



## Connaître les opportunités et les obstacles à l'embauche d'un réfugié

### 1. Opportunités et avantages

Les réfugiés et les migrants offrent des opportunités aux entreprises qui les embauchent et aux communes dans lesquelles ils vivent. Plusieurs études et enquêtes empiriques mettent en évidence leur valeur ajoutée avec les conséquences suivantes.

#### Amélioration de l'engagement et de la motivation des employés

Des entreprises soulignent que les travailleurs réfugiés représentent un exemple au travail pour d'autres collègues et que leur état d'esprit inclut un niveau élevé de tolérance à l'égard de l'incertitude avec une détermination à faire changer les choses. Ces travailleurs peuvent donc être un bon exemple de motivation, de volonté et leur intégration avoir une influence positive sur le climat général. Dans une enquête<sup>1</sup> récente portant sur environ 500 entreprises du Piémont (Italie), 24 % déclarent que les migrants non européens sont plus motivés et plus flexibles que les autochtones et 17 % déclarent que leur embauche a favorisé une réduction des absences du travail chez les autres travailleurs, ce qui a augmenté la productivité.

#### Augmentation de la rétention

Les recherches montrent que la rétention des employés réfugiés est jusqu'à 15 % plus élevée que celle des autochtones. Pour une étude de la Tent Foundation<sup>2</sup>, les employeurs américains déclarent que les réfugiés restent plus longtemps dans la même entreprise grâce à un bon niveau de satisfaction perçu en ce qui concerne leur rôle.

#### Augmentation de la productivité et de l'innovation

Les migrants enrichissent le lieu de travail avec de nouvelles perspectives et idées : cela a des effets positifs sur la créativité et l'innovation. Ceci peut pousser l'ensemble de l'entreprise à s'améliorer. Les cadres sont tenus de développer les compétences managériales nécessaires dans un environnement de travail multiculturel. Des recherches ont montré que les équipes de travail intégrant des salariés d'origine étrangère ont une augmentation de 20 % de l'innovation et prennent de meilleures décisions commerciales dans 87 % des cas<sup>3</sup>.

1 Enquête en ligne réalisée dans le cadre du projet *PRIMA* de la région du Piémont, a permis de recueillir environ 500 réponses d'entreprises piémontaises.

2 Tent, Lutheran Immigration and Refugees service, US Employers' guide to hiring refugees.

3 Erik Larson "New research : diversity + inclusion = better decision making at work", Forbes, 2017 ; Bourke J., Dillon B., "The diversity and inclusion revolution : eight powerful truth", Deloitte Review 22, 2018.



## **Différentes cultures au service du marketing**

Les migrants peuvent aider à conquérir de nouveaux marchés, tant à l'étranger qu'au plan national ou local. La présence de différentes cultures peut être l'occasion de mieux analyser et comprendre les besoins d'une clientèle élargie. Ainsi les banques ont pu étendre leurs services aux clients d'origine étrangère.

## **Facteur de succès pour l'internationalisation**

La double culture des migrants hautement qualifiés permet aux entreprises exportatrices de les utiliser comme pont pour développer des relations économiques et commerciales avec leur pays d'origine ou des zones géographiques voisines.

## **Le plurilinguisme est une valeur ajoutée pour les clients**

Le personnel étranger permet de répondre à des clients dans différentes langues et de traduire du matériel de communication (site web, dépliants, catalogues, etc.)

## **Surmonter la pénurie de compétences**

Des migrants ou réfugiés peuvent limiter la pénurie de compétences, ou occuper des emplois qui n'intéressent plus les autochtones.

## **Maintien de l'artisanat et des travaux traditionnels**

L'embauche de migrants peut contribuer à maintenir de nombreux métiers traditionnels qui risquent de disparaître.

## **Renforcement de l'image de marque de l'entreprise**

L'image de marque peut être renforcée si l'entreprise a des valeurs sociales et qu'elle les met en pratique. Ainsi le logo « Welcome – *Working for Refugee Integration* » qui est attribué aux entreprises qui se distinguent en embauchant des réfugiés et par leur processus d'intégration, label qui peut être utilisé à des fins de communication et de marketing.

## **2. Difficultés et obstacles**

### **Attitude du groupe de travail au sein de l'entreprise**

L'équipe dans laquelle se trouve le migrant est stratégique pour la réussite de l'intégration. Un groupe multiculturel est plus difficile à gérer et peut être source de problèmes et de conflits. C'est pourquoi la volonté d'écouter et la capacité à gérer des situations complexes sont fondamentales.

