manager l'a immédiatement encouragée à se lancer. « Il m'a dit de foncer, que cela me correspondait parfaitement. Le soutien de la hiérarchie et d'UCB est précieux. »
Cette reconnaissance managériale compte : elle légitime l'engagement et évite que le mentorat ne soit perçu comme une activité périphérique, à mener en marge du travail.
À mi-parcours de son premier duo, Marie Ledecq accompagne une jeune femme arrivée d'Arménie à l'âge de huit ans, titulaire d'un master en communication et en recherche d'emploi depuis un an. Ensemble, elles ont commencé par les fondamentaux : les forces, les valeurs, les aspirations, mais aussi les contraintes concrètes. Les outils sont simples : classer les offres, analyser les candidatures, clarifier une stratégie, bâtir un plan d'action. Mais les effets sont déjà visibles. « Elle me le dit : 'Tu ne te rends pas compte de tout ce que tu fais pour moi. Je n'imaginais pas qu'on pourrait aller si loin'. Je la vois progressivement prendre conscience de ses capacités, de ses forces et de ce qu'elle porte en elle. Cela me touche beaucoup. »
L'expérience nourrit aussi sa vie professionnelle. Dans une grande organisation, où les équipes évoluent au gré des transformations et des nouveaux arrivants, elle y voit une façon d'améliorer sa capacité à écouter, à faire émerger les ressources d'autrui et à créer des synergies. « Je me rends compte que j'aime accompagner les autres, dit-elle. Je le faisais déjà spontanément avec mes collègues, mais le mentorat rend cela plus concret et conscient. »
L'un des atouts du programme DUO for a Job réside dans la communauté qu'il crée. Des intervisions et des rencontres entre mentors sont organisées. Une plateforme permet également d'identifier les langues parlées, les parcours professionnels ou les domaines d'expertise disponibles dans le réseau. Marie Ledecq en a fait l'expérience. Sa mentee, qui vise le secteur de la communication, devait travailler des supports plus créatifs : vidéos de présentation, newsletters, portfolio. « Étant chimiste, je pouvais donner un avis, mais je n'avais pas l'expertise nécessaire, sourit-elle. Lors d'une intervision, une mentor journaliste m'a proposé d'aider la jeune femme. C'était très rassurant : je n'ai pas toutes les compétences, mais je peux mobiliser celles d'autres mentors. »
Cette solidarité entre pairs sécurise aussi les mentors lorsque, par exemple, ils sont amenés à traverser un moment plus compliqué. »



Justine Rolland
DUO for a Job

**« Beaucoup de mentors prennent aussi du temps sur eux-mêmes et doivent rattraper leur travail ensuite. Cela démontre une vraie motivation. »**

aux éventuelles difficultés rencontrées. Les mentors ne sont pas nécessairement des professionnels de l'accompagnement. Et ce n'est pas une condition pour participer. La formation de DUO for a Job leur donne des repères : écoute active, conduite d'entretien, outils de recherche d'emploi, simulations, posture de mentor et réalités migratoires. Deux modules sont spécifiquement consacrés à ces dernières. Chaque duo bénéficie en outre de l'aide d'un coordinateur pour les guider et répondre à toutes leurs questions. « Nous travaillons la déconstruction des préjugés et le non-jugement, appuie Justine Rolland. Les quatre jours sont nécessaires pour comprendre le programme et s'approprier les outils. Mais l'apprentissage le plus profond se fait dans le duo, à travers la rencontre avec une personne qui, a priori, nous ressemble peu. »

## METTRE EN MOUVEMENT

Cet apprentissage peut se répercuter dans l'entreprise. Pour Laurent Simonart, le mentorat apporte aux participants « une forme de recul, de capacité d'écoute et de compréhension des autres ». Même s'il ne


WALIBI
BUSINESS

Et si on imaginait ensemble
votre prochain évènement RH ?



