

Coaching en entreprise pour les minorités ethniques, Danemark

Cette étude de cas présente un projet de coaching qui s'adresse aux entrepreneurs issus de groupes ethniques minoritaires. Elle décrit les objectifs, le fondement, les activités et l'impact du projet. Elle aborde également les défis rencontrés lors de la mise en œuvre du projet et examine les conditions permettant de transférer cette approche à un autre contexte.

Objectifs

Le programme de coaching de Vejle, au Danemark, vise à accompagner individuellement des entrepreneurs potentiels appartenant à des minorités ethniques et résidant dans la ville. Le coach assure des services d'information, non seulement à propos de l'aide aux entreprises, mais également sur des questions liées à l'immigration, la santé, le logement et d'autres aspects de la vie dans un pays qui leur est étranger comme le Danemark. Les participants sont orientés vers des organisations officielles de soutien aux entreprises et d'autres prestataires de services si nécessaire. Le projet ne fournit aucune aide financière, mais il peut orienter les clients vers d'autres prestataires et prodiguer des conseils sur la manière de présenter les plans d'affaires aux prêteurs.

Vejle compte un nombre croissant de minorités ethniques qui, dans les années 1990, provenaient principalement de Turquie, ainsi que certains immigrants originaires de quelques régions d'Afrique du Nord, notamment la Tunisie, le Maroc et l'Algérie. Ces dernières années, et en particulier depuis 2003, le nombre de pays d'où proviennent les immigrants a augmenté. De plus en plus de personnes sont originaires des nouveaux États membres de l'Union européenne, notamment les États baltes et la Pologne.

Le projet de coaching a commencé en 2004 et continue d'aider les entrepreneurs issus de minorités ethniques. Il s'agissait à l'origine d'une initiative informelle, qui s'appuyait sur l'expérience de son fondateur, Muhsin Türkyilmaz, qui conseillait déjà des amis et des connaissances de manière informelle. Puisqu'il parlait danois, il était régulièrement invité à accompagner les gens lors de leurs rendez-vous avec les administrations publiques. Il jouait alors le rôle d'interprète ou expliquait la situation aux autorités. Il a ainsi gagné la confiance de sa communauté pour cette fonction. Il s'est rendu compte de plus en plus que les difficultés rencontrées par les immigrants pour trouver un emploi traditionnel les poussaient à créer leur propre entreprise. Certains d'entre eux détenaient une affaire dans leur pays d'origine et avaient déjà fait preuve d'un esprit d'entreprise en déménageant dans un autre pays.

Fondement

Les immigrés ont des antécédents extrêmement variés. Certains arrivent en tant que réfugiés fuyant la guerre et la répression. Ces immigrés méconnaissent généralement leurs droits relatifs au travail lors des nombreuses étapes nécessaires pour passer du statut de demandeur d'asile à celui de réfugié, avant d'obtenir la nationalité. Ils sont naturellement réticents à se rendre dans une administration publique, par peur de risquer de perdre leur statut. D'autres viennent pour des raisons économiques ou familiales, soit pour rejoindre une famille existante ou par le biais de mariages arrangés ou d'autres dispositions. Ce groupe extrêmement hétérogène pose un défi aux services publics, en particulier les services d'aide aux entreprises. La plupart des conseillers en entreprise ne possèdent que peu de connaissances sur les questions relatives à l'immigration, aux permis de travail et aux difficultés d'intégration sociale, ce qui les empêche d'apporter un soutien adéquat aux entrepreneurs immigrés. Les conseillers en entreprise doivent se familiariser davantage à ces questions et établir des liens avec d'autres agences qui travaillent dans ces domaines.

Par ailleurs, les immigrés rencontrent généralement des difficultés pour s'orienter au sein de l'environnement institutionnel et réglementaire de leur nouveau pays, car il est différent de celui de leur pays d'origine. Ainsi, ils ne sont pas au courant des démarches nécessaires pour obtenir un logement et accéder aux services de santé, ils ne connaissent pas les différentes fonctions des différentes administrations et ils rencontrent d'autres difficultés liées à la vie quotidienne. Même les citoyens de l'Union européenne originaires des nouveaux États membres réalisent que de nombreuses idées préconçues qui prévalent dans leur pays d'origine ne sont pas transposables dans d'autres États membres.