Recommandation : il est conseillé de sensibiliser les équipes à l'arrivée de travailleurs étrangers. Une bonne préparation peut prévenir des risques.

### **Compétences linguistiques insuffisantes**

La connaissance du français est généralement considérée par les entreprises comme une condition préalable au début d'une relation de travail et comme un aspect motivant du placement. Cependant, de nombreuses entreprises recrutent des immigrants avec une mauvaise connaissance du français, en particulier pour les postes où il est difficile de trouver des candidats. Dans ces cas, il appartient à

l'employeur de combler le vide directement sur le lieu de travail. Les questions linguistiques nécessitent un engagement fort que toutes les entreprises ne sont pas prêtes à mettre en œuvre.

Recommandations : Pour les migrants maîtrisant mal le français, le recours à un temps partiel combiné à des cours de langue peut être la meilleure solution. Cela demande une synergie entre les entreprises, les organismes de formation et les financeurs. Si ce temps d'adaptation n'est pas envisageable, voici quelques moyens pratiques pour soutenir l'apprentissage de la langue au travail :

- Vérifier s'il est possible de s'appuyer sur des employés qui parlent l'anglais ou d'autres langues véhiculaires connues du migrant.
- Utiliser des documents écrits dans d'autres langues ou dans sa langue maternelle pour toutes les communications importantes (règles de sécurité, comportements en matière d'hygiène et de protection, procédures, suivi qualité).
- Vérifier que les communications orales et écrites sont claires et accessibles.
- Soutenir l'apprentissage par les pairs et le tutorat : les nouveaux arrivants peuvent être suivis par des collègues qui parlent leur langue et les groupes d'apprentissage informel doivent être encouragés.
- Utiliser l'observation sur le poste de travail pour montrer aux nouveaux arrivants comment mieux communiquer dans des situations spécifiques (ex. appel téléphonique, réunion de travail, etc.).
- Préparer une liste des termes clés, utiliser des cartes et des images pour faciliter la compréhension des instructions et de la signalétique.
- Encourager un retour d'information correctif constant.
- Impliquer les migrants dans les échanges à l'heure du déjeuner et pendant les pauses.
- Pendant les réunions, écrivez des mots clés sur des tableaux ou utilisez des diapositives.
- Remettez des documents papier avant les réunions.
- Aider les responsables, les superviseurs et les collègues à vérifier la compréhension, en utilisant des reformulations et en posant des questions ouvertes qui obligent la personne à montrer ce qu'elle a compris (*Alors, que ferez-vous en premier ?*)
- Reconnaître et récompenser le personnel pour son apprentissage.

Bien sûr, les solutions dépendent de la taille de l'entreprise. Une grande entreprise dispose de plus de ressources et de plus de capacités pour normaliser et formaliser les pratiques, mais en même temps, les relations interpersonnelles peuvent être moins bien prises en charge. Une petite entreprise peut être moins structurée, mais plus attentive aux relations entre les personnes. L'insertion d'un réfugié ou d'un migrant peut être facilitée dans un environnement plus restreint.

## **Différences religieuses et culturelles**

Les bonnes connaissances linguistiques des migrants n'évitent pas nécessairement les problèmes culturels, liés à des valeurs différentes et à des visions différentes de la réalité. Le migrant entre dans l'entreprise avec ses codes culturels qui peuvent différer de la culture d'entreprise, de la culture du secteur concerné et de la culture française. Les problèmes les plus courants concernent le port du

voile, le jeûne du Ramadan avec ses effets sur les performances professionnelles, la difficulté d'accepter une femme responsable ou de lui serrer la main, le manque de contact visuel, la difficulté de dire « je n'ai pas compris ». Une attention particulière doit être accordée à la relation au temps (ponctualité, rapidité dans l'exécution des tâches...) et au respect des règles.

Recommandation: l'entreprise doit être consciente des différences pour pouvoir se préparer et anticiper les conflits. Elle doit avoir une vision claire de la législation et des accommodements culturels qu'elle est prête à accepter.

### **Cadre juridique et charge administrative**

Les aléas administratifs et juridiques autour de la condition de réfugié et de l'emploi des étrangers peuvent décourager les entreprises d'embaucher des travailleurs non européens.

Recommandation: les employeurs doivent pouvoir s'appuyer sur un réseau administratif et associatif pour un accès continu à des informations actualisées et prévenir les risques.



*<http://www.centroestero.org>*