

# TALENTS SANS FRONTIÈRES

Cette photo nous a été gracieusement prêtée par l'artiste britannique Jason DeCaires Taylor, qui a consacré une partie de son oeuvre aux migrants et dont les sculptures immergées ([underwatersculpture.com](http://underwatersculpture.com)) forment des récifs artificiels aux quatre coins du monde.  
Instagram : @jasondecairestaylor



NUMÉRO

**22**

juillet 2021

COMMENT LES PERSONNES RÉFUGIÉES  
OU IMMIGRÉES CONTRIBUENT  
À L'INNOVATION, À LA CROISSANCE  
ET À LA RÉSILIENCE DES ENTREPRISES

## ÉDITO ET PRÉFACE

03

## INTRODUCTION

### CE QUI SE CONÇOIT BIEN...

1. Le poids des mots  
05
2. La migration en chiffres  
06
3. Le travail et le droit  
07

## PARTIE 1

### MADE IN MIGRATION : CONSIDÉRATIONS ÉCONOMIQUES

1. Les entreprises de services aux immigrés et réfugiés  
10
2. Les entreprises dépendantes d'une main d'oeuvre étrangère  
11
3. Le marché de l'impact sur l'exil et la migration  
12
4. Les entreprises créées par des immigrés  
13

## PARTIE 2

### EMPLOI DES RÉFUGIÉS ET DES IMMIGRÉS : CHANGER DE REGARD, CHANGER DE PRATIQUES

1. Les parcours interculturels vers les métiers « porteurs » et « en tension »  
15-17
2. Tirer le meilleur parti des équipes mixtes  
18-23
3. La recherche de nouveaux talents  
24-29

## PARTIE 3

### LA DIVERSITÉ DANS L'ENTREPRISE : UNE CHANCE QUI PROFITE À TOUS

1. Responsabilité et raison d'être  
31-34
2. Une culture de la solidarité et de la résilience... au service de la performance  
35-36
3. Une diversité d'avance sur la concurrence  
37-39

## CONCLUSION

1. Postface  
41
2. Par où commencer  
42-43
3. Annexe : Le glossaire  
44
4. Checklist  
45

# ÉDITO ET PRÉFACE



## ELISABETH LAVILLE FONDATRICE ET DIRECTRICE D'UTOPIES

[@ElisabethLavill](#)

L'iPhone d'Apple, la Tesla électrique, la puce Intel, le Post-it de 3M, le yaourt grec, le vaccin Pfizer/BioNTech utilisant l'ARN messenger contre la COVID-19 ou encore la désormais célèbre réunion Zoom sont autant d'exemples d'innovations qui ont changé nos vies. Mais ils ont un autre point commun : ils ont aussi changé la vie de leurs fondateurs, des personnes issues de l'immigration qui ont commencé par franchir les frontières de leur pays avant de repousser celles de leurs marchés. Quels liens peut-on pour autant établir entre l'immigration et l'innovation, au-delà de ces exemples qui interpellent sur l'approche actuelle des entreprises sur ces sujets, très marquées par la philanthropie ?

Les migrations constituent indéniablement l'un des grands enjeux du 21ème siècle. L'Europe n'accueillait certes en 2015 que 6% des migrants dans le monde : il n'empêche que le défi est grand pour chaque pays, pour chaque institution, pour chaque citoyen... et pour chaque entreprise,

à l'heure où celles-ci s'interrogent sur leur contribution à la société. Comment être (vraiment) citoyenne et à la hauteur de nos valeurs républicaines, dans la lignée des valeurs humanistes et de l'Esprit des Lumières ? Si l'entreprise ne le fait pas par principe, ne doit-elle pas le faire par simple pragmatisme économique, au vu des nombreuses études démontrant l'apport des migrants aux PIB des pays d'accueil, et dans un contexte où près de 40 000 entreprises peinent à recruter aujourd'hui en France ?

Changer de regard sur les migrations et transformer le défi de l'accueil des réfugiés et des migrants en une opportunité, pour les entreprises et l'économie : c'est ce à quoi nous vous invitons dans les pages qui suivent, à l'occasion de la journée mondiale des Réfugiés, en association avec SINGA, mouvement citoyen international visant à créer des opportunités de rencontre et de collaboration entre les personnes réfugiées et les locaux de la société d'accueil.

Quand on s'interroge sur la contribution économique des migrants à l'économie française, on raisonne souvent en termes de coûts et de bénéfices : combien les migrants rapportent-ils au budget de l'Etat ? combien coûtent-ils aux finances publiques ? Et l'on conclut souvent que leur impact fiscal est quasi nul, voire même légèrement positif, en pensant ainsi répondre aux mensonges de l'extrême-droite qui pointe le coût insupportable des migrations. Mais ce faisant, on met aussi le doigt dans un engrenage dangereux, qui réduirait la valeur de l'individu à sa contribution économique. Si je m'appliquais ce raisonnement à moi-même, chercheur

dans des universités publiques, dont les recherches ne rapportent pas un centime, il y a longtemps qu'on aurait dénoncé la charge insupportable que je fais peser sur les comptes publics ! Cette note dépasse cette question des coûts et des bénéfices : elle montre combien l'entreprise peut être un vecteur d'intégration, et comme la migration peut être une richesse pour l'entreprise. Car la vraie question, aujourd'hui, elle est là : comment permettre aux migrants de déployer leur plein potentiel économique, pour le bénéfice de tous ?

“ Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde. »

ALBERT CAMUS



## FRANÇOIS GEMENNE SPÉCIALISTE DES MIGRATIONS MONDIALES

[@Gemenne](#)



# INTRODUCTION

## CE QUI SE CONÇOIT BIEN...



## 1. LE POIDS DES MOTS



On confond souvent les termes « réfugié », « migrant », « demandeur d'asile », « immigré » ... Or si tous ces termes se réfèrent à des personnes qui ont quitté leur pays, ils recouvrent différentes situations juridiques.

Le droit international reconnaît un droit à la protection aux personnes dites « **réfugiées** » (voir glossaire en page 44) car elles ont fui un pays où leurs droits humains, leur sécurité, leur vie étaient en danger, et leur gouvernement ne pouvait pas ou ne voulait pas les protéger. Le statut de « réfugié » s'obtient donc en France par reconnaissance de cette nécessité de quitter son pays par l'OFPRA (Office Français de Protection des Réfugiés et Apatrides) ou par la CNDA (Cour Nationale du Droit d'Asile). Les « **demandeurs d'asile** » sont des personnes ayant sollicité cette protection, mais encore en attente d'une réponse de l'administration. Les « **bénéficiaires de la protection subsidiaire** » ont également reçu une réponse positive à leur demande d'asile, sous un autre statut que celui de réfugié. Enfin, toute personne qu'aucun État ne considère comme son ressortissant est dite « **apatride** », et est protégée juridi-

quement et administrativement par l'OFPRA. Les termes « **migrant** » ou « **immigré** », eux, ne sont pas définis juridiquement au niveau international, mais renvoient couramment à toute personne quittant son pays d'origine, que ce soit pour des raisons familiales, professionnelles, universitaires, économiques, politiques, climatiques, ou encore pour protéger sa sécurité. Alors, « réfugié » ou « migrant »? C'est la décision que beaucoup de pays à travers le monde doivent prendre chaque jour sur des cas individuels.

Et l'UNHCR rappelait en 2015 que la distinction n'était pas si simple, notamment pour « *des individus qui quittent un pays où les persécutions et les discriminations constituent des faits avérés, et où la situation économique est désastreuse. Ces gens partent-ils parce qu'ils ont de véritables raisons d'aller chercher refuge ailleurs ou pour des motifs économiques - ou ces deux raisons fusionnent-elles, au point de les rendre, comme dans de nombreux cas, presque indissociables?* » François Gemenne, chercheur, enseignant et spécialiste des migrations, partage ce constat : la distinction entre réfugié politique et migrant économique permet surtout de justifier des politiques

d'accueil et ne décrit plus la réalité sur le terrain : « *aujourd'hui, il est de plus en plus difficile de ranger les gens en catégories selon leur motif de migration. Les motifs de migration se mêlent les uns aux autres* ».

Et d'ailleurs, catégoriser les personnes selon la cause de l'exil peut avoir des effets pervers. Sébastien Prunier, fondateur des Cuiستots Migrateurs l'explique très clairement : « *c'est la responsabilité de chaque acteur économique d'être ouvert dans son recrutement. Il ne faut pas penser uniquement « réfugiés », car ça enferme ! Réfugié ou immigré, ces termes n'ont un sens qu'au niveau de l'administration. Je pense que nous, en tant qu'employeur, on doit s'en éloigner. Il n'y a pas de différence pour la personne : une même personne pourrait avoir le statut de réfugié en France ou d'immigré en Allemagne, ou inversement. Dans tous les cas, si elle est ici, ce n'est pas par choix ! Il faut simplement faire tomber les barrières pour construire une société paisible* ».

Autant se focaliser prioritairement sur **l'insertion professionnelle** de ces personnes, c'est-à-dire le processus favorisant l'intégration d'un individu dans l'économie, par l'appropriation des règles de l'entreprise. L'occasion pour l'entreprise de s'enrichir de **talents internationaux**, venus d'autres pays et renforçant sa solidarité, sa responsabilité, sa résilience, son efficacité, ses capacités de rétention des collaborateurs et d'innovation, ainsi que son image. Jusqu'à devenir, à force de favoriser les échanges entre collaborateurs ou consommateurs de cultures différentes, une véritable **entreprise interculturelle** !

## 2. LA MIGRATION EN CHIFFRES

En 2020, l'ONU estimait à environ 281 millions le nombre de personnes vivant en dehors de leur pays d'origine, dont 12% de réfugiés. Si les deux tiers des migrants internationaux vivent dans des pays à revenu élevé, les pays à revenu faible ou intermédiaire accueillent 80% des réfugiés. En France vivent environ **300 000 réfugiés**, soit environ 0,4% de la population.



DE LA POPULATION MONDIALE EST DÉRACINÉE



DES PERSONNES DÉRACINÉE À TRAVERS LE MONDE

Se trouvent dans des pays affectés par une sévère pénurie alimentaire

**79,5 MILLIONS** DE PERSONNES DÉRACINÉES À TRAVERS LE MONDE À LA FIN DE 2019



VIVENT DANS DES PAYS VOISINS DE LEUR PAYS D'ORIGINE



SONT ORIGINAIRES DE 5 PAYS SEULEMENT

« L'image que l'on a des migrations mondiales est très décalée par rapport à la réalité du phénomène. On a une image d'invasion, de submersion, qui n'est pas du tout corroborée par les chiffres. Depuis la crise de 2015 il y a eu un effet de cliquet et on est restés dans cet imaginaire de crise alors que les chiffres ne disent plus du tout ça.

Alors que le taux de migration a été bien supérieur à certaines époques pas si lointaines, par exemple pendant l'entre-deux-guerres, on constate depuis les

années 60 une stabilité des flux migratoires mondiaux, à 3% de la population mondiale environ. Le solde en France d'entrées et sorties reste stable aussi, vers 60 ou 65 000 par an : on se concentre toujours sur ceux qui arrivent et pas sur ceux qui sortent »

### FRANÇOIS GEMENNE

Chercheur, enseignant, et spécialiste des migrations mondiales

## 3. LE TRAVAIL ET LE DROIT

En France, le cadre législatif encadre clairement l'accès à l'emploi : une personne ayant le statut de réfugié a le droit de travailler au même titre qu'une personne de nationalité française. Depuis 2018, les demandeurs d'asile ont également accès au travail à partir du sixième mois suivant le dépôt de leur demande. Enfin, une personne migrante avec autorisation de travail peut exercer une activité professionnelle à condition que l'entreprise qui l'emploie s'engage à régler une taxe à l'Office Français de l'Immigration et de l'Intégration (OFII).

En 2019, 36 512 personnes ont obtenu le droit d'asile en France et 127 621 se sont vu délivrer un titre de séjour leur octroyant le droit de travailler, ce qui représente moins d'1% de la population française active. Pourtant, l'accès au travail reste extrêmement complexe pour ces personnes, qui

se trouvent confrontées à de nombreuses difficultés spécifiques telles que l'apprentissage de la langue, la reconnaissance de leurs qualifications, les obstacles administratifs à l'insertion et un moindre accès aux services de base (logement, mobilité, compte bancaire...) : seulement 42,6% des personnes réfugiées et migrantes avec autorisation de travail ont un emploi. Or, l'accès à l'emploi est l'une des conditions sine qua non de l'intégration des nouveaux arrivants. D'abord, bien sûr, parce que l'insertion professionnelle mène à l'indépendance économique et permet d'éviter les travers d'un suraccompagnement qui s'auto-entretient. Mais aussi parce qu'il y a une vraie valeur identitaire dans le travail et le projet professionnel, qui permet de redéfinir une identité, de reconstruire un projet, une vie.

« C'est très difficile de s'intégrer quand on n'a pas choisi son travail, qu'on n'a pas choisi son logement, et qu'une part de soi n'est pas reconnue ou effacée. La passion du métier est un formidable vecteur d'intégration, car cela connecte les personnes à leur identité, à ce qu'elles sont et ce qu'elles peuvent apporter ! Je ne suis pas un réfugié ou un migrant, mais un couturier, un bijoutier, un maroquinier... Notre objectif est de permettre à ces artisans de trouver leur juste place dans la société. »

### INES MESMAR

Fondatrice de la Fabrique nomade

### L'ACCÈS AU MARCHÉ DU TRAVAIL, POINT FAIBLE DU SYSTÈME D'INTÉGRATION FRANÇAIS

La France fait figure de mauvais élève en matière de taux d'emploi : alors que la moyenne européenne relève un écart de 12 points entre primo-arrivants et personnes nées dans le pays, la France est à 25 points d'écart. Et le taux d'emploi des primo-arrivants calculé par l'OCDE est de 35%. Autrement formulé par Aurélien Taché, député du Val d'Oise, dans un rapport au premier Ministre en 2018 : « Cela signifie que, parmi les étrangers présents depuis moins de cinq ans en France en âge de travailler, seul un sur trois est en emploi, ce qui constitue l'un des plus mauvais résultats de l'OCDE ». Si l'on considère par ailleurs les taux de chômage par nationalité, quelle que soit la date d'arrivée sur le territoire, les résultats français sont également très mauvais : les étrangers hors Union européenne (dont font majoritairement partie les personnes réfugiées) ont un taux de chômage deux fois et demi supérieur à celui des Français : 25 % contre 10 % en 2015.