Par conséquent, les immigrés comptent sur les conseils de leurs amis et de leur famille (qui se trouvent parfois dans un pays étranger). Ces conseils peuvent donc se révéler inexacts et donner lieu à des erreurs. Ces maladresses peuvent nuire à l'estime de soi et à la confiance en soi des immigrés et mener à la dépression et à la détresse.

En ce qui concerne la prestation de services, peu de personnes issues de minorités ethniques travaillent pour les services publics au Danemark, même si des changements commencent à s'opérer dans les grandes villes. Cela rend les services publics peu attrayants aux yeux des immigrés, car il leur est plus difficile de gagner la confiance du personnel de soutien de première ligne. Dans certains cas, la langue est également un obstacle. En raison du manque de services d'interprétation dans de nombreuses administrations publiques, les rendez-vous avec les fonctionnaires sont souvent entrecoupés, tendus et frustrants tant pour l'immigré que pour le fonctionnaire. Il n'est pas rare que les enfants de la famille finissent par jouer le rôle d'interprètes lors des rencontres avec les fonctionnaires; toutefois, même si les enfants ont peut-être acquis une connaissance suffisante du danois pour pouvoir communiquer, ils ne connaissent généralement pas les termes techniques, ce qui mène à des malentendus et crée de la confusion. Le problème est d'autant plus grave lorsque les problèmes personnels des parents, tels que l'argent, la santé et les relations conjugales, sont abordés.

Bien que la langue soit importante, la confiance représente un autre défi en matière de communication. La question du respect est souvent liée à la langue, même si d'autres préjugés sont peut-être plus profondément ancrés. Les immigrés sont extrêmement sensibles au manque de respect. L'être humain tend à considérer les personnes ne parlant pas la langue de son pays comme des êtres peu intelligents. Dans la plupart des cas, il ne s'agit pas d'un problème d'intelligence, mais plutôt de compréhension. La majorité des immigrés arrivant au Danemark ne parlent pas danois. Même si les enfants sont capables de se familiariser avec la langue en quelques mois grâce à l'immersion totale à l'école, les adultes rencontrent de plus grandes difficultés; certains d'entre eux ne parlent que très peu danois même après plusieurs années dans le pays.

L'empathie s'avère cruciale pour établir une relation de confiance. Par exemple, de nombreux immigrés seraient réticents à répondre sincèrement à des questions concernant leurs ressources financières, car ils ne connaissent pas vraiment le fonctionnement du régime fiscal et craignent de l'avoir transgressé d'une manière ou d'une autre. Cependant, cette question peut entraver l'élaboration d'un plan d'affaires potentiel, puisque le conseiller ne pourra pas évaluer les ressources réelles disponibles pour créer l'entreprise. Les circuits financiers au sein des communautés de diaspora

sont généralement très complexes. Une personne peut avoir des liens de parenté avec la diaspora dans plusieurs pays, ce qui pourrait lui permettre de trouver de l'argent. De nombreux réfugiés quittent leur pays sans rien, mais sont capables d'établir des relations et de réunir des ressources au fil du temps. Un coach compétent comprend le caractère sensible de ces sujets et est capable de trouver une formulation adéquate afin de recevoir une réponse plus sincère aux questions d'ordre financier.

La moins bonne performance économique au sein des communautés d'immigrés s'explique par les problèmes au niveau de la prestation des services et le manque d'empathie et de confiance. Bien que les chiffres varient en fonction des groupes et du genre, les communautés d'immigrés enregistrent généralement des taux d'emploi et d'activité plus faibles que la population d'accueil. C'est particulièrement vrai pour les femmes, notamment les femmes d'origine musulmane au Danemark. Les migrants économiques mentionnés ci-dessus émigrent généralement en raison d'un emploi spécifique dans une usine. Si, pour une quelconque raison, cet emploi prend fin, ils se retrouvent parfois incapables d'obtenir un travail équivalent et commencent alors à envisager le travail indépendant comme une nécessité.

