Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne

Préparer l'embauche d'un réfugié
Comment prévenir les difficultés ?

Si les réfugiés et nouveaux arrivants représentent une opportunité pour les entreprises, leur embauche nécessite une attention particulière, une gestion des risques et un plan d'inclusion pour rendre le processus aussi fluide que possible. De nombreux facteurs peuvent entraver une intégration professionnelle réussie, tels que l'inadéquation entre les compétences et le rôle attribué, les différences culturelles, une mauvaise compréhension des tâches, des difficultés de communication et de relations avec le personnel, etc. Les six premiers mois sont généralement les plus critiques.

Il n'existe pas de solution unique pour le recrutement des nouveaux arrivants et des réfugiés. Les différences entre les entreprises, telles que la taille, le secteur, l'organisation et la structure, la localisation, affectent les processus de recrutement et d'intégration des nouveaux arrivants. L'embauche de réfugiés peu qualifiés dans une grande entreprise manufacturière, d'ingénieurs hautement qualifiés dans une entreprise de haute technologie ou d'un technicien moyennement qualifié dans une micro-entreprise nécessite des approches différentes. Chaque organisation doit donc prendre en considération son contexte de travail et ses employés et réfléchir aux solutions qui peuvent être mises en œuvre. Néanmoins, quelques conseils généraux peuvent être donnés, afin de réduire un certain nombre d'incertitudes et de risques.

Questions clés	Risques et actions
Statut juridique	**Risque :** un statut juridique incertain peut avoir un impact sur les droits au travail des demandeurs d'asile et des bénéficiaires d'une protection internationale. **Que faire ?** — Vérifiez le type de permis de séjour, les droits au travail, la durée de validité. Est-il renouvelable ? Faites attention aux dates de renouvellement. — En cas de doute, contactez la préfecture ou la Dirrecte. **Exemple** Toute personne ayant le bénéfice de la protection internationale ou la protection subsidiaire est en possession d'un récépissé ou d'un titre de séjour lui donnant le droit de travailler. Cela n'implique aucune démarche administrative particulière pour l'entreprise.
Langue et communication	**Risque :** l'entretien d'embauche peut échouer si le candidat a une mauvaise connaissance du français. **Que faire ?** — Commencez par vérifier que la personne n'est pas trop timide, mal à l'aise ou une perfectionniste qui préfère se censurer plutôt que de faire des fautes

	— Au cours de l'entretien, utilisez images ou des vidéos qui expliquent les tâches requises par le poste que vous proposez, les procédures, les horaires, les règles, etc. Pour des questions plus abstraites comme le règlement intérieur, vous pouvez vous appuyer sur des documents traduits dans une langue familière au candidat, — Assurez-vous que le candidat a bien compris ce que l'entreprise en attend. Reformulez en essayant d'utiliser des mots et des expressions différentes et donnez-lui la possibilité de reformuler. — Ne prenez pas pour acquis des informations qui peuvent vous sembler insignifiantes, car le candidat ne connaît probablement pas vos conditions de travail, les règles et les habitudes. — Renseignez-vous sur la progression du candidat : il y a de grandes chances qu'il soit encore en situation d'apprentissage du français et que son potentiel soit important. Au contact de collègues de travail, nul doute que le niveau s'améliore rapidement. — Considérez comme un investissement l'effort consacré à amélioration des compétences linguistiques. — Renseignez-vous sur les cours de français disponibles dans votre région. **EXEMPLE** Lors d'un entretien au sein d'une entreprise hôtelière, pour un poste de valet/femme de chambre, il n'a pas été fait d'entretien d'embauche classique, afin de ne pas donner lieu à des incompréhensions. La gouvernante a simplement demandé au candidat de se mettre en situation et lui a donné des consignes afin de nettoyer une chambre. Le fait d'avoir donné des consignes simples et de montrer les tâches par les gestes plutôt que par des phrases, a permis au candidat d'être retenu.
Evaluation des compétences	**Risques** : l'incertitude quant au profil éducatif et aux capacités professionnelles des candidats peut conduire à sous-estimer ou à surestimer leurs compétences. Les entreprises rencontrent généralement les problèmes suivants : — difficultés de communication — pas de documents prouvant le niveau d'études et les expériences professionnelles antérieures — systèmes d'éducation, environnement commercial et niveau technologique différents. **Comment évaluer leurs compétences ?** — Préférez une évaluation et un suivi en situation de travail à différentes étapes de l'embauche. — Mettez le candidat dans des situations où il peut démontrer ses compétences (tests pratiques, simulations…). — Utilisez le dispositif d'évaluation en milieu de travail préalable au recrutement : le candidat est évalué pendant plusieurs jours sur son poste de travail, afin de vérifier la concordance entre le travail effectué et les tâches demandées par l'entreprise. Pendant l'évaluation, l'individu conserve son statut de demandeur d'emploi et conserve sa protection sociale. Contactez Pôle emploi.