# PARTIE 1

## MADE IN MIGRATION : CONSIDÉRATIONS ÉCONOMIQUES



Dans l’imaginaire collectif, les réfugiés et les immigrés sont rarement associés à l’économie. Il suffit de taper ces mots dans un moteur de recherche pour voir que la migration évoque plutôt des sujets sécuritaires ou humanitaires. Pourtant, la migration et l’exil forgent les économies. Les États investissent des milliards dans des activités régulant la mobilité internationale et reçoivent des milliards grâce aux entreprises travaillant pour ou avec les étrangers. En 2019, d’après les données de la Banque mondiale, les envois de fonds des migrants vers les pays à faible et moyen revenu ont atteint un niveau record de 554 milliards de dollars. C’est comme si les migrants collectaient, en un an, quasiment autant d’argent que les 4 plus riches entrepreneurs du monde (Jeff Bezos, Elon Musk, Bernard Arnault et Bill Gates, selon Forbes) en ont amassé toute leur vie. Seulement, les migrants renouvelleraient l’opération chaque année et enverraient ces quatre grandes fortunes aux pays à faible et moyen revenu. Les migrants sont ainsi à l’origine du flux monétaire le plus important que reçoivent les pays à faible et moyen revenu, à l’exception des investissements directs étrangers: depuis 1996, les transferts d’argent des migrants (*remittances*) ont dépassé l’aide publique au développement. D’autre part, les entrepreneurs inventent et vendent quotidiennement des services en lien avec la migration. L’innovation est d’ailleurs boostée par l’immigration et les personnes qui la vivent. C’est un marché en forte extension dans lequel les entreprises ont un rôle important à jouer.

Une récente étude du Boston Consulting Group révèle que la mobilité internationale contribue à un monde pacifique et prospère en créant du lien entre les pays et leurs populations. Elle estime que la levée des barrières mondiales à la mobilité professionnelle pourrait résulter en une augmentation de la production économique équivalente à 95 trillions de dollars par an.

“

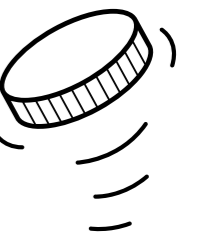
À la suite d’une augmentation du flux de migrants permanents à une date donnée, nous observons que le PIB par habitant va croître de façon significative pendant 4 ans, tandis que le taux de chômage va baisser. C’est le contraire de ce que l’on entend parfois ! Cette amélioration de la situation économique va aussi avoir un effet positif sur les finances publiques, car même si l’on observe une hausse des dépenses publiques, les recettes – en impôts et cotisations – augmentent elles aussi.»

HIPPOLYTE D’ALBIS

Journal du CNRS, juin 2018

554  
MILLIARDS  
DE DOLLARS

DE FONDS ENVOYÉS PAR  
DES MIGRANTS VERS DES PAYS  
À FAIBLES ET MOYENS REVENUS  
EN 2019





## 1. LES ENTREPRISES DE SERVICES AUX IMMIGRÉS ET RÉFUGIÉS



Les entreprises vendent des services et des produits aux immigrés. Souvent les mêmes qu'aux autres personnes sur le territoire, parfois des services spécifiques: Western Union, par exemple, offre des services de transfert d'argent internationaux. Elle affiche un chiffre d'affaires de 5,6 milliards de dollars annuel. Lycamobile sur la téléphonie mobile, Air France pour

les vols internationaux, La Banque Postale pour le compte bancaire et bien d'autres entreprises bénéficient directement de l'immigration. Elles proposent des services propres au transport, à l'installation et à la vie d'immigré. Elles profitent parfois du manque de concurrence sur ce segment de clientèle car les entreprises méconnaissent ce public et craignent les réglementations asso-

ciées. Et suite à l'augmentation des migrations liées au dérèglement climatique, il est vraisemblable que le marché de la migration et de l'inclusion continue de s'étendre dans les décennies à venir.

## 2. LES ENTREPRISES DÉPENDANTES D'UNE MAIN D'OEUVRE ÉTRANGÈRE



5,6

G\$ DE  
CA / AN  
POUR WESTERN  
UNION QUI  
FACILITE CES  
TRANSFERTS



40%

DES GRANDES  
ENTREPRISES  
AMÉRICAINES ONT  
ÉTÉ FONDÉES PAR  
UNE PERSONNE  
IMMIGRÉE OU SES  
ENFANTS



En 2015-2016, l'Allemagne a accueilli 1 million de nouveaux arrivants par solidarité et pour compenser les effets de son déclin démographique. Martin Wansleben, directeur de la chambre de commerce et d'industrie allemande, estimait en 2016 que la plus grande difficulté pour les entreprises était le manque de personnel. En Europe, nombreuses sont les entreprises qui ne pourraient pas fonctionner ou être compétitives sans leur main-d'œuvre étrangère. On peut citer le leader français de la propreté et du multiservice, l'entreprise Onet qui compte 71 000 collaborateurs et affiche un chiffre d'affaires de 1,9 milliards en 2020. On pense également aux sociétés de livraison, tel que Glovo, qui affiche 10 millions d'utilisateurs dans 26 pays et vient de lever 450 millions d'euros. Elles

comptent de nombreux étrangers parmi leurs coursiers, y compris des personnes en situation irrégulière sur le territoire. Ce sont à la fois des entreprises dans des secteurs en tension, comme la distribution, la restauration, l'aide aux personnes, le bâtiment, mais également des secteurs porteurs: la startup KaouKab, de ramassage des encombrants métalliques, s'appuie sur des équipes immigrées; les entreprises Natakallam et Causons proposent des services d'apprentissages linguistiques avec des étrangers; des grandes entreprises comme Chobani ont également compris qu'une équipe multiculturelle permet d'accéder plus facilement à de nouveaux marchés et de croître sur un marché concurrentiel.



### 3. LE MARCHÉ DE L'IMPACT SUR L'EXIL ET LA MIGRATION



Photo © Du Pasquier Nicolas  
La Fabrique Nomade

**C**laude Trink, ingénieur général des Mines, estime à 6,5 milliards d'euros en 2019 le budget des « procédures intervenant dans le domaine de l'insertion des réfugiés » en France. Ce sont de très nombreux emplois créés dans les collectivités territoriales, des associations, des cabinets d'avocats, des cours de justice et des entreprises d'insertion professionnelle, d'apprentissage linguistique, de formation, de validation des acquis, de traduction et interprétariat, de logement, de procédures administratives et juridiques. Des

initiatives publiques, comme le Plan d'investissement dans les compétences (PIC) du Ministère du travail par exemple, financent 55 projets à hauteur de 50 millions d'euros pour l'accompagnement de 26 000 bénéficiaires de la protection internationale vers l'emploi. Au-delà des financements publics, les associations d'aide aux réfugiés et immigrés sont soutenues par des entreprises sous la forme de mécénat et par les particuliers avec des dons. Dans l'hexagone, le Fonds The Human Safety Net de l'entreprise Generali

ou les Fondations Edmond de Rothschild soutiennent des programmes d'inclusion des immigrés qui financent des emplois pour des Européens et des étrangers dans de nombreuses associations. A l'échelle internationale, les budgets du Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR) et de l'Organisation internationale des migrations (IOM) s'élèvent respectivement à 8,6 milliards d'euros et 2 milliards d'euros.

### 4. LES ENTREPRISES CRÉÉES PAR DES IMMIGRÉS

**L'**innovation est amplifiée par les immigrés. Aux Etats-Unis, 16% des brevets sont déposés par des étrangers et 40% des grandes entreprises ont été fondées par une personne immigrée ou ses enfants (y compris Apple, Google, Colgate, Ebay, Tesla, General Electrics, etc.). En Europe, 21% des entrepreneurs sont des immigrés, dont 36% viennent de pays en dehors de l'Union européenne. Dans les secteurs de pointe, comme les technologies, le différentiel est encore plus impressionnant : 44% des entreprises de la Tech en Allemagne et en Angleterre sont fondées par des réfugiés ou des migrants (Atomico

Investment Fund). En Suède, 95 000 entrepreneurs étrangers ont créé 300 000 emplois. Pour Nour Afeyan, l'investisseur derrière Moderna, cette propension extraordinaire des immigrés à créer des entreprises s'explique par un état d'esprit particulier, forgé par l'expérience de la migration et de l'exil : « *Quand vous quittez le confort de ce que vous connaissez, que vous vous exposez à la critique, que vous allez vers quelque chose que les gens ne croient pas possible, persistez, persistez, persistez, (...)* C'est ce que fait un immigrant. » Le Fondateur d'OPEN, Philippe Legrain, estime à 100 millions les revenus annuels

additionnels générés pour une économie comme l'Australie si elle investissait tous les ans dans 1 000 entreprises portées par des réfugiés. Pourtant, les immigrés continuent d'accéder à moins d'accompagnement et d'investissement que les entrepreneurs locaux. Et l'investissement dans le secteur de la migration et à destination des publics immigrés et réfugiés reste majoritairement philanthropique. Et ce alors même qu'il répond directement à 13 des 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, ce qui traduit bien son impact social.

#### EN EUROPE

**21%**  
DES ENTREPRENEURS  
SONT DES IMMIGRÉS  
DONT  
**36%**  
VIENNENT DE  
PAYS EN DEHORS  
DE L'UNION  
EUROPÉENNE



#### EN SUÈDE

**95 000**  
ENTREPRENEURS  
ÉTRANGERS  
ONT CRÉÉ  
**300 000**  
EMPLOIS

# PARTIE 2

## EMPLOI DES RÉFUGIÉS ET DES IMMIGRÉS : CHANGER DE REGARD, CHANGER DE PRATIQUES



## 1. LES PARCOURS INTERCULTURELS VERS LES MÉTIERS “PORTEURS” ET “EN TENSION”

On renoue ici avec le rôle historique donné à l’immigration en France : celui de répondre aux besoins de main-d’œuvre des entreprises. Selon l’étude de l’OCDE menée entre 2001 et 2011, 65 % de l’augmentation de la force de travail a été liée à l’immigration, mais les immigrés en général représentaient 15 % des entrées dans les secteurs en croissance et 28 % dans des secteurs en déclin. Les immigrés en général comblent des besoins dans des secteurs qui, bien que délaissés par les Français, continuent de recruter : « entre 150 000 et 180 000 postes sont actuellement à pourvoir dans l’hôtellerie-restauration, dont la moitié en CDI », rappelle l’Union des métiers et des industries de l’hôtellerie (UMIH). Alain Masson, directeur RSE chez Sodexo France, confirme le constat : « La restauration fait partie des secteurs où on peine à recruter. C’est comme cela que j’ai abordé le sujet chez Sodexo France, parce que c’est comme cela que ça marche... Je ne suis pas parti de l’engagement du groupe sur le sujet, mais des besoins au niveau local. Et puis on a un éventail de métiers, qui peuvent convenir à des personnes éloignées de l’emploi ».

Même constat chez Big Mamma : « Deux mois avant d’ouvrir la Félicità, notre restaurant à Station F, nous avons mis des annonces chez Pôle Emploi pour recruter 25 plongeurs. Nous n’avons pas eu une seule candidature » témoigne l’un des deux fondateurs, Tigrane Seydoux.

Et ce secteur est loin d’être le seul à se trouver confronté à une pénurie de

main d’œuvre : en France, les métiers en tension sont très variés, du BTP à l’hôtellerie-restauration, en passant par la grande distribution, l’agriculture ou le numérique, et les emplois proposés sont loin d’être uniformes en terme de niveaux de qualification et de salaires.

Le secteur du BTP occupe une place particulière dans l’emploi des personnes étrangères. Il accueille et emploie historiquement beaucoup d’immigrés. Si les chantiers du bâtiment en France sont de véritables mosaïques ethniques, cette réalité n’est pas une exception française : en Allemagne, on estimait fin 2018 que plus de 10% des 300 000 réfugiés

présents sur le marché allemand travaillaient dans la construction. Le BTP est non seulement très mobilisateur de ressources humaines mais surtout les critères de recrutement sont suffisamment souples pour embaucher des personnes en difficulté d’insertion. « On ne se préoccupe pas nécessairement de la barrière de la langue ni de la qualification. On a besoin de personnes motivées et de compétences. » déclare ainsi Christian Caye, Délégué Général de la Fondation Vinci, dans le livre blanc du Lab’Ho.

L’agriculture fait elle aussi partie de ces activités en manque de main d’œuvre, et les initiatives dans le

“ Les Directeurs Régionaux des grandes entreprises comme Sodexo, Accor, Michelin, Total, etc. s’emparent du sujet car ils sont confrontés à un fort besoin de main d’œuvre. Ces entreprises ont compris que les personnes réfugiées sont motivées et qu’elles souhaitent une relation durable avec leur futur employeur. »

### ALAIN RÉGNIER

Délégué Interministériel chargé de l’Accueil et l’Intégration des Réfugiés



secteur se développent. C'est le cas, par exemple, du partenariat entre Fermes d'Avenir et le Groupe SOS Solidarités, visant à former des réfugiés sur les métiers du maraîchage bio. L'origine du projet est claire : « La formation est née d'un double constat. D'un côté, une exploitation sur deux ne trouve pas de repreneur en France. De l'autre, les réfugiés ont beaucoup de mal à trouver un emploi et 10 % d'entre eux ont déjà une expérience en agriculture » explique Anne-Lore Leguicheux cheffe de projet chez Fermes d'Avenir, dans le Nouvel Obs. Autre exemple, l'association Espero, qui propose à Paris des formations professionnalisantes, notamment aux réfugiés, dans trois domaines d'activités : apiculture, gestion des espaces verts, compostage et maraîchage biologique. Ou bien encore l'initiative « Drop dans les champs », lancée en 2020 par l'association Ovale Citoyen, visant à favoriser le recrutement de travailleurs réfugiés par des agriculteurs aquitains en manque de main d'oeuvre, dans un contexte où la crise de la Covid-19 empêchait les travailleurs saisonniers étrangers de venir travailler en France et où le Ministre de l'Agriculture Didier Guillaume lançait un appel aux bonnes volontés, appelant tous ceux qui n'avaient plus d'activité depuis la mise en place du confinement à « rejoindre la grande armée de l'agriculture française ».

Mais les immigrés ouvrent aussi des perspectives dans des secteurs plus récents et très porteurs, nécessitant d'autres qualifications. C'est le cas du numérique notamment, secteur particulièrement touché par la pénurie de compétences. Selon Pôle emploi, au moins 80 000 emplois du domaine du numérique seraient non pourvus (chiffres de 2017 publiés en 2019). C'est sur la base de ce constat que Simplon.co et SINGA ont créé le programme Refugees en 2016, sous la forme initiale d'un projet pilote. Ce programme de formation, intitulé aujourd'hui Welcode et co-financé par le Fonds Asile Migration Intégration

(FAMI) de l'Union Européenne, déployé au niveau national, permet à des personnes réfugiées et/ou des ressortissants non-européens détenteurs d'un titre de séjour, de se former aux compétences digitales et à l'apprentissage du français, afin de favoriser leur insertion. Le taux de sorties positives est aujourd'hui de 60% environ. « Nous avons l'objectif de former 400 personnes entre 2018 et 2021, dont 20% de femmes. Aujourd'hui nous avons environ 50% de réfugiés, les autres sont des ressortissants de pays tiers. La plupart ont au moins un niveau bac dans leur pays. Ce sont soit des personnes qui ont un diplôme qui n'a pas été reconnu en France, soit des personnes qui ont appris à coder dans leur coin sur l'ordi et sont des passionnés », nous explique Christine Huynh, en charge du programme. Et d'ajouter : « même si il n'y a pas de prérequis en termes de diplômes, le niveau de départ est exigeant, il faut déjà avoir un certain bagage et une grande motivation pour se former aux métiers techniques du numérique. Ce n'est malheureusement pas accessible à toute personne réfugiée non francophone car le niveau requis en français est B1 minimum ».