Activités

Le projet agit principalement à deux niveaux: des séances d'information collectives et un accompagnement individualisé. Les sessions d'information sont organisées tout au long de l'année et visent à fournir des renseignements sur la création d'entreprise, le travail indépendant et les services d'aide disponibles. Ces séances servent également de plateforme de promotion pour les accompagnements individuels plus intensifs. Le coaching vise à déterminer si les entrepreneurs potentiels sont prêts à créer une entreprise et à les soutenir pour augmenter les taux de réussite. Le projet se concentre sur les minorités ethniques de la ville. Au début, la plupart des bénéficiaires étaient d'origine turque. Désormais, les participants proviennent d'un éventail plus large de régions, notamment l'Afrique du Nord, la Corne de l'Afrique, ainsi que l'Europe centrale et orientale.

Le modèle de Vejle combine un soutien en face à face avec environ 6 rencontres annuelles de sensibilisation avec les associations locales. Le coaching individuel commence par un entretien d'admission qui peut durer jusqu'à 2 heures, c'est-à-dire bien plus longtemps que les entretiens habituels de 30 minutes proposés par les organisations traditionnelles d'aide aux entreprises. Le coach cherche à obtenir des informations détaillées sur la situation de son client. Dans de nombreux cas, le client a déjà créé son entreprise à petite échelle et a reçu de l'aide grâce à ses relations familiales, qui vivent bien souvent en dehors du Danemark.

Le coach prodigue des conseils professionnels dans le domaine des normes réglementaires et sociales du nouveau pays. En outre, il met en place et renforce les réseaux sociaux des minorités ethniques. Ainsi, le rôle de conseiller en affaires, souvent assumé par la famille et les amis, est confié à des coaches et des conseillers professionnels, dans un souci d'efficacité. Les consultations sont organisées par le biais d'arrangements informels et flexibles. Ils se concentrent en premier lieu sur le plan d'affaires, à savoir l'identification et l'élaboration des éléments centraux du projet d'entreprise, tels que l'opportunité, le marché, les besoins financiers et les compétences de l'entrepreneur. En fonction de ces discussions, le coach oriente les participants vers des formations commerciales et entrepreneuriales officielles, dispensées par les régions et les municipalités.

Une fois l'entreprise créée, les participants peuvent continuer à bénéficier des services de coaching et de mentorat pour les aider à développer leur entreprise.

L'approche développée par ce projet repose sur le respect et la compréhension. Dans le modèle de Vejle, le coach adopte une approche globale afin de déterminer si d'autres problèmes relatifs à l'emploi pourraient nuire aux chances de réussite de l'entreprise. Un mauvais état de santé pourrait par exemple être un obstacle à la création d'entreprise. Cela est particulièrement vrai pour les réfugiés, qui ont subi de graves traumatismes dans leur pays d'origine. Les femmes rencontrent également des obstacles spécifiques à l'entrepreneuriat dans certaines communautés ethniques, notamment lorsque la religion ou la culture leur attribue un rôle axé sur la vie de famille.

Ce projet a commencé dans la municipalité de Vejle, mais d'autres projets sont actuellement menés dans l'ensemble du Danemark.

Encadré 7.1. **Coaching pour les minorités ethniques — Profil d'une participante: Maria, psychologue**

Son projet d'entreprise concernait l'importation de produits depuis la Pologne. Au fil de l'entretien, il est apparu qu'il s'agissait du projet de son mari. Étant donné que ce dernier ne parlait pas danois, c'est donc Maria qui a proposé l'idée. Muhsin lui a alors demandé si elle souhaitait, dans les 5 à 10 ans, se rendre à son bureau en tant que psychologue ou en tant que directrice d'une société d'importation. Il lui a conseillé de faire ce qui la rendait heureuse. Elle a répondu: «C'est vous le psychologue ou c'est moi?»