**Simple** à mettre en œuvre



Qui vous **ressemble**




Pour **tous** les participants

Découvrez nos solutions

Prenez rendez-vous

s'agit pas de coaching au sens strict, la démarche aide à percevoir les situations différemment et à interroger certains biais. « Cela peut avoir un effet très positif au sein des équipes. »
La participation à DUO for a Job peut avoir des effets inattendus. « Lorsque je présente notre engagement dans ce type de projet à des candidats de plus de 50 ans, je vois parfois des yeux s'illuminer », relève Benoît Noël. L'entreprise envoie un signal : l'expérience des travailleurs seniors y est reconnue, valorisée et peut continuer à produire des effets au-delà de la fonction occupée. Chez UCB, la communication autour des mentors a suscité une forte mobilisation interne. Les publications consacrées au programme ont généré plusieurs centaines de réactions, parmi les collaborateurs. Cette visibilité donne du sens à l'engagement des mentors et s'étend même bien au-delà de l'organisation, notamment via des posts réguliers sur LinkedIn. « Tout un chacun découvre ainsi les expériences, peut poser des questions, voire envisager à son tour de s'impliquer dans le programme. »
L'histoire de cette collaboratrice d'UCB, originaire du Sénégal, qui avait elle-même été accompagnée par DUO for a Job avant d'être recrutée dans l'entreprise est révélatrice. Toujours en contact avec son mentor, elle travaille aujourd'hui dans le domaine de la... gestion des talents. Un parcours qui illustre, à sa manière, ce que le mentorat peut mettre en mouvement...
« L'impact est donc très largement supérieur à l'investissement réalisé », conclut Laurent Simonart. ●

**Marc Burton**, Industeel

# Rester utile

**Pour Marc Burton, ancien d'Industeel aujourd'hui retraité, l'opportunité est arrivée au bon moment. Il a pris sa pension en 2024 et a commencé un premier mentorat la même année. Il en est aujourd'hui à son quatrième accompagnement.**



Son premier binôme, avec un jeune homme originaire du Burundi, l'a confronté à la réalité chaotique d'un parcours d'insertion. Au début, les rendez-vous manqués et le manque de régularité l'ont déstabilisé. Il a fallu recadrer, envisager même l'arrêt de l'accompagnement. Puis il a découvert que le jeune traversait une période familiale très difficile, sa mère étant gravement malade. « J'ai compris qu'il fallait essayer de voir ce qui se passe derrière les difficultés, ne pas abandonner trop vite et continuer à croire dans la personne », raconte-t-il. Le jeune avait commencé une formation technique, en lien avec le propre parcours de Marc Burton, ingénieur en maintenance. Lorsqu'il l'a interrompue, le duo a dû imaginer une autre voie. Quelques semaines avant la fin du mentorat, le jeune a décroché un entretien dans un magasin de vêtements à Gosselies. Une simulation d'entretien les a aidés à retravailler sa présentation. Il a alors été engagé dans le cadre d'un contrat article 60, puis son contrat a été prolongé. Marc Burton est allé le voir sur son lieu de travail avec son épouse. « Il était très heureux, fier de son travail, visiblement épanoui. Son employeur faisait appel à lui pour aider les clients anglophones. Cela le valorisait beaucoup. »
Cette histoire illustre aussi une évolution essentielle chez le mentor : apprendre à ne pas réduire la réussite à la signature immédiate d'un contrat. « Nous devons régulièrement rappeler que l'objectif ne se limite pas à l'obtention d'un emploi, insiste Justine Rolland. Il y a tout le chemin parcouru : la confiance, l'autonomie, le réseau, la compréhension du marché de l'emploi. »
Les mentors, souvent issus d'univers professionnels structurés autour d'objectifs, de délais et de résultats, peuvent se mettre une forte pression. « Il faut apprendre à regarder le chemin dans son ensemble », reconnaît Marc Burton. Pour lui, le mentorat répond également à un besoin personnel au moment de la pension. « Après 40 ans de carrière, l'arrêt peut donner l'impression d'être au bord d'une falaise. On perd tout un tissu social lié à l'entreprise. Le mentorat permet de recréer du lien et de conserver un sentiment d'utilité. »
C'est précisément l'un des apports que les employeurs peuvent intégrer dans leur réflexion sur les fins de carrière. « Certaines personnes ont préparé l'après-carrière, d'autres non, note Benoît Noël. Il est important de proposer plusieurs pistes et de laisser chacun construire un projet qui lui correspond. » Le mentorat ne remplace pas les dispositifs de préparation à la retraite ; il offre une perspective supplémentaire, active et porteuse de sens.