Si faciliter l'emploi légal des migrants dans des secteurs en tension permet de lutter contre le travail au noir, fléau qui plane toujours sur ces secteurs, les risques de dérive restent nombreux, et notamment sur les conditions de travail. Luttant pour leur survie, les réfugiés sont souvent prêts à accepter n'importe quel travail. Chadia Arab, géographe au CNRS, alerte sur ce point : « C'est souvent dans des secteurs en manque de main-d'oeuvre, pour des emplois mal payés, malléables et flexibles. Ce qui produit de la précarité, des discriminations et des niches ethniques au niveau professionnel. » Pierre Henry, directeur général de France Terre d'Asile, met également en garde dans le Figaro : « Les réfugiés ne sont pas une population de remplacement. Comme tout résident, ils ont leur vie à construire. »

## QUELQUES SECTEURS EN PÉNURIE DE MAIN D'OEUVRE

### LE BTP

10%

DES 300 000 RÉFUGIÉS PRÉSENTS SUR LE MARCHÉ ALLEMAND TRAVAILLAIENT DANS LA CONSTRUCTION

### LE NUMÉRIQUE

80 000

EMPLOIS DU DOMAINE DU NUMÉRIQUE SERAIENT NON POURVUS

CHIFFRES DE 2017 PUBLIÉS EN 2019



**YOMNA BATCH**  
APPRENANTE RÉFUGIÉE  
SYRIENNE EN ALTERNANCE  
CHEZ SIMPLON.CO

Yomna est ingénieure en électricité à Damas quand elle est forcée à fuir la Syrie en guerre. Elle arrive en France en 2018, à 33 ans, avec son mari et ses 2 enfants. Reprendre sa carrière d'ingénieure est impossible, elle ne parle pas le français, les équivalences de diplôme sont complexes : il faut redémarrer à zéro. Elle rencontre Simplon.co, « j'ai découvert les métiers de l'informatique et ça m'a plu » et entame le parcours Welcode, qu'elle suit dans son intégralité en Île-de-France : les cours de français en amont, « la découverte » (programme d'initiation qui se couple aux cours de français et qui permet de préparer au mieux l'entrée en formation) ainsi qu'une formation de 6 semaines (SAS Hackeuses) destinée aux

femmes, avant d'entamer une formation de Développeuse Web. « C'est difficile, il y a beaucoup de travail, le travail technique, plus l'apprentissage du français. Les journées étaient très longues, mais on a beaucoup travaillé et on a réussi donc ça fait plaisir » témoigne-t-elle. Aujourd'hui elle continue son parcours en alternance chez Beedeez, une solution de mobile learning, en tant que développeuse web javascript. « Oui il y a beaucoup de freins, c'est difficile d'entrer sur le marché du travail en France. Ce qui m'a le plus servi dans cette intégration? Sans hésiter, ma motivation. En Syrie, on avait notre travail, notre maison, notre vie. Ici on repart de zéro, on n'a pas le choix. Je comprends que les entreprises puissent être méfiantes, on est étranger, on a besoin de faire plus d'efforts pour réussir, mais il faut donner aux personnes la chance de réussir ».

### ENTRE 2001 ET 2011

65%

DE L'AUGMENTATION DE LA FORCE DE TRAVAIL A ÉTÉ LIÉE À L'IMMIGRATION

15%

DES ENTRÉES DANS LES SECTEURS EN CROISSANCE

28%

DANS LES SECTEURS EN DECLIN

## 2. TIRER LE MEILLEUR PARTI DES ÉQUIPES MIXTES

### Combattre les discriminations et les préjugés

En 2019, 21,4 % des personnes migrantes et réfugiées sont au chômage contre 8,8 % des personnes nées en France, selon l'Insee. Ce chiffre s'explique par l'ensemble des freins d'accès à l'emploi dont souffrent les personnes immigrées, mais il est aussi le reflet des discriminations dont font l'objet ces candidats dans leurs parcours vers l'emploi. D'après le 13ème Baromètre sur la perception des discriminations dans l'emploi, publié en décembre 2020 par le Défenseur des droits et l'OIT, les discriminations sont perçues comme un phénomène massif dans la société française, et au premier rang se trouvent l'origine et la couleur de peau, devant l'état de santé ou le handicap, l'apparence physique et l'âge. Près de la moitié des personnes (46%) pensent ainsi que les individus sont souvent ou très souvent discriminés en raison de leur origine ou de leur couleur de peau. A ces discriminations s'ajoutent des préjugés et attitudes propres aux personnes réfugiées, qui se nourrissent à la fois du flou lexical et du traitement médiatique et politique de ce sujet sensible, et qui influencent les perceptions et les pratiques des recruteurs. Emma Broughton, chercheuse à l'IFRI a ainsi listé dans le guide AFMD-IFRI « Accueillir des étrangers en entreprise », les différentes représentations négatives associées aux personnes immigrées dans l'opinion publique, l'immigré étant très généralement perçu comme une menace :

- Pour la solvabilité des comptes sociaux du pays, par exemple : c'est la figure de l'immigré « profiteuse » ;
- Pour les chômeurs français, les immigrés occupant des emplois se faisant rares dans un contexte de chômage de masse : c'est l'immigré « compétiteur » ;
- Pour « l'identité nationale », c'est l'immigré « communautaire », qui ne s'« intègrerait » pas à la société française ;
- Enfin, l'« immigré » peut présenter une menace en termes d'« ordre public ». C'est la figure de l'« immigré fraudeur », voire « criminel », attachée en premier lieu aux personnes immigrées entrées sur le territoire

de façon irrégulière ou qui s'y maintiennent sans titre de séjour valable - Les « sans-papiers ». Emma Broughton souligne que ces différentes représentations peuvent se combiner entre elles à la faveur des événements, et prennent plus ou moins d'importance en fonction de l'actualité médiatique ou des agendas politiques. « *Oui, il y a une peur cristallisée par l'image du réfugié. En interne et notamment auprès des ressources humaines, il a fallu lutter contre les stéréotypes et les amalgames souvent véhiculés par les médias : non les réfugiés ne sont pas des personnes en situation irrégulière, oui ils ont le droit de*

“ C'est un point frappant : l'image que les médias renvoient des migrants ne correspond généralement pas du tout à ce qu'ils sont. On les voit systématiquement dans des situations d'urgence ou de détresse, qui vont faire appel à des sentiments et des émotions variés, ça va provoquer de l'empathie et de la culpabilité chez certains, de la peur et de l'angoisse chez les autres... Ou sinon, à l'inverse, on les voit dans des situations extraordinaires, comme le sauvetage d'un bébé qui manque de tomber d'un balcon ou d'un vieillard qui se noie dans la Seine. »

### FRANÇOIS GEMENNE

Chercheur, enseignant, et spécialiste des migrations mondiales

“

Il y a clairement une stigmatisation d'une certaine catégorie de migrants, qui sont réduits à leur statut précaire d'aujourd'hui et à leur expérience traumatisante ; or on doit comprendre que cela reste une parenthèse dans la vie d'une personne exilée. On néglige systématiquement le fait que chaque personne a un passé, un itinéraire, une personnalité, et un futur. »

### ROOH SAVAR

Serial entrepreneur et président de SINGA



travailler... On a fait beaucoup de sensibilisation » confirme Alain Masson chez Sodexo.

Les événements tragiques qui secouent les médias de manière récurrente - tout le monde a en tête la photo d'Aylan, petit réfugié syrien mort échoué sur une plage en 2015 et qui avait bouleversé l'opinion publique mondiale - viennent aussi nourrir un discours alternatif, mettant en valeur le statut de victime des réfugiés. « *Dans ce cadre de représentation, les personnes réfugiées sont des*

femmes et des hommes pauvres, trempés et glacés ou recroquevillés dans des tentes boueuses, arrivant en France sans diplômes et sans maîtrise de la langue française » écrit ainsi Emma Broughton. Et de souligner que si cette représentation a le mérite de focaliser l'attention sur la nécessité de porter assistance aux réfugiés, elle n'est pas positive pour autant : les réfugiés ne sont pas vus comme une force, un atout, ou une source d'enrichissement, mais avant tout comme des personnes vulnérables.

Et comme c'est le cas pour toute personne perçue comme vulnérable (le même schéma se retrouve pour les personnes handicapées ou âgées), et très souvent sans que cela ne soit fait exprès, mais bien plus fréquemment en raison d'une forme d'empathie, les personnes réfugiées peuvent être victimes d'une attitude infantilissante des responsables hiérarchiques, attitude qui vient bloquer leur parcours dans l'emploi. Cela se traduit par exemple par l'utilisation d'un langage enfantin ou

**21,4%**  
DES MIGRANTS  
SONT AU CHÔMAGE

— CONTRE —

**8,8%**  
DES PERSONNES  
NÉES EN FRANCE

familier (articulation excessive, vocabulaire simplifié, intonation exagérée...), l'usage quasi-systématique du tutoiement (qui permet aussi d'éviter les subtilités du « vous » propre à la langue française) ou l'utilisation du prénom (parce que le nom de famille peut être compliqué à prononcer). Si cela peut paraître anecdotique, cette attitude a globalement un impact sur l'insertion et le parcours de ces personnes. Arriver à un rapport d'égal à égal est clé dans la réussite d'un parcours et les entreprises ont un rôle à jouer dans le changement des représentations et les préjugés dont souffrent les personnes réfugiées et migrantes.



## Favoriser l'apprentissage linguistique et culturel

La maîtrise de la langue est un pré-requis professionnel et donc le premier frein pour l'accès à l'emploi des personnes immigrées. Le constat est partagé par les employeurs ou les acteurs de terrain : en France, pour pouvoir travailler, il faut maîtriser le français. Plus généralement, dans une perspective d'intégration à la société, la formation linguistique est requise pour tous les signataires du Contrat d'Intégration Républicaine n'atteignant pas un niveau de français minimal (A1). Les organisations accompagnant des personnes réfugiées ont mis systématiquement en place des cours de français, notamment via des partenariats avec des associations spécialisées, comme Thot, Atout Cours, Français Langue d'Accueil, ou bien encore l'Alliance Française. Reste qu'en donnant une perspective et une projection possibles dans le pays, c'est avant tout l'emploi qui reste le vrai facteur de motivation pour l'amélioration de l'apprentissage de la langue. Quiconque ayant vécu ne serait-ce que quelques mois dans un pays étranger comprendra aisément que le manque de perspective ou de lien social dans ce pays constitue un frein majeur à la motivation pour l'apprentissage d'une nouvelle langue. « Pourquoi apprendre le français si on n'a pas d'amis ni de futur ? » résume ainsi très bien Guillaume Capelle. Au-delà de la motivation dans l'apprentissage, l'emploi est également de manière évidente un élément clé de l'acquisition de la langue : l'impact de la mise en situation professionnelle sur le niveau de français est décisif.

La Fabrique NOMADE a fait ce constat en inversant la logique d'apprentissage : « on commence par la reprise en main du métier en atelier, et l'apprentissage du français est une brique complémentaire et nécessaire à leur insertion : c'est bien par le métier qu'ils apprennent la langue. D'habitude, l'approche consiste à apprendre le français et ensuite à aller travailler, mais pour

nous c'est d'abord de travailler et d'apprendre le français en même temps » déclare Inès Mesmar, fondatrice et directrice de La Fabrique NOMADE.

La maîtrise de la langue reste un enjeu clé pour la bonne intégration, car comme le dit très bien Tigrane Seydoux, fondateur de Big Mamma, « le fait de ne pas maîtriser la langue, ça isole ». Mais il y a aussi un enjeu à ce que les recruteurs puissent donner leur chance à des personnes dont le niveau de français ne serait peut-être pas au niveau requis au moment de l'entretien d'embauche, mais pour lesquelles on peut miser sur une progression rapide grâce au levier que représentera l'emploi. « Cela nécessite de donner du temps à la personne, il faut accepter de recruter des personnes qui vont progresser et s'améliorer au fur et à mesure » souligne ainsi Christine Huynh, cheffe de projet Welcode chez Simplon.co. Au sein des Cuietots Migrateurs, c'est la multiculturalité de l'équipe des « cuietots » qui est sciemment privilégiée, comme nous l'explique Sébastien Prunier : « cette multiculturalité sert évidemment la variété de notre cuisine, mais elle permet aussi de ne pas recréer de communautés au sein du groupe. Ainsi, le français reste la langue d'échange et tout le monde progresse plus rapidement. »

“ Un projet d'inclusion, c'est un projet partagé, autour de la performance. L'objectif de cet accompagnement est de lever toutes les barrières à la bonne intégration de la personne, y compris les préjugés ou les tabous qui d'habitude ne s'expriment pas »

**FANNY PRIGENT**

Co-fondatrice d'each One

Au-delà de la langue, loin de leurs proches, de leurs amis, de leurs familles, c'est aussi tout un capital social qui est perdu pour les personnes qui quittent leur pays, et qu'il faudra patiemment reconstruire. A cette difficulté vient aussi se greffer l'adaptation à un environnement socio-culturel parfois radicalement différent de celui de son pays d'origine. Les structures accompagnant les personnes éloignées de l'emploi en général, comme les structures de l'insertion par l'activité économique, ainsi que les organisations spécifiquement dédiées à l'accompagnement des migrants (comme SINGA, Kodiko, ou France Terre d'Asile notamment), constituent autant d'alliés pour reconstruire ce réseau, mais aussi et surtout apprivoiser les codes sociaux et professionnels, formels et informels, même une fois en poste. Mais c'est aussi une intégration qui doit se faire dans les 2 sens. Un rapport de Deloitte, commandé par la Fondation Tent et intitulé « A new home at work » souligne à quel point l'embauche réussie de personnes réfugiées ne s'arrête pas à un recrutement. Le rapport identifie les pistes à mettre en œuvre du côté de l'entreprise pour faciliter l'inclusion de ces profils, que ce soit en termes de processus d'intégration, de préparation des équipes en interne, de traduction et

d'apprentissage de la langue, de montée en compétences, de construction d'un réseau. « Bien que l'embauche soit une première étape importante, les employeurs devraient envisager de développer des stratégies efficaces d'inclusion sur le lieu de travail après l'embauche, afin de soutenir les employés réfugiés » souligne ainsi l'étude en introduction. Action Emploi Réfugiés fait aussi le constat de cette nécessité de préparer l'ensemble des équipes en amont :



« il faut sensibiliser aussi et surtout les chefs d'équipe et les futurs collègues, et pas uniquement les directeurs, RH ou RSE ». each One a pris le parti d'accompagner à la fois les candidats dans l'acquisition des softs skills et des codes socio-culturels en France, mais aussi, en parallèle, les collaborateurs de l'entreprise qui vont accueillir ces candidats : les futurs managers, mais aussi les membres de l'équipe, les RH, la direction.