Encadré 7.2. **Coaching pour les minorités ethniques — Profil d'un participant: un cordonnier réfugié**

Lors d'un rendez-vous, un conseiller en entreprise danois a expliqué à un cordonnier réfugié originaire d'Iraq que les chaussures au Danemark étaient fabriquées dans les usines et qu'il ne pouvait dès lors pas travailler comme cordonnier. Il a pourtant trouvé un emploi chez un cordonnier orthopédique et, par la suite, il a acheté l'entreprise sur les conseils d'un coach. Cette entreprise emploie désormais 5 personnes. Le rôle du coach a été d'aider l'entrepreneur à mettre ses compétences à profit dans un autre contexte et à identifier les opportunités.

Défis rencontrés

Le plus grand défi auquel le projet est confronté concerne l'obtention d'aides financières. Ces deux dernières années (2012-2014), le projet a bénéficié de l'aide du Fonds social européen dans le cadre du programme national. Auparavant, la municipalité n'était pas prête à payer une personne pour encadrer les minorités ethniques, mais préférait les orienter vers le système traditionnel d'aide aux entreprises. Toutefois, ce système ne fonctionnait pas correctement pour les minorités ethniques, ce qui a conduit à un manque d'intérêt de la part des entrepreneurs issus de ces communautés. Le coach a réussi à changer cette approche en se rendant dans les communautés et en prouvant que cette complémentarité avec les services traditionnels peut fonctionner sans créer un régime parallèle.

Impact

Il s'agit d'un projet à faibles coûts qui génère de bons résultats par rapport à l'argent investi. Il a remporté plusieurs prix, dont le Prix européen de la promotion de l'esprit d'entreprise en 2007. Le programme a soutenu plus de 250 entrepreneurs, pour un coût d'environ 2000 euros par personne aidée. On estime qu'à peu près 50% d'entre elles ont créé une entreprise. Le programme prétend que presque tous les entrepreneurs qui bénéficient des services de coaching enregistrent un taux de survie d'au moins un an.

Conditions pour le transfert

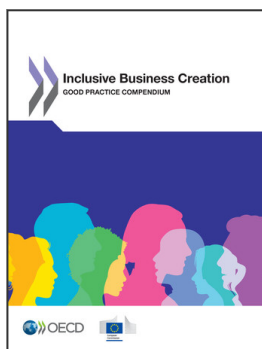
Ce modèle de coaching peu onéreux peut être facilement adapté à différents groupes cibles et/ou différentes régions. Les conditions pour une transposition réussie de l'expérience sont:

1. *Utiliser des conseillers issus de la communauté du client cible.* Le recours à des conseillers et des coaches en entreprise qui appartiennent au groupe du client améliore la capacité à attirer les clients potentiels vers les services d'aide. Il permet également d'instaurer plus rapidement un climat de confiance entre le coach et le client, car ils partageront probablement les mêmes valeurs et attitudes culturelles. Les conseils et le coaching se révéleront peut-être plus pertinents, car le coach sera plus susceptible de comprendre les défis auxquels sont confrontés les clients.

2. *Utiliser des conseillers professionnels.* Le projet vise à améliorer la qualité des conseils prodigués aux entrepreneurs. Les études révèlent que les entrepreneurs issus de minorités ethniques évitent d'utiliser les services publics d'aide à la création d'entreprise et s'appuient plutôt sur la famille et les amis (notamment Ram et Smallbone, 2003). Le recours à un conseiller professionnel améliore la qualité des conseils fournis.
3. *Essayer de développer des relations personnelles.* Ce projet repose sur une approche personnelle qui a été développée et améliorée par un coach individuel. Les relations personnelles se sont révélées essentielles pour motiver les clients et pour établir une relation de confiance.
4. *Garantir la flexibilité dans la relation.* Garantir une flexibilité en ce que concerne la fréquence, la durée et le lieu des rencontres facilite l'accès au soutien et augmente la probabilité de participation de la part du groupe cible. Cela est particulièrement vrai pour les entrepreneurs ayant des obligations familiales à assumer en plus de la gestion d'une entreprise.

Références

Ram, M, et Smallbone, D. (2003), «Policies to Support Ethnic Minority Enterprise: the English Experience», *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 15, n° 2, p. 151-166.



Extrait de :
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « Coaching en entreprise pour les minorités ethniques, Danemark », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-10-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.