IKEA s'est engagé à accompagner 2500 personnes réfugiées dans le monde, dont 180 en France, à horizon 2023. A la fois par engagement, mais aussi parce que l'entreprise a de forts besoins en recrutement : « en logistique par exemple, les femmes et les réfugiés sont un vivier de candidats supplémentaire à explorer », remarque Lise Werle. Les programmes mis en place en France, accessibles sur des critères de maîtrise minimale de la langue française et de motivation,

forment à la logistique et à la relation client mais aussi au monde du travail, à la citoyenneté en France et aux "soft skills" (communication, coopération...). En mai 2021, 89 personnes sont formées dont 45 encore en cours de formation, et sur les 44 sorties de formation, 35 travaillent encore chez IKEA, dont la moitié en CDI. Lise Werle souligne plusieurs facteurs de succès : les stagiaires visitent un magasin dès la première phase de formation (l'occasion parfois de

rencontrer un ancien stagiaire désormais en poste !) puis font une immersion de 3 semaines. Une cérémonie de clôture est organisée à chaque fin de formation, et ils ont systématiquement un parrain ou une marraine dans le magasin qu'ils rejoignent. Enfin, le reste des équipes est formé aux parcours migratoires et aux différences culturelles, pour éviter les malentendus et « remplacer les a priori par de la connaissance ». Pour tirer le meilleur parti des équipes mixtes, il est utile de former tout le monde...

L'exemple de Glovo, société de livraison, est également parlant. Viliana Dzhartova, responsable impact de cette startup internationale basée à Barcelone, résume ainsi leurs enjeux dans Medium : « L'écosystème de Glovo, composé de coursiers, de partenaires et d'utilisateurs, est très diversifié, avec des migrants venant des quatre coins du monde,

et c'est l'un des ingrédients très particuliers de notre travail. Glovo offre souvent une première opportunité de travail à de nombreux migrants réguliers récemment arrivés dans des pays comme l'Espagne, l'Italie, le Portugal, l'Argentine et le Pérou. Le soutien aux communautés de migrants dans ces pays est au cœur de notre travail d'impact social » C'est pourquoi Glovo a entamé avec SINGA en Espagne et en Italie un processus d'innovation collaboratif pour que les coursiers puissent passer de « J'étais » à « Je suis » lorsqu'ils se présentent. En effet, ils sont nombreux à subir un déclassement social et professionnel en s'installant dans un nouveau pays. Au lieu d'être un tremplin vers leurs rêves professionnels, Glovo peut rapidement devenir un obstacle à leurs objectifs. Une série d'ateliers a été conçue avec un principe de conception clé : favoriser des idées qui génèrent une valeur partagée. En clair, cela signifie qu'à la différence d'initiatives RSE qui vont souvent se focaliser sur un impact à l'extérieur du cœur de métier, cette démarche envisage des projets non seulement sous l'angle de l'impact social mais aussi celui de la génération de revenus pour l'entreprise. « Les équipes ont été poussées à réfléchir à comment les rêves des coursiers pouvaient aussi devenir le moteur de succès de l'entreprise ? » résume Alexandra Alden, présidente de SINGA en Espagne. Elle résume ainsi le résultat de cette initiative : « Une idée particulièrement intéressante était de savoir comment utiliser la plateforme Glovo pour permettre aux entrepreneurs culinaires migrants de développer et de tester leurs idées commerciales par le biais de restaurants numériques « pop up ». Une idée qui créerait une valeur ajoutée pour Glovo en proposant des expériences culinaires uniques, mais qui serait aussi un excellent moyen pour les entrepreneurs en phase de démarrage de se faire connaître et de tester leurs idées ».





Photo © Singa

Dans le cadre du projet H3, la Fondation Hermès collabore avec SINGA pour sensibiliser les acteurs territoriaux, notamment à Pantin, où se situe le siège social de l'entreprise, à l'inclusion des primo-arrivants, sous la forme d'une série d'ateliers d'intelligence collective avec un groupe de managers de la société. Le projet a deux objectifs : en premier lieu, développer des solutions de recrutement inclusif ; en second lieu, favoriser la rencontre entre locaux et nouveaux arrivants en encourageant la mobilisation citoyenne à Pantin. Aujourd'hui, les besoins en recrutement sont identifiés et des livrables ont été conçus pour consolider une stratégie. Déborah Grosse, responsable du développement Tissus raconte les avantages de cette collaboration : « Nous avons choisi de collaborer avec SINGA car ensemble,

*nous avons pu créer un projet hautement personnalisé centré sur une vision commune : l'inclusion comme source de croissance et d'innovation. »*

La société d'assurances Générali a lancé le mouvement The Human Safety Net pour soutenir plusieurs catégories de personnes vulnérables, y compris les entrepreneurs réfugiés. C'est dans ce cadre qu'elle mobilise des collaborateurs en interne pour accompagner directement les entrepreneurs, en tant que mentors, et les incubateurs comme SINGA ou La Ruche, en tant que consultants. A travers cette initiative, Générali développe sa stratégie d'impact social à l'échelle européenne.



Photo © Singa

### SINGA CRÉE DU LIEN AVEC LE PROGRAMME « BUDDY »

Le programme « Buddy » vise à mettre en relation une personne nouvellement arrivée en France et une personne installée de longue date sur le territoire, française ou non, autour de centres d'intérêts ou de compétences communes. Cette relation n'est pas un parrainage, il n'y a ni bénéficiaire et bénéficiaire, ni enseignant et apprenant. C'est un échange et du partage. Chacun possède des compétences, des passions à transmettre et chacun peut donner et recevoir, à la hauteur de son temps disponible.

La mise en relation se déroule lors d'une soirée « buddy » afin de faciliter le lien. Les personnes se rencontrent et établissent un premier contact par le biais de jeux autour d'un thème prédéfini (exemples : sport, cinéma...). Une fois les liens créés, les rencontres ont lieu sur un rythme hebdomadaire, ou toutes les deux semaines, pendant 6 mois.

#### Pour en savoir plus

<https://www.singafrance.com/blog/le-succes-du-programme-buddy>



Photo © Kodiko

### KODIKO / PARTENARIAT AVEC UTOPIES

Depuis 2019, UTOPIES s'engage auprès de l'association Kodiko, afin de permettre aux collaborateurs qui le souhaitent de pouvoir accompagner une personne réfugiée vers l'emploi. Un programme d'accompagnement de 5 mois pour les binômes salariés accompagnateurs / participants réfugiés, à raison de 10

RDV d'accompagnement (travail sur le CV et le parcours, explication des codes socio-professionnels, aide à la recherche de formations, ouverture du réseau professionnel, etc.) Lors des 2 premières promotions, 6 personnes ont ainsi pu être accompagnées avec un résultat de 4 sorties positives (CDD, CDI, contrat d'insertion et création d'entreprise). 4 collaborateurs d'UTOPIES se sont à nouveau engagés dans l'aventure en 2021.



## 3. LA RECHERCHE DE NOUVEAUX TALENTS

### Une richesse académique et professionnelle

Un des clichés sur les migrants et sur les réfugiés est qu'ils seraient peu instruits. Si c'est le cas d'une partie d'entre eux, la plupart ont fait des études et sont souvent plus éduqués que la majorité des personnes vivant dans leur pays d'origine. Une étude publiée en 2017 par L'Institut national d'études démographiques (Ined) vient effectivement casser ce cliché, statistiques à l'appui. Si les situations sont contrastées selon les pays d'origine des immigrés, il est intéressant de noter que les immigrés originaires du Sénégal sont aussi diplômés que la population française (27%). Mieux encore, 37% des Roumains, 43% des Chinois, 35% des Vietnamiens et 32% des Polonais installés en France sont diplômés du supérieur ! C'est bien plus que pour les natifs de l'Hexagone et à contre-courant des clichés sur les Roms, le « plombier polonais » ou « la misère du monde » que la France ne serait pas en mesure d'accueillir. L'étude compare également le niveau de diplôme des immigrés vivant en France avec celui de la population dans leur pays d'origine. Et là, le constat est sans appel : « Pour la plupart des pays [à l'exception de la Serbie, de la Turquie et du Portugal], les immigrés en France sont plus instruits que la majorité de la population de leur pays de naissance.

« Pour certains pays comme le Vietnam ou le Sénégal (...), les individus qui émigrent et s'installent en France font même presque tous partie des groupes les plus instruits de leur pays d'origine », note l'étude. Pour compléter cette analyse, l'Ined cite les résultats de l'enquête DiPAS

« Les réfugiés ont des talents. Difficile de l'imaginer, tant l'habitude est grande d'associer niveau intellectuel, compétences et apparence ; quand on a réchappé d'un périple extrêmement dangereux, on est rarement tiré à quatre épingles. »

#### ANNIE KHAN

Journaliste au Monde, janvier 2019

menée en Autriche auprès de réfugiés syriens, irakiens et afghans arrivés en 2015. On pourrait s'attendre à ce que les réfugiés soient moins diplômés que les migrants - ils n'ont pas fait le choix de partir pour saisir des opportunités scolaires ou professionnelles, mais y ont été contraints par des facteurs externes (guerre, etc). Mais il n'en est rien, comme l'explique la chercheuse Anne Goujon. « [La] situation économique [des personnes réfugiées] joue un rôle important dans la distance qu'elles parcourent car elle détermine leur capacité à financer le voyage et notamment la rétribution de nombreux passeurs nécessaire à la traversée de multiples frontières. Or, en général, la situation économique et le niveau d'instruction sont fortement liés. » Traduction : les Syriens, Irakiens et Afghans capables de rassembler suffisamment d'argent pour atteindre l'Autriche sont souvent ceux qui sont

les plus diplômés. Les chiffres le prouvent : la proportion de personnes ayant suivi des études supérieures est plus élevée chez les déplacés que dans la population du même âge dans leur pays d'origine. 27% des Syriens réfugiés en Autriche ont poursuivi leurs études après le lycée contre 10% des Syriens en général (11% contre 3% pour les Afghans).

Venant appuyer ces chiffres, la perception de l'immigration en Allemagne a ainsi été récemment renouvelée par des succès entrepreneuriaux remarquables : le 9 novembre 2020, les fondateurs de BioNTech, Ugur Sahin et Özlem Türeci, d'origine turque, sont devenus des célébrités mondiales, en annonçant avoir mis au point le tout premier vaccin mondial contre la Covid-19, en partenariat avec le groupe pharmaceutique Pfizer. A Berlin, le 4 février 2021, le cofondateur de la startup

« Ça coûte très très cher de migrer. Et donc la migration est souvent réservée à une partie assez privilégiée de la population. Par exemple pour migrer du Bangladesh vers l'Arabie saoudite, ça coûte l'équivalent de 5 ans de salaire. »

#### FRANÇOIS GEMENNE

Chercheur, enseignant, et spécialiste des migrations mondiales

Auto1, Hakan Koç, lui aussi fil d'immigré turc, est devenu milliardaire, à la suite de la mise en Bourse de la plate-forme spécialiste de l'achat et de la vente de voitures d'occasion, actuellement évaluée à 10 milliards d'euros. « Nous observons depuis longtemps que de plus en plus d'entreprises fondées par des migrants ou des personnes ayant un passé migratoire sont actives dans des secteurs de haute technologie, souligne dans Le Monde Herbert Brücker, directeur de l'Institut pour la recherche empirique sur l'intégration et l'immigration à Berlin. L'image qu'on avait autrefois en Allemagne, celle de l'immigré illettré ou sans qualification, ne correspond plus du tout à la réalité. »

Aux Etats-Unis, le nombre d'entreprises créées par des personnes ayant un passé migratoire est particulièrement important, confirmant que le rêve américain est toujours vivant. En 2017, 216 entreprises du classement Fortune 500 avaient ainsi été créées par un migrant ou un enfant de migrant, et 45% de ces entreprises étaient des entreprises du secteur de la tech, prouvant que les migrants sont présents dans tous les secteurs. Rappelons que Steve Jobs, fondateur d'Apple, est ainsi le fils d'Abdul Fattah Jandali, Syrien ayant fui le Liban pour des raisons politiques ou que

Jeff Bezos, le créateur d'Amazon, est le fils d'un immigrant cubain.

Les réfugiés sont effectivement plus enclins à prendre des risques (« quand on a tout perdu, l'entrepreneuriat ne fait pas peur »), mais aussi à être en capacité à faire ce « pas de côté », indispensable à toute démarche d'innovation ou d'entrepreneuriat. « Les « pas de côté », nous, les réfugiés, on en a fait un paquet. Pour sauter le mur, pour le contourner, pour faire les 100 pas dans les salles d'attente, partout, dans les administrations. On est forts, en « pas de côté » ! Nous, nouveaux arrivants, regardons votre marché avec un œil neuf. Des doses de résilience et d'enthousiasme, on en a, à revendre ! » clame ainsi Rooh Savar dans son discours lors de la présentation de la première promotion de lauréats de French Tech Tremplin. Néanmoins si l'entrepreneuriat peut être une solution, elle reste une aventure complexe et risquée, et ce d'autant plus si les obstacles liés à l'arrivée dans un nouveau pays ne sont pas encore levés (logement, apprentissage de la langue, précarité du statut, fragilité de l'état psychologique...). Attention aussi à ce que cela ne soit pas une voie subie, et une conséquence d'un rejet du marché du travail, du fait notamment d'une non-reconnaissance des diplômes.

« La personne exilée devient un sujet administratif, tout en étant dans son passé, un prof, un médecin, un ingénieur, un responsable politique, un journaliste... c'est à la fois un traumatisme pour la personne et sa famille, et un gâchis pour le pays d'accueil. »

#### ROOH SAVAR

Serial entrepreneur et président de SINGA



Théo Scubla note ainsi que « 8% des participants des programmes Tremplin que propose each One souhaitent entreprendre. J'observe qu'il s'agit, la plupart du temps, d'anciens CEO, de médecins ou d'avocats qui cherchent à éviter le déclassement que peut engendrer l'exil et préfèrent se reconvertir. » Et Guillaume Capelle de SINGA partage ce constat : « L'entrepreneuriat, c'est parfois la seule solution qu'il reste pour valoriser leur parcours. Ils subissent un tel déclassement social, culturel et économique que les entreprises en place ont parfois du mal à percevoir leur valeur ajoutée. L'entrepreneuriat est l'une des manières les plus efficaces de trouver sa place dans la société et montrer son talent. » Chiffres à l'appui : chez SINGA, 60% des entreprises incubées survivent au-delà de 5 ans.

C'est dans un tout autre domaine, mais avec la même volonté de mettre en valeur ces talents qu'Inès Mesmar a créé La Fabrique NOMADE en 2016, lorsqu'elle découvre par hasard le passé de brodeuse de sa mère en Tunisie. La Fabrique NOMADE a aujourd'hui développé à la fois un programme certifiant de 9 mois aux métiers d'art, ainsi qu'un atelier de confection embauchant des couturiers, avec deux entreprises partenaires, le Groupe LVMH et le Slip Français. Et Inès Mesmar de témoigner que l'enrichissement est mutuel, apportant une vraie valeur ajoutée pour l'artisan mais également pour l'entreprise : « quand un joaillier de la Maison Chaumet vient apporter un soutien technique à nos artisans, il découvre aussi d'autres façons de faire, une dextérité et des techniques différentes, ce qui est aussi très enrichissant pour une entreprise de haute joaillerie. On est dans la préservation des savoir-faire et ça touche directement la raison d'être du Groupe LVMH et des maisons qui nous soutiennent. »



## ROOH SAVAR

### SERIAL ENTREPRENEUR ET PRÉSIDENT DE SINGA

Rooh a 26 ans quand il arrive à Paris. Ancien directeur général du ministère de la Culture de la province du Khorassan, mais également journaliste et fondateur d'une agence de communication politique, il avait participé à la « révolution verte » avec les candidats réformistes qui se sont vu « voler » leur victoire par le régime iranien des mollahs. La violence de la répression qui s'est abattue sur tous ceux ayant dénoncé la réélection du président sortant pousse Rooh à fuir l'Iran. « J'ai grandi dans une famille de culture et d'art, j'ai choisi la France car j'imaginai pouvoir y réaliser mes idéaux ». Les 5 premières années qui suivent son arrivée s'apparentent à un « brouillard » de ses propres termes, période pendant laquelle il tente d'appivoiser ce pays, modérément accueillant, qui lui a offert l'asile politique, tout en se heurtant au « déclassement violent » auquel font face de nombreux réfugiés.

« C'est un parcours du combattant de se créer une carrière. En 2015, je découvre que par le biais de l'entrepreneuriat, je peux créer ma place. » Il développe dans un premier temps son propre média

« Lettres Persanes » en 2016, puis « Jahan Info » en 2019 (Jahan signifie « le monde » en persan), start-up hébergée à Station F. La plateforme numérique de Jahan Info permet à ces clients, grâce à l'intelligence artificielle, d'accéder à des informations et des tendances stratégiques, économiques et géopolitiques provenant de sources locales (la presse, les blogs, les sites d'info etc.) dans des pays étrangers. Il est également président de SINGA, incubateur social qui soutient les réfugiés dans leurs projets entrepreneuriaux, aujourd'hui présent dans 8 pays. « Tout ce que nous avons fait, personne n'y croyait ; on peut faire bouger la France comme ça. »

## Des « compétences douces » enrichies par les parcours d'exil

L'exil est un parcours périlleux, et il faut garder en tête que la migration fonctionne, aussi, comme un « processus de sélection » : « ce sont les plus volontaires, les plus résistants, les plus téméraires qui sont arrivés au bout du parcours. Il faut une force de caractère à toute épreuve », souligne ainsi Catherine Paquemar, responsable de l'accompagnement chez Emmaüs Défi, chantier d'insertion qui compte plus de 10% de réfugiés dans ses effectifs. Les parcours des personnes migrantes s'apparentent souvent à des parcours du combattant, dans lesquels ils ont dû surmonter de nombreuses difficultés et ont dû faire preuve d'adaptation et de résilience. Rooh Savar, exilé iranien (voir portrait page 26) décrit ainsi pudiquement son exil comme un « parcours de James Bond ».

La migration peut également être source d'apprentissages variés. Certains immigrés ont travaillé dans les pays qu'ils ont traversés. A chaque fois, ils ont dû s'adapter à des contextes culturels et des métiers nouveaux, et y ont développé de nouveaux savoir-faire, leur sens de l'initiative et leur polyvalence, autant de qualités précieuses en entreprise. « Les parcours de nos stagiaires sont tellement riches... nous avons une ancienne architecte d'intérieur, un sculpteur-musicien, une personne qui gérait 3 restaurants dans son pays d'origine... ils doivent tout reprendre depuis le début. Leur résilience est impressionnante » illustre ainsi Imaad Ali, responsable du projet École des Cuistots Migrateurs, centre de formation en cuisine créé par les Cuistots Migrateurs en 2020. « Ces gens-là, ce sont des entrepreneurs de la vie. Ils sont partis parce qu'ils n'avaient pas le choix, ils ont dû redémarrer à zéro... Ce n'est évidemment pas le cas pour tous, mais

quand ça marche, ça donne des exemples géniaux de réussite » témoigne aussi Tigrane Seydoux, fondateur de Big Mamma.

Quand on interroge les entreprises, la qualité qui revient le plus souvent est la motivation. « On retrouve chez ces personnes une extrême motivation, une envie de travailler, une envie d'apprendre, qu'on ne retrouve pas ailleurs. Sur 5 personnes réfugiées que nous avons embauchées après un programme de formation qualifiante en octobre 2019, il en reste 4, dont 3 sont en CDI et un qui a déjà évolué. Vous imaginez ? On est à 80% de réussite, avec un retour du terrain assez exceptionnel. » s'enthousiasme Alain Masson chez Sodexo. Même son de cloche au sein des Cuistots Migrateurs (voir présentation page 39) : « nous avons très peu de turn-over, ce sont des personnes qui ont besoin de stabilité. Beaucoup sont là depuis le début, on progresse ensemble. C'est précieux dans la restauration. »

Christine Huynh, en charge du programme Welcode chez Simplon.co relève même la qualité de ces profils à tirer une promotion vers le haut : « J'entends souvent dire de la part des formateurs : c'est le ou la meilleur(e) de sa promo. Ce sont des personnes souvent extrêmement

motivées, c'est gratifiant pour eux de se former sur des métiers qualifiés, même si c'est exigeant ». Et de nous citer l'exemple d'une réfugiée srilankaise, qui a postulé à plusieurs reprises auprès de Simplon.co mais n'avait pas le niveau de Français minimal requis pour intégrer Welcode. « Elle s'est accrochée, elle a postulé et repostulé, et au final elle a été prise, elle est en alternance et c'est une des meilleures de sa promotion, alors que le digital est une reconversion complète pour elle ».

### Comment réussir à déceler ces talents ?

« En même temps qu'il transporte à des milliers de kilomètres, le voyage fait gravir ou descendre quelques degrés dans l'échelle des statuts. Il déplace, mais aussi il déclasse » écrivait très bien Lévi-Strauss. Comment donc réussir à déceler ces talents, dont les expériences académiques ou professionnelles, parfois considérables, peuvent être complètement niées par le parcours migratoire ? En France, malgré la diversification des modes de recrutement, le CV demeure l'outil incontournable de présélection des candidats. Ce « récit de la vie » (signification latine de « curriculum vitae ») n'est pas un exercice anodin, a fortiori pour une



Photo © Corentin Fohlen / Les Cuistots Migrateurs



personne migrante. La valorisation de la formation est une première source de difficultés. Il existe une grande diversité de cursus de formation dans le monde, peu d'équivalences de diplômes, et donc une énorme difficulté à les comparer pour les recruteurs mais aussi à les valoriser pour les candidats. Il est utile à ce sujet de connaître l'existence du réseau ENIC-NARIC (European Network of Information Centres - National Academic Recognition Information Centres) qui permet notamment la délivrance d'attestations de comparabilité et de reconnaissance d'études ou de formation pour les diplômés étrangers. Ces procédures de reconnaissance vont permettre aux candidats d'attester leur niveau académique et de le faire valoir plus facilement sur le marché du travail. Plusieurs entreprises (la SNCF, Airbus, Air France notamment) utilisent les attestations délivrées par le centre l'ENIC-NARIC France dans le cadre de leurs processus de recrutement. Deuxième source de difficultés, la retranscription des parcours professionnels. Si les personnes peuvent être aidées dans cet exercice par des associations spécialisées, les écueils restent grands : les entreprises extra-européennes sont généralement méconnues, les conditions de travail ou les métiers également, et le candidat n'aura pas non plus le bon vocabulaire technique pour expliquer dans le détail ses différentes expériences. Les troubles de la mémoire peuvent aussi être une conséquence de troubles psychotraumatiques et viennent parfois aussi obscurcir un passé dans lequel il peut être douloureux de se replonger. Ceci vient compliquer la description des expériences et des responsabilités, avec pour effet collatéral d'appauvrir le parcours des candidats, et d'amplifier l'impact psychologique de leur sentiment de déclassement.

“

Il faut en moyenne 10 ans pour qu'une personne réfugiée retrouve un statut socio-professionnel équivalent à celui qu'elle avait dans son pays d'origine. Pour nous, c'est 10 ans de gâchés : une perte sèche pour ces personnes et une perte de valeur pour la société qui les intègre. C'est sur ce constat que s'est créé each One ».

### FANNY PRIGENT

Co-fondatrice d'each One

Et au-delà de la retranscription de la formation et du parcours professionnel, le CV reste globalement un exercice factuel et codifié, qui va desservir les profils et les parcours des personnes migrantes. Déjà parce qu'il met l'accent sur des savoir-faire techniques et ne permet pas de valoriser des savoir-être ou des compétences « douces », qui comme nous l'avons vu plus haut, sont considérablement enrichies par les parcours d'exil. Il se fonde aussi sur des faits vérifiables, alors qu'il est souvent difficile pour ces candidats d'apporter des preuves de leurs diplômes ou de leurs expériences (aussi parce que celles-ci peuvent avoir été acquises dans l'économie informelle). Enfin, le CV a souvent pour objectif de mettre en valeur la continuité et la cohérence d'un parcours, ce qui dessert les parcours fragmentés voire chaotiques de certaines personnes, pour qui il est en outre psychologiquement coûteux de devoir tenter de gommer des « trous » qui correspondent souvent à des périodes d'exil et de difficultés majeures, sous prétexte qu'elles puissent être perçues comme de la fainéantise.

Action Emploi Réfugiés (AER) souligne

cette inadéquation du CV classique pour retranscrire les parcours. « L'employeur doit être sensibilisé à cela et ne pas voir le CV avec son regard habituel, et du côté du candidat, nous devons aussi réussir à valoriser les parcours. C'est un travail à 50-50 et nous pouvons nous retrouver à mi-chemin » observe Violette Debarbouille Directrice des Opérations chez AER. AER a ainsi monté des ateliers individuels, animés par des bénévoles RH, visant à valoriser les différentes étapes du parcours, donner du sens et ne pas tenter de gommer des étapes. « C'est un exer-

cice difficile, un long travail, il faut parfois s'y reprendre à deux fois ».

each One est le premier acteur spécialisé dans l'intégration des personnes réfugiées. Fanny Prigent et Théo Scubla, co-fondateurs, illustrent très bien les obstacles du CV lors d'un témoignage à la conférence BOMA en 2020, en s'appuyant sur un CV projeté à un parterre d'auditeurs, pour un poste de vendeur dans une grande enseigne de luxe française : « le recruteriez-vous, ou non? » Alors que la salle hésite clairement au vu du parcours décousu

du candidat, Théo annonce que cette personne a non seulement été recrutée pour le poste en question, mais que c'est aussi un des meilleurs recrutements réalisés à ce poste par l'entreprise. « Ce que Théo ne vous dit pas, explique Fanny, c'est que Salah, qui est syrien, est réfugié en France. Et que tout ce que ça implique nous fait relire son CV avec un angle tout à fait différent ». « Là où un cabinet de recrutement classique rencontre un CV avant une personne, nous rencontrons une personne avant un CV » conclut Fanny Prigent.



Photo © Singa

# PARTIE 3

## LA DIVERSITÉ DANS L'ENTRE- PRISE : UNE CHANCE QUI PROFITE À TOUS



## 1. RESPONSABILITÉ ET RAISON D'ÊTRE

### Influence & responsabilité professionnelle

Le sujet des personnes migrantes et réfugiées est d'actualité partout dans le monde, à toutes les échelles. Mais rares sont encore les entreprises à prendre la parole sur ce sujet, et à en faire une cause publique et visible. Or, comme le dit si bien Alain Régnier, délégué interministériel à l'accueil et à l'intégration des réfugiés, « l'intégration des étrangers sera l'un des sujets les plus importants du siècle avec la transition écologique ». Alors que de nombreuses entreprises ont déjà amorcé leur virage environnemental, comment dès lors ne pas intégrer au même niveau stratégique la question des hommes, de leurs migrations, de la création d'une société apaisée ?

IKEA fait partie de ces entreprises qui ont très tôt œuvré sur le sujet. En premier lieu dans une démarche philanthropique, à travers sa fondation, qui soutient des ONG internationales de soutien aux réfugiés depuis 2005. Mais aussi à travers des campagnes de sensibilisation comme la campagne de collecte de fonds « éclairons la vie des réfugiés » en 2014 (31 millions d'euros récoltés pour le HCR), ou, de manière osée, avec la reconstitution en 2015 d'un logement syrien, en béton brut et nu, au beau milieu des chambres agréables et cuisines rutilantes d'un magasin IKEA en Norvège. En interpellant ses clients, IKEA défend certes une cause, mais aussi améliore l'expérience client en la nourrissant de la richesse des profils et histoires que les réfugiés ont à partager. Constatant l'allongement de la durée moyenne d'exil et les conditions de vie dans les camps,

« La mobilisation des entreprises peut amener les politiques, dans quelques années, à changer leurs discours car ils s'apercevront qu'il y a un véritable besoin - cela pourrait aller plus vite que nous l'imaginons. »

### ALAIN RÉGNIER

Délégué Interministériel chargé de l'Accueil et l'Intégration des Réfugiés

et revenant à son cœur de métier, IKEA a aussi imaginé et produit des « flat shelter », abris en kit pour les camps de réfugiés. IKEA a encore prévu d'investir 100 millions d'euros, sur l'année prochaine, dans la cause des réfugiés.

« Il est rarement confortable, pour une entreprise, de prendre la parole sur des enjeux de société - il faut d'abord s'assurer qu'on n'a soi-même rien à se reprocher. Chez IKEA, nous ne sommes pas parfaits, mais cela fait 15 ans que nous travaillons sur le sujet des réfugiés. Nous avons commencé par un soutien philanthropique au UNHCR, ce qui a permis de renforcer nos connaissances avant l'arrivée de la crise en Europe, et donc d'y réagir en activant des mécanismes d'urgence, comme la création de 55 appartements d'accueil. Mais ce n'était pas durable : le meilleur moyen de s'intégrer est d'avoir un emploi.

C'est pourquoi nous offrons maintenant des formations de 6 mois, en Suède : le temps de s'adapter, de se faire des amis... Plus que recruter des réfugiés, nous cherchons à améliorer leur employabilité. Peu importent les qualifications ou le projet professionnel : c'est l'attitude qui compte. Avec la pandémie, de nombreuses entreprises ont réduit leurs engagements. Mais au contraire, c'est l'occasion d'aller au-delà de la philanthropie, de faire les choses vraiment différemment ! » Mercedes Gutierrez - IKEA Monde

IKEA fait partie d'un groupement d'entreprises (Sodexo, Adecco, Accor, Michelin, BNP Paribas...) intitulé « Refugees are Talents », mobilisé aux côtés de TENT pour faciliter l'intégration des personnes réfugiées en entreprise. Le collectif est consacré au partage de bonnes pratiques et d'expérimentations, afin de démontrer l'intérêt y compris économique pour les entreprises de recruter des profils



réfugiés. Ce groupe de travail est ouvert à d'autres entreprises souhaitant le rejoindre : « *Nous voulons prouver que c'est la meilleure chose à faire, sous tous rapports - y compris économiquement ; et mettre en place des solutions soutenables afin que d'autres entreprises et les prochaines générations continuent ce travail d'ouverture et d'inclusion.* » Surtout, IKEA entend faire bon usage de sa capacité d'influence : comme le soulignent Lise Werle et Mercedes Gutierrez, « *IKEA a conscience d'avoir l'un des plus grands flux de clients au monde, ce serait dommage de ne pas s'en servir pour faire avancer les sujets sociétaux. Nous voulons changer de récit, faire évoluer la*

s'engage en lien avec son cœur de métier. Depuis 2012 et l'ouragan Sandy à New York, à la suite duquel des dizaines de milliers de personnes se sont retrouvées sans abri du jour au lendemain, la célèbre plateforme de logement a été utilisée pour localiser des logements d'urgence pour les personnes touchées par plus de 90 catastrophes naturelles dans 20 pays. Dans la foulée, pariant sur la mobilisation avérée de ses hôtes pour héberger gratuitement des personnes sinistrées à la suite de catastrophes naturelles, la marque s'est fixé un objectif plus ambitieux : aider une partie des 65 millions de personnes déplacées par un conflit, une catastrophe naturelle ou une

un toit pour la période intérimaire qui suit leur arrivée dans un nouveau pays, jusqu'à ce qu'ils commencent à reconstruire leur vie, en travaillant avec des organismes d'assistance aux réfugiés comme Réfugiés Bienvenue. Pour Joe Gebbia, co-fondateur de la marque, cette initiative illustre « *notre responsabilité, qui est d'aller au-delà du business quotidien. On ne peut pas se contenter de faire un chèque ou d'accorder une subvention à une ONG. L'enjeu, c'est plus fondamentalement de comprendre les points forts de votre marque et de s'appuyer dessus pour aller résoudre les problèmes sociétaux de notre monde.* »

Car en effet, les entreprises ont un fort pouvoir d'influence – sans doute le plus fort pouvoir d'influence de notre temps. Elles ont un grand pouvoir d'entraînement, au sein de leur secteur d'activité ou pour le secteur privé en général. Plus largement, elles contribuent à façonner l'imaginaire collectif et à changer les normes sociales. Par leur « brainprint » et leur influence sur les perceptions du plus grand nombre, les entreprises et leurs marques sont des points de repère décisifs : reste à savoir quels récits collectifs elles contribuent à construire ainsi, par leurs produits et leur marketing. Selon une étude d'Havas Paris, 64 % des Français estiment que c'est une bonne chose que les entreprises prennent part au débat public pour défendre les valeurs auxquelles elles croient. Deux tiers pensent que les projets de société les plus ambitieux aujourd'hui sont portés par des chefs d'entreprise.

façon dont les réfugiés sont perçus, rappeler que ces personnes rencontrent des difficultés temporaires, qu'on n'est pas réfugié toute sa vie, et opposer des histoires positives au traitement médiatique habituel » De la même manière, AIRBNB aussi

maladie dans le monde. Elle a ainsi lancé en 2017 son programme Open Homes avec l'aide de SINGA afin de mettre en contact les propriétaires et les réfugiés - avec un objectif ambitieux d'aider 100 000 réfugiés, dans les cinq prochaines années, à trouver



## HAMDI ULUKAYA CHEF D'ENTREPRISE ENGAGÉ

Le magnat du yaourt grec Hamdi Ulukaya, fondateur de Chobani, a fait de son histoire personnelle un vecteur d'engagement. Fils de bergers kurdes des montagnes turques, il a émigré aux États-Unis en 1994, car il ne se sentait plus en sécurité du fait de son activisme politique en faveur des droits des Kurdes, la plus grande minorité ethnique de Turquie opprimée par le gouvernement pendant une grande partie du vingtième siècle. A son arrivée, il apprend l'anglais et s'installe dans le nord de l'État de New York. En 2005, il tombe sur une petite annonce pour la reprise d'une usine de yaourt abandonnée, et deux ans plus tard, il lance Chobani, une entreprise aujourd'hui estimée à 1,5 milliard de dollars devenue la marque de yaourt grec la plus vendue dans le pays. Au fur et à mesure de son développement, Chobani recrute ses salariés aux alentours de son usine, et notamment dans la région d'Utica où des réfugiés venus d'Afrique, d'Asie et d'Europe de l'Est s'installent depuis des décennies. Surmontant avec eux les obstacles qui les séparent du monde du travail (langue, formation et transport), Chobani les recrute de manière proactive, leur versant un salaire qui représente en moyenne deux fois le minimum légal. Il fait de

Au cœur de ce pouvoir d'influence qu'ont les entreprises, le rôle des représentations et les récits qu'elles portent, très bien illustré par Chobani, sont clés pour faire évoluer les mentalités. François Gemenne le souligne « *Pour certaines entreprises, on voit tout de suite que le recours aux travailleurs migrants est un élément de publicité fort et de valorisation. C'est le cas des universités par exemple, pour qui avoir dans ses rangs un nombre élevé de professeurs*

*d'origine étrangère sera un avantage concurrentiel fort. A l'inverse d'autres entreprises vont plutôt se cacher et être gênées de leur main d'œuvre étrangère, voire avoir tendance à se replier sur un nationalisme industriel : le made in France, suggère souvent, à tort, dans les représentations qui sont faites, une « fabrication par des Français ».* Comme s'il y avait une opposition entre des entreprises très « terroir », et des entreprises à image multiculturelle.» remarque François

Gemenne. Or, à l'instar du Slip Français ou de la Fabrique NOMADE qui œuvrent pour surmonter ces représentations, il peut être aussi très utile pour les entreprises traditionnelles, de l'artisanat par exemple, de montrer que ces métiers peuvent être exercés par des travailleurs étrangers. Et François Gemenne d'illustrer : « *sur les 5 dernières années, le concours de la meilleure baguette a été remporté 4 fois par un boulanger étranger.* »



## LE RÔLE DES MÉDIAS DANS LES REPRÉSENTATIONS

Si un secteur a bien un rôle clé en termes de pouvoir d'influence et d'impact sur les représentations, c'est bien celui des médias, dont le cœur de métier est justement d'informer mais qui, en éditorialisant, orientent la perception collective. Récemment, le Guardian a été l'un des premiers grands médias généralistes à réviser son code stylistique pour mieux rendre compte de la crise climatique actuelle : ainsi « *urgence climatique* » ou « *crise climatique* » est désormais préféré à « *changement climatique* », « *surchauffe* » à « *réchauffement* », ou encore « *négaționiste de la crise climatique* » plutôt que « *climato-sceptiques* ». Alors qu'à l'inverse les

migrations sont systématiquement décrites avec des termes anxiogènes depuis 2015, comme « *crise migratoire* » ou encore « *vague migratoire* », peu de voix se sont élevées pour rendre compte du caractère alarmant et trompeur de ces termes. Car la réalité témoigne plutôt d'une crise de l'accueil, comme le souligne Louise Arbour, ancienne Haut-Commissaire aux droits de l'Homme des Nations Unies, interrogée par Le Temps en 2019 : « *En Europe, on a parlé de crise migratoire avec 2 millions de réfugiés. Dans un ensemble qui représente 500 millions d'habitants, c'est une crise de gestion et non migratoire, une crise intra-européenne due à un manque de solidarité des Etats membres de l'UE.* »



### Définir une raison d'être ancrée dans l'entreprise et la société

Au-delà de cette responsabilité, liée à leur pouvoir d'influence, n'oublions pas non plus qu'à l'heure des Sociétés à Mission et de la définition des raisons d'être, de nombreuses entreprises ont l'opportunité de s'emparer de ce sujet clé que sont les migrations pour définir des objectifs ambitieux positivement ancrés dans leur business model.

Après avoir embauché une dizaine de personnes réfugiées au sein de Big Mamma, dont certains ont suivi des parcours d'évolution marquants, Tigrane Seydoux insiste sur l'ancrage qu'apportent ces profils par la raison d'être de son entreprise : « *notre motto chez Big Mamma c'est « Change people's life with pizza ». La pizza c'est un prétexte évidemment, mais on est tous chez Big Mamma pour changer la vie d'autrui ! Ça prend tout son sens avec ces profils-là, quand on voit qu'on arrive à changer de manière très concrète la vie du mec d'à côté ! Ça donne vraiment des ailes et du sens à ce qu'on fait tous les jours* ».

Guillaume Gibault, fondateur du Slip

Français, dont l'ADN repose sur une production locale, 100% made in France, fait ce constat : « *aujourd'hui, tout le monde a envie de fabriquer localement mais il n'y a pas cette capacité de production pour répondre à la demande de fabrication française* ». En montant un partenariat avec La Fabrique NOMADE sur des ateliers de confection textile embauchant des personnes réfugiées, cela permet non seulement au Slip Français d'apporter une réponse à cette pénurie, mais cela vient aussi nourrir la raison d'être de l'entreprise : une fabrication locale, une mode solidaire, une transmission des savoir-faire. N'est-ce pas une belle manière de « *réinventer avec panache l'industrie textile française* » ? Chez IKEA France, l'intégration de personnes réfugiées dans les équipes, du processus de sélection à la collaboration dans les magasins et les entrepôts, constitue une occasion pour les équipes de retrouver du sens en participant très concrètement à la raison d'être d'IKEA : « *améliorer le quotidien du plus grand nombre* », y compris celui de personnes en difficulté et discriminées.

## 2. UNE CULTURE DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA RÉSILIENCE... AU SERVICE DE LA PERFORMANCE



Intégrer des personnes migrantes ou réfugiés n'est pas une main « *tendue* », parce qu'une entreprise ne fait pas de la philanthropie, et parce que, comme nous l'avons vu, les personnes migrantes ont des qualités et des compétences qui vont bien au-delà de leur statut transitoire d'« *exilé* ». Lise Werle d'IKEA France confirme : « *on ne les embauche pas pour faire plaisir mais pour leur personnalité, et leur capacité d'adaptation qui correspond bien aux exigences du marché, et donc aux profils qu'on cherche parmi nos collaborateurs* ». Violette Debarbouille le souligne également : « *souvent nous voyons des employeurs qui ont la crainte de se retrouver avec des candidats traumatisés, ou fragiles. Or ce sont des personnes extrêmement fortes, extrêmement résilientes. Et nous avons beaucoup de retours sur le fait que ce sont même des éléments moteurs, qui dynamisent les équipes et qui sont extrêmement motivées.* » Et comme l'explique très bien Alain Masson chez Sodexo, « *de toute façon, la posture « humani-*

*taire* » vis-à-vis des publics éloignés de l'emploi, ça ne marche pas, ou du moins, ça ne marche pas longtemps. Il faut avant tout que les gens soient épanouis dans leur travail. En revanche, en intégrant ces profils, il y a une solidarité, basée sur l'empathie, qui se crée et ça, ça apporte beaucoup aux équipes ». Cette culture de la solidarité est précieuse. Tigrane Seydoux, fondateur de Big Mamma, loue au même titre les bénéfices de la diversité pour les équipes : « *C'est une telle richesse et une fierté pour les équipes de réussir à intégrer des profils qui ont des trajectoires et des histoires différentes. Ils arrivent avec un parcours parfois tellement lourd, et ils s'intègrent, ils aident les autres, ils sont exemplaires... Ça remet tout le monde à sa place.* » Christine Huynh, chez Simplon.co, relève également à quel point les welcodeurs ou les welcodeuses sont des éléments importants dans une promotion. « *Ils ont un parcours très riche, ça apporte une ouverture d'esprit, bénéfique pour tous. Ça permet aux autres*

*apprenants de relativiser sur leurs propres difficultés, et ça enrichit l'approche pédagogique des formateurs* ». Chez IKEA, au niveau international comme au niveau français, on souligne l'enthousiasme avec lequel les autres collaborateurs s'impliquent dans cette démarche d'inclusion : « *ils nous disent que c'est le meilleur de leur travail, une bulle d'oxygène en ces temps tendus par les problématiques business liées à la pandémie. Ça renforce le sentiment d'appartenance à l'entreprise.* »

De nombreuses études ont ainsi mis en valeur la diversité comme un levier de performance pour l'entreprise. La gestion de la différence s'affiche comme une source de richesse, y compris au sens littéral : les bénéfices des politiques de diversité sont attendus, de manière détournée ou beaucoup plus directe, sur la performance économique. Ainsi, une recherche de McKinsey réalisée en 2019, montre que les entreprises les plus diversifiées au niveau de leurs équipes de direction (diversité de genre mais aussi diversité ethnique) ont 36 % de chances d'être plus performantes et rentables que leurs pairs moins diversifiés. Les entreprises diversifiées seraient également plus innovantes. Une étude du BCG parue en 2018 a ainsi révélé un lien entre la diversité des équipes et l'innovation ou la créativité au sein de l'entreprise. La science managériale s'accorde effectivement à montrer que la résolution de problèmes est facilitée par la complémentarité des profils et la présence dans les équipes de modes de pensée variés



(liés à une formation et/ou à une culture différente). Recruter des salariés représentatifs de la diversité de ses clients permet de mieux les comprendre, d'accroître ainsi leur satisfaction et, par répercussion, de les fidéliser, mais aussi d'améliorer la compréhension de certains produits ou marchés, en se dotant de personnes maîtrisant non seulement une langue étrangère mais aussi des codes culturels différents. En ce qui concerne la performance des organisations, la diversité est également perçue comme un atout. La valorisation des différences est source de cohésion interne, elle renforce la motivation des salariés ainsi que la fierté d'appartenance et l'implication... et donc, au final, l'efficacité globale de l'organisation. Les politiques de diversité ont enfin un effet positif en termes d'attractivité, de fidélisation et de rétention des talents : la reconnaissance de profils jusque-là discriminés permet de travailler avec des collaborateurs plus fidèles et loyaux à l'égard de leur employeur. La génération Z et les Millenials sont particulièrement attentifs à ce point : selon une étude Deloitte, ceux travaillant pour des employeurs perçus comme prônant la diversité sont plus enclins à travailler 5 ans ou plus pour leur employeur (69%), par contraste avec ceux qui ne perçoivent pas leur entreprise comme diversifiée (27%).

Au-delà de la valeur et de l'énergie créées dans une entreprise par le recrutement inclusif de personnes réfugiées, Fanny Prigent, fondatrice de each One note aussi la capacité permise par l'intégration de ces profils à apporter une autre perspective : « cela crée également une culture de la communication permettant de sortir de l'implicite. On met des mots sur les choses, et cela permet une nouvelle façon de penser, libère l'innovation et fédère les équipes autour d'un projet concret qui a du sens. C'est bénéfique pour tout le monde ».



### CULTURE INTERNE CHEZ STARBUCKS

À l'international, l'enseigne de cafés Starbucks, avec ses 30 000 cafés dans le monde et 350 000 salariés en 2018, s'engage pour l'insertion professionnelle des personnes discriminées. Se donnant pour mission de « nourrir en chacun l'esprit d'humanité », Starbucks insiste sur le fait que la diversité « de genre, de race, d'orientation sexuelle, de capacité, de religion ou d'âge... mais aussi d'origines culturelles, d'expériences de vie, de pensées et d'idées » est un élément-clé de sa culture interne et aussi de ce que la marque veut incarner dans les sociétés où elle mène ses activités. En écho à ces convictions affichées, l'enseigne s'est engagée, aux Etats-Unis, à recruter 10 000 réfugiés de 2019 à 2022.

## 3. DIVERSITÉ : UNE LONGUEUR D'AVANCE DANS L'INNOVATION

### L'IMMIGRATION, VECTEUR DE DIVERSITÉ ÉCONOMIQUE

Disposer d'une économie diversifiée (diversité des secteurs d'activité, diversité des compétences) représente un des piliers de la prospérité et de la résilience des territoires. Plus une économie est diversifiée, plus elle offre des solutions locales (ne pas être trop dépendant des importations), plus elle permet d'intégrer une grande quantité de savoir-faire dans les produits exportés (des produits plus sophistiqués et haute valeur ajoutée), et plus elle permet de faire face à des chocs en faisant preuve d'agilité. C'est dire l'importance de la diversité économique. L'immigration constitue un important véhicule de diversification économique. Les migrants viennent nourrir le niveau de connaissance collective (collective knowhow), apportent une complémentarité et de nouveaux savoir-faire, ouvrent de nouvelles voies économiques. C'est ce que l'économiste Ricardo Hausmann appelle « l'effet Scrabble » (une compétence équivaut à une lettre) : en moyenne, avec 1 lettre vous pouvez faire 1 mot, avec 3 lettres vous pouvez en faire 4, avec 4 lettres 9 mots, ... avec 10 lettres 595 mots, c'est exponentiel, d'où l'intérêt d'ajouter de nouvelles lettres dans le jeu !

De nombreux travaux universitaires, notamment ceux du Growth Lab de l'Université d'Harvard, insistent sur l'importance des migrants dans la sophistication des économies, y compris dans les pays en voie de développement. Dans une étude publiée en mars 2020, « Does Birthplace Diversity Affect Economic Complexity? Cross-country Evidence », les économistes D. Bahar, H. Rapoport et R. Turati montrent que les pays avec une large diversité des lieux de naissance des résidents

présentent une économie avec un niveau de « complexité » supérieur de 10 à 18%. La diversité des origines booste la diversité des savoir-faire, l'éventail des produits exportés mais accroît également la complémentarité des savoir-faire.

L'impact des migrations dans la diversification économique n'est pas nouveau. L'exode des huguenots français vers les pays protestants afin d'échapper aux persécutions est un événement capital de l'histoire européenne. De 1560 à 1760, cette diaspora a concerné plus de deux cent mille huguenots qui ont pris le chemin de l'exil, notamment vers la Prusse, contribuant à la diffusion de nombreuses technologies et savoir-faire productifs dans les pays hôtes. Les territoires qui présentent aujourd'hui le plus haut niveau de diversité économique à travers le Monde ont pour beaucoup un dénominateur commun : les migrants. La péninsule du Sud Ouest Michigan (Grand Rapids), la plus diversifiée des Etats-Unis, a été marquée par les migrants hollandais et allemands (1/4 des immigrants allemands aux US au début du XXème siècle sont arrivés dans cette petite péninsule), les villes de Piracicaba et Colombo, les plus diversifiées du Brésil, le sont historiquement grâce aux migrants notamment italiens, la région de Timișoara (berceau de la révolution roumaine en 1989) avec la plus haute diversité industrielle d'Europe a été façonnée grâce à son imposant multiculturalisme, etc ...

### ARNAUD FLORENTIN

Économiste & directeur associé d'UTOPIES

Un nombre croissant de startups prend le sujet de l'intégration des personnes réfugiées à bras le corps, en construisant des modèles économiques adaptés prouvant qu'il est possible de créer des entreprises inclusives sans renoncer ni au succès ni à la rentabilité. On voit ainsi émerger de nouvelles entreprises, portées par

une génération de jeunes entrepreneurs, immigrés, réfugiés ou qui ont eu l'occasion de parcourir le monde. Une génération sensibilisée au sujet des migrations et qui cherche à innover en tirant tout le parti de la diversité culturelle.

De manière assez classique, des nouvelles entreprises peuvent se créer sur des besoins directement liés aux migrations, comme l'hospitalité et l'intégration : les cours de langue (Frello ou Solodou), « des offices de la migration » comme La Maison des Réfugiés ou le Social Bar, le logement comme J'accueille ou Caracole, ou





encore l'intégration professionnelle, comme Kodiko qui fonctionne sur le principe du mentorat, permettant à un salarié d'entreprise d'accompagner une personne réfugiée vers l'emploi.

Il y a aussi les innovations complémentaires, celles qui viennent repérer et combler un manque sur le marché. C'est le cas des entreprises culinaires comme les Cuisstots Migrateurs (voir encadré) ou encore Meet my mama, qui proposent un système de traiteur de cuisines du monde, authentiques et nouvelles, complémentaires avec le local. Dans le domaine des langues, NaTakallam (qui signifie « nous parlons ») est une plateforme créée en 2015 par 3 étudiants de Columbia, qui permet aux étudiants d'apprendre

une langue en ligne (l'arabe à l'origine du projet, l'arménien, le perse et d'autres aujourd'hui), tout en discutant avec des réfugiés partout dans le monde, permettant un apprentissage personnalisé et à forte dimension humaine.

Ces nouvelles entreprises viennent aussi répondre aux besoins de certains métiers en tension : la tech, comme nous l'avons vu, est un domaine porteur et en manque de personnes formées. Refugeeks, le programme de Simplon.co, déjà évoqué, a été créé sur ce besoin ; c'est aussi le cas de Konexio, une autre école de code qui permet à des jeunes issus de quartiers populaires, demandeurs d'asile ou réfugiés de devenir développeur.

« Générationnellement il y a quelque chose qui change en France, il y a une prise de conscience, qui est très agréable à vivre »

### ROOH SAVAR

Serial entrepreneur et président de SINGA

Un autre modèle d'innovation consiste à aller chercher la valeur à la croisée de plusieurs industries ou de plusieurs cultures. Guiti News par exemple est un media dont les articles sont entièrement écrits par des binômes réfugié et français, apportant un regard croisé et totalement nouveau sur l'actualité. Dans le domaine artisanal, La Fabrique NOMADE emploie et forme des artisans réfugiés et y voit l'occasion d'échanger des techniques et savoir-faire, au service d'entreprises textiles et de maisons de luxe françaises.

Autre exemple d'innovation, qui n'aurait sans doute jamais vu le jour sans le parcours d'exil de son fondateur Rooh Savar (voir portrait page 26), Jahan Info : cette plateforme se base sur l'intelligence artificielle pour détecter les signaux faibles issus des différentes presses locales et permet ainsi de détecter rapidement les bonnes informations et anticiper les événements importants. Citons encore l'exemple de KaouKab, lancé par un jeune entrepreneur syrien passionné par le recyclage, qui est une application spécialisée dans le recyclage des déchets métalliques, permettant d'apporter une solution aux PME en faisant le lien entre les collecteurs indépendants de métaux et les grands groupes de recyclage.



Photo © Corentin Fohlen / Les Cuisstots Migrateurs

### LES CUISTOTS MIGRATEURS TRAITEUR SOLIDAIRE ET ENGAGÉ

Les Cuisstots Migrateurs sont nés en 2015, au plus fort du pic migratoire, de la Jungle de Calais, des bateaux bondés en Méditerranée de candidats à l'immigration, pour contribuer « *mais pas sous un angle humanitaire*, explique Sébastien Prunier, un des co-fondateurs. *Nous voulions créer une entreprise sociale. La cuisine c'était à la fois une passion, et une bonne manière de trouver des talents et de mettre tout le monde sur un pied d'égalité. C'est aussi une bonne façon de lier les personnes à leur identité, ce que l'intégration a tendance à vouloir gommer* ».

Les Cuisstots Migrateurs ont donc embauché leurs premiers cuisiniers, en CDI. « *Le CDI classique, c'est LE modèle de stabilité dans le système français traditionnel. Avoir un CDI, c'est la meilleure façon de pouvoir se construire, accéder à un logement, se projeter dans l'avenir. Nous ne voulions pas embaucher ces personnes en contrat d'insertion. Ce sont eux la valeur ajoutée, la richesse, la différenciation de notre entreprise : on ne serait rien sans eux. On oublie que ce sont des réfugiés syriens, afghans, iraniens,*

*éthiopiens : ce sont avant tout des cuisiniers, qui vont faire de la cuisine syrienne, afghane, iranienne, éthiopienne.* » L'activité traiteur s'est ainsi développée, essentiellement en BtoB et avec des clients comme Total, Carrefour, BNP Paribas, Danone, MAIF ou encore la Mairie de Paris ou l'UNESCO, des clients attirés à la fois par une envie sincère d'aider et d'acheter de manière plus responsable, mais aussi séduits par la différenciation extrême proposée par les Cuisstots Migrateurs : une cuisine du monde authentique. « *On fait de la vraie cuisine. Si vous allez en Chine, vous vous rendez compte que la nourriture chinoise que l'on sert en France n'a rien à voir, et ça, ça biaise aussi la vision que l'on a de l'étranger* ». Fort de ses 30 salariés et ses 2 millions d'euros de chiffre d'affaires, les Cuisstots Migrateurs ont développé une école de cuisine en 2019, inspirée entre autre sur le modèle de Cuisine Mode d'Emploi de Thierry Marx : une formation gratuite et inclusive de 600 heures de formation sur 4,5 mois, avec un accompagnement spécifique pour les personnes réfugiées (cours de français, suivi social et psychologique...).



# CONCLUSION



## POSTFACE GUILLAUME CAPELLE

CO-FONDATEUR DE SINGA

 @guillaumeBJC



**E**n 1484-1485, Léonard de Vinci voit la peste décimer Milan et l'Europe. Il imagine alors une « ville idéale » en dessinant des écluses, vannes et canaux superposés sur 3 niveaux pour faciliter la « circulation des biens, des humains et des humeurs ». Il conçoit le mouvement comme une source d'hygiène, de paix et de prospérité. Pendant des décennies, ses croquis vont inspirer l'architecture et l'urbanisme afin de construire des villes résistantes à une épidémie grâce à de meilleurs circuits.

En 2021, nous vivons immobiles et distants à l'heure de la pandémie Covid-19. Il est temps d'inventer une « entreprise idéale » qui intègre la mobilité des personnes, des produits et des données comme un atout économique, écologique et de justice sociale. L'entreprise est un espace pour se lier les uns aux autres et générer de la valeur.

Alors que nous sommes rentrés dans une décennie déterminante pour le climat et nos conditions de vie, il est temps de bouger.

Les immigrés et les réfugiés tracent le chemin à suivre. Ils nous révèlent ce qui est essentiel pour l'humanité. Les mouvements sociaux qui accompagnent leurs mouvements sur la Terre nous désignent les frontières de nos imaginaires. C'est en leur donnant la place qu'ils méritent que leurs talents, leurs connaissances et leurs visions du monde nourriront l'innovation des entreprises. C'est ainsi qu'elle pourra se transformer et créer des solutions d'avenir.

Les entreprises inclusives perçoivent en temps de crises financière (2008), humanitaire (2015) ou sanitaire (2020) les nouveaux chemins. Elles les superposent, comme

Léonard de Vinci, sous forme d'innovations sociales, culturelles et technologiques. En particulier, celles menées par la génération d'internet et du changement climatique qui ne voient plus les frontières comme avant. Elles tracent d'ores et déjà des parchemins pour les décennies à venir, avec le soutien des Médicis et des François Ier d'aujourd'hui.

En 2021, l'entreprise doit être rentable, durable, responsable, diverse, équitable, résiliente et inclusive. Cela paraît mission impossible, surtout lorsqu'on raisonne en silos. Les initiatives citées dans cette note nous montrent pourtant une vérité simple : travailler en bonne intelligence sur la migration produit des effets transverses de la RH au marketing en passant par la production.

Cette dynamique offre des perspectives à l'entreprise. Elle crée du lien en son sein et au-delà. Elle produit de la solidarité et un sentiment d'appartenance. Elle raconte des histoires. Chez SINGA, nous avons eu le privilège de co-créditer ces transformations avec des PME comme des grands groupes au cours des dix dernières années. Ce sont les entreprises transculturelles qui forgent les écosystèmes où les consommateurs comme les collaborateurs trouvent, chacun, leur place.

L'entreprise est l'acteur le plus agile du moment. C'est elle qui peut initier une Renaissance. Les premiers parchemins sont déjà écrits. Il faut dorénavant leur donner vie.

## 2. PAR OÙ COMMENCER ?

À leur arrivée en France, les personnes sont accompagnées par des associations spécialisées. Ces associations connaissent donc bien ce public, ses atouts et ses besoins, et sont les partenaires privilégiés de toute entreprise souhaitant s'engager d'une manière ou d'une autre en faveur des réfugiés.

### VOICI UNE SÉLECTION D'ACTEURS VERS LESQUELS VOUS TOURNER SELON VOS OBJECTIFS.

#### Réaliser un diagnostic sur l'inclusion dans l'entreprise

##### Diversity Atlas

Recevoir une analyse de la diversité culturelle et démographique au sein de l'entreprise

<https://www.diversityatlas.com.au/fr/>

##### Baromètre de l'inclusion

Évaluer le sentiment d'inclusion des collaborateurs au sein de l'entreprise

<https://www.labodelafraternite.fr/home/2149/barometre>

##### Mixity

Obtenir une empreinte de la diversité dans l'organisation

<https://www.mixity.co/#!>

#### Mobiliser les collaborateurs sur des projets à impact social

##### Humanity Diaspo

Projets sur l'hygiène, la faim ou encore le zéro déchet

<https://www.humanitydiaspo.org/>

##### J'accueille

Plateforme d'accueil des réfugiés chez l'habitant

<https://www.jaccueille.fr/>

##### Kodiko

Mise en relation des salariés de l'entreprise avec des réfugiés en recherche d'emploi

<https://www.kodiko.fr/>

##### Utopia 56

hébergement citoyen et bénévolat

<http://www.utopia56.com/fr>

#### Goûter à la complémentarité des talents internationaux

##### Meet my mama

Traiteur engagé et école de formation des femmes immigrées aux métiers culinaires

<https://www.meetmymama.com/>

##### Refugee Food

Traiteur, formateur, restaurateur et programme d'aide alimentaire

<https://refugee-food.org/>

##### Les Cuistots migrants

Événements, livraisons et lunch box réalisés par des chef(fe)s réfugié(e)s

<https://www.lescuisotismigrants.com/>

#### Trouver des talents complémentaires à ceux de l'entreprise

##### Action Emploi Réfugiés

Mise en relation entre employeurs et réfugiés.

<https://www.actionemploirefugies.com>

Publication du guide « Info Emploi Réfugié », qui s'adresse aussi bien aux bénéficiaires de la protection internationale qu'aux employeurs, outil de référence sur l'emploi des personnes réfugiées

Pour télécharger ce guide :

<https://infoemploirefugies.com>

##### Parcours Welcode (simplon.co)

formation des réfugiés et/ou des ressortissants non-européens détenteurs d'un titre de séjour, aux compétences digitales et à l'apprentissage du français

<https://simplon.co/formation/welcode/93>

##### La Fabrique NOMADE

insertion professionnelle des artisans migrants et réfugiés en France <https://lafabriquenomade.com>

##### Konexio

Formation des réfugiés et demandeurs d'asile aux métiers du numérique

<https://www.konexio.eu/index.html>

##### each One

Solution clé en main de recrutement et de formation, dédiée aux personnes réfugiées et nouveaux arrivants

[www.eachone.org](http://www.eachone.org)

##### Espero

Formations des personnes éloignées de l'emploi aux métiers de l'économie circulaire

<https://www.facebook.com/esperofrance/>

#### Former les collaborateurs aux codes socio-culturels locaux

##### Abajad

Accélérateur de l'employabilité par la langue

<https://www.abajad.com/>

##### Solodou

Applications d'alphabétisation des adultes

<https://www.solodou.com/>

##### CLIC

Formation à la création de liens interculturels

<https://wearesinga.com/reinvent/>

#### Créer du lien social entre les collaborateurs et avec le monde extérieur

##### Kabubu

L'amitié des réfugiés et des Français à travers le sport

<https://www.kabubu.fr/fr/>

##### Allomondo

Echanger sur les thèmes de prédilection de l'entreprise avec des personnes d'autres cultures

<https://www.allomondo.org/>

##### Duo for a job

Mentorat interculturel et intergénérationnel

<https://www.duoforajob.fr/>

#### Conduire le changement et générer de l'innovation interculturelle

##### UTOPIES

Accompagner l'entreprise dans sa stratégie de marque inclusive et d'impact sur les migrations

<https://www.utopies.com/>

##### SINGA

Incubateur et accélérateur d'innovations interculturelles au sein de l'entreprise

<https://wearesinga.com/reinvent/>

“ Je suis arrivé en France en 2015 de Syrie et j'ai obtenu le statut de réfugié grâce à l'association Cœur Sans Frontières. Mais je n'arrivais pas à trouver un poste alors que j'avais travaillé pendant 10 ans (assistant comptable, trader, conseiller clientèle et analyste crédit). J'ai l'âge, j'ai l'expérience mais je ne sais pas les mots exacts, pour expliquer mes motivations. Je n'avais qu'un CV en anglais de 3 pages... Grâce à Kodiko, j'ai été accompagné pour valoriser mes expériences et obtenir une formation et un stage. À la fin, je pourrai normalement trouver un travail qui s'approche de mes expériences. »

**NAZIH NAJJAR**

Réfugié Syrien

## SINGA

SINGA est une organisation internationale créée en 2012 par Guillaume Capelle, Nathanaël Molle et Alice Barbe. Elle rassemble des locaux et nouveaux arrivants (personnes réfugiées, demandeurs d'asile...) et les encourage à s'engager ensemble dans des projets sociaux, professionnels et entrepreneuriaux. SINGA dans le monde, c'est :

- Une communauté de plus de 50 000 membres (locaux et nouveaux arrivants) rassemblée autour de passions, de compétences ou de projets communs

- Une présence dans 7 pays et 17 villes avec des parcours entrepreneuriaux locaux et inclusifs

- Un écosystème vertueux (communauté, dirigeants et institutions) qui invente l'avenir de la migration, et ambitionne de créer une société riche de ses diversités

Depuis sa création, les activités de SINGA prouvent que l'innovation sociale et économique se nourrit des migrations et de la création de liens. Chaque rencontre, chaque programme, chaque structure créée au sein de SINGA devient source d'expérimentation permettant de construire la société de demain.

50 000

**MEMBRES**

RASSEMBLANT  
RÉFUGIÉS, MIGRANTS  
ET LOCAUX

RÉSEAU D'INCUBATEURS  
LOCAUX DANS

17 VILLES  
DE 7 PAYS



## 3. ANNEXE

# LE GLOSSAIRE

**Etranger** : personne de nationalité étrangère présente sur le territoire

**Immigré** : étranger né hors de France, ayant une nationalité étrangère ou ayant acquis la nationalité française

**Migrant** : personne qui a quitté son pays, quelle que soit la raison de départ (économique, politique, persécutions...)

**Exilé** : personne qui a été condamnée ou contrainte à l'exil ou s'y est déterminée

**Primo-arrivant** : étranger qui sollicite pour la première fois l'attribution d'un titre de séjour

**Demandeur d'asile** : étranger qui sollicite le bénéfice d'une protection internationale en application de la Convention de Genève du 28 juillet 1951 ou de l'asile constitutionnel s'adressant à « toute personne persécutée en raison de son action en faveur de la liberté » (alinéa 4 du préambule de la Constitution de 1946)

**Réfugié** : étranger qui a obtenu le droit d'asile en France : il reçoit une carte de résident d'une durée de dix ans

**Protégé subsidiaire** : étranger qui ne remplit pas les conditions pour se voir reconnaître la qualité de réfugié, mais pour lequel il existe des motifs sérieux et avérés de croire qu'il courait dans son pays un risque réel de subir une des atteintes graves suivantes : peine de mort, torture, peines ou traitements inhumains ou dégradants, violence généralisée résultant d'une situation de conflit armé interne ou international. Il reçoit une carte de séjour d'une durée maximale de 4 ans

**Apatrié** : toute personne qu'aucun État qu'aucune personne ne considère comme un ressortissant par application de sa législation

**Dubliné** : Les Dublinés sont des demandeurs d'asile qui ont été enregistrés à leur arrivée en Europe dans un autre État membre. Selon les termes du règlement de Dublin du 15 juin 1990, révisé en 2003 et 2013, leur demande relève d'un autre État membre. La France ne peut pas instruire leur demande et demander alors la réadmission

**Réinstallés** : ce sont les étrangers qui sont transférés d'un premier pays d'asile vers un autre État qui a accepté de les admettre et de leur accorder à terme une résidence permanente

**Débouté** : étranger qui s'est vu refuser le droit d'asile

**Eloigné** : l'immigrant qui ne bénéficie pas de la protection internationale et qui quitte le territoire français

**Personne en situation irrégulière sur le territoire** : étranger sur le territoire français ne disposant pas ou plus d'un titre de séjour en règle

**Travailleur étranger** : étranger disposant d'une autorisation de travail en France sous la forme d'un visa, d'une carte de séjour ou d'un document distinct du document de séjour (document provisoire de séjour, autorisation provisoire de travail)

**Talents internationaux** : personne étrangère recrutée au sein de l'entreprise pour renforcer sa solidarité, sa responsabilité, sa résilience, son efficacité, ses capacités de rétention des collaborateurs et d'innovation, ainsi que son image

**RSE** : responsabilité sociétale de l'entreprise

**DEI** : département au sein de l'entreprise dédié à la gestion de la diversité, l'équité et l'inclusion

**Multiculturelle** : une entreprise permettant à des collaborateurs ou consommateurs de cultures différentes de réaliser un même objectif

**Interculturelle** : une entreprise favorisant des échanges entre collaborateurs ou consommateurs de cultures différentes

**Transculturelle** : une entreprise forgeant une nouvelle culture commune entre des collaborateurs ou consommateurs de cultures différentes

**Insertion** : le processus favorisant l'intégration d'un individu dans l'économie par l'appropriation des règles de l'entreprise

**Intégration** : le processus par lequel une personne s'attache à son entreprise et ses collaborateurs et réciproquement

**Inclusion** : le processus mettant fin à l'exclusion d'une personne ou d'un groupe de l'ensemble des dirigeants, des employés ou des consommateurs d'une entreprise

**Interaction** : le processus réunissant des individus associés à des groupes différents dans le cadre d'un échange ou d'un projet commun

## 4. CHECKLIST

# VOTRE MARQUE ET VOTRE ENTREPRISE SONT-ELLES INCLUSIVES POUR LES PERSONNES MIGRANTES OU RÉFUGIÉES?

### COCHEZ LES CASES QUI S'APPLIQUENT ET COMPTEZ LES POINTS !

Votre marque ou votre entreprise s'associe à des initiatives philanthropiques soutenant la cause des populations migrantes et/ou réfugiées **+1 point**

Votre marque ou votre entreprise a développé une politique de mécénat de compétences pour les collaborateurs encourageant la prise d'initiatives auprès de populations réfugiées ou migrantes **+1 point**

Votre entreprise a mis en place des processus de recrutement adaptés pour les personnes réfugiées ou migrantes (soit via des processus internes, exemple : recrutement sans CV ou introduction de questions visant à repérer les compétences informelles lors des entretiens de recrutement ; ou via un partenariat avec des associations spécialisées) **+2 points**

Votre marque ou votre entreprise a déjà pris des positions publiques (y compris lobbying) sur l'inclusion des personnes migrantes et réfugiées, en partenariat éventuellement avec une association spécialisée **+2 points**

Votre entreprise a mis en place des processus spécifiques concernant l'intégration des personnes réfugiées ou migrantes, notamment au niveau RH (exemple : mise en œuvre d'une procédure de validation des acquis de l'expérience ; proposition de formation permettant d'actualiser et/ou de compléter la formation acquise à l'étranger ; mise en place d'un système de « parrainage » pour les nouveaux entrants ; proposition de cours de langue, etc.) **+2 points**

Vos engagements pris en matière de ressources humaines intègrent explicitement des engagements de non-discrimination et d'inclusion à tous les niveaux, et notamment en termes de nationalités et d'origines géographiques différentes **+1 point**

Votre communication et votre marketing (y compris l'innovation produits, le design, etc.) intègrent de manière proactive des engagements inclusifs ciblant certaines catégories de clients, ou mettant en valeur la diversité ethnique ou d'origine **+2 points**

### RESULTATS

**0 point** L'engagement des entreprises envers les personnes migrantes et réfugiées est encore un sujet sensible sur lequel trop peu d'entreprises osent s'engager. Pour démarrer, n'hésitez pas à contacter les associations spécialisées listées dans cette note, qui sont là pour vous accompagner et vous guider.

**1 - 5 points** Votre entreprise semble convaincue de la nécessité de prendre en compte ce sujet et a commencé à mettre en place un certain nombre d'actions. Nous espérons que la lecture de cette note vous a donné des pistes pour aller plus loin !

**Au-delà de 5 points** Votre entreprise semble avoir fait de l'intégration des personnes migrantes et réfugiées son cheval de bataille ! Contactez-nous, nous souhaitons en savoir plus et diffuser vos bonnes pratiques pour faire avancer le mouvement des Sociétés à Mission !

## AUTEURS

# UTOPIES ©

[WWW.UTOPIES.COM](http://WWW.UTOPIES.COM)

Créée en 1993 par Élisabeth Laville, UTOPIES est la première agence indépendante et think-tank en France sur l'accompagnement des entreprises et des marques qui placent le développement durable au cœur de leur stratégie - et l'un des tout premiers dans le monde. Forte d'une soixantaine de consultants, UTOPIES a pour mission d'ouvrir de nouvelles voies en incitant les entreprises à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux au cœur de leur mission, de leur stratégie et de leur démarche d'innovation. L'agence est notamment reconnue pour ses travaux sur les stratégies de marques et sur l'innovation positive, mais aussi pour son expertise sur les études d'impact socio-économiques et l'économie locale. Soucieuse de s'appliquer à elle-même ce qu'elle recommande à ses clients, UTOPIES arrive en tête du Palmarès Great Place to Work à deux reprises, en 2019 et 2021, catégorie « entreprises de moins de 50 salariés ». L'agence a également été la première entreprise labellisée B Corp en France en 2014, et fut jusqu'en 2019 en charge du développement dans l'hexagone de cette certification internationale des entreprises engagées. L'équipe d'UTOPIES est présente à Paris, où se trouve son siège social historique, mais aussi à Bordeaux et Annecy, ainsi qu'à Sao Paulo et à Maurice, depuis quelques années.

# SINGA

[WWW.WEARESINGA.COM](http://WWW.WEARESINGA.COM)

SINGA est une organisation internationale qui crée des opportunités de rencontres et d'échanges entre locaux et nouveaux arrivants (personnes réfugiées, demandeurs d'asile...). Elle compte plus de 50 000 membres dans le monde, dans 7 pays et 17 villes. SINGA a déjà accompagné plus de 1 000 entrepreneurs, soutenu plus de 300 startups et a ainsi permis de créer des milliers d'emplois. L'organisation ambitionne de construire une société riche de ses diversités, et accompagne des dizaines d'entreprises sur des enjeux d'interculturalité et d'inclusion.

## ECOSYSTÈME

# kodiko

UTOPIES est en partenariat avec Kodiko, qui est une association visant à favoriser l'insertion professionnelle des réfugiés en France à travers un programme de co-training réfugiés-salariés

UTOPIES soutient aussi l'engagement de ses collaborateurs sur ce sujet en leur donnant du temps et de la flexibilité et en offrant un espace de parole à des associations lors des événements d'équipe. Nous comptons notamment des collaboratrices et collaborateurs engagés auprès des associations Utopia 56 et Urban Refugees.



Entreprise



Certifiée

La présente note a été rédigée par UTOPIES qui en est le titulaire exclusif et ne peut être reproduite en tout ou partie qu'avec notre accord écrit préalable.

**Contributeurs :** Elisabeth LAVILLE, Anaïs DENOITS, Guillaume CAPELLE, Stéphanie SENLIS, Marie BOURDIN, Özgecan ABDULAZIZOGLU, Agathe LEGRAIN

**Graphisme :** Claire MESGUICH, Pamela KARAM