	— Utilisez le stage et la période d'essai de travail comme une phase supplémentaire du processus de sélection pour observer et évaluer les compétences. — Utilisez des outils d'auto-évaluation comme l'*outil de profilage des compétences des ressortissants de pays tiers*, disponible en ligne dans de nombreuses langues, dont l'arabe, le farsi, le pachto, le sorani, le somali, le tigrinya et le turc. En proposant deux langues d'interface simultanées, il réduit les barrières linguistiques. Destiné aux conseillers emploi, il peut également être utilisé par une entreprise lors d'un entretien préalable à l'embauche. Il permet de détecter les attentes et les compétences du candidat (linguistiques, numériques, professionnelles, de base, transversales et celles acquises en dehors du lieu de travail). — Proposez des questions sur des situations types du contexte professionnel. — Demandez des références de stages en France ou des témoignages de formateurs, travailleurs sociaux, chefs d'entreprise, etc. — Renseignez-vous auprès du centre de formation où il a suivi des cours de langue ou d'autres formations. **Exemple** Utilisation du document « *Ce qui est attendu du nouveau venu* » en s'appuyant sur les cartes d'aptitudes.
Aspects culturels et religieux	**Risques** : les différences culturelles ont un impact à la fois sur l'entretien d'embauche et sur la phase d'intégration. Leur non prise en compte peut générer des confusions, des erreurs d'évaluation, des tensions dans les relations, des préjugés et même des conflits entre les personnes. **Que faire ?** — Soyez conscient que les pratiques culturelles ou les traditions de la personne peuvent ne pas correspondre à vos attentes. — Pour certaines personnes, il est difficile de dire non. Il ne faut donc pas poser que des questions fermées mais plutôt des questions ouvertes. Vérifiez la compréhension mutuelle à l'aide de questions de clarification. Utilisez les techniques de reformulation pour les deux parties. — Pour d'autres, il est difficile de dire qu'elles n'ont pas compris. N'hésitez-pas à rentrer dans les détails en demandant de montrer comment elles vont réaliser telle ou telle tâche. — Préparez-vous à gérer des demandes de congés qui ne suivent pas le calendrier catholique ou de pratiques religieuses musulmanes. Sera-t-il possible d'en tenir compte ? dans quelles limites ? Expliquez les contraintes de l'entreprise. Il est préférable de tout clarifier dès le départ tout en sachant que l'on ne peut pas interroger un candidat sur sa religion lors du recrutement (et que l'on ne peut pas refuser à un candidat qui arbore un signe religieux visible de participer à une procédure de recrutement). — Expliquez le code vestimentaire et le code de conduite requis dans chaque contexte, en étant conscient que la personne a besoin de temps pour apprendre et s'adapter. Sachez que si les impératifs commerciaux, dans le cadre d'une relation avec la clientèle peuvent justifier une restriction au port d'un signe religieux, l'interdiction du foulard qui ne recouvre pas le visage (hidjab) doit être fondée sur des justifications précises tenant à la nature de l'activité

	exercée. — Soulignez si besoin l'importance d'arriver à l'heure et de respecter le code vestimentaire pour les rendez-vous professionnels. — Un style de communication verbale trop direct et trop affirmé peut être considéré comme agressif par certaines personnes habituées à une forme de communication plus passive. — Chez certaines personnes, l'absence de contact visuel n'est pas un manque de respect ou de confiance ni un signe de malhonnêteté.
Mobilité	**Risques** : les nouveaux arrivants ont une mobilité limitée en raison de contraintes financières ou de l'absence d'un permis de conduire valide. Ils dépendent des transports publics. **Que faire ?** — Assurez-vous qu'ils peuvent se rendre facilement sur leur lieu de travail si les transports publics sont rares ou si les lieux de travail sont mobiles. Des collègues peuvent-ils apporter leur aide ? Le covoiturage ou le vélo peuvent-ils être une solution ? — Mettez les nouveaux arrivants en contact avec des collègues pour faciliter leur accès au lieu de travail et leur intégration sociale. — Envisagez différentes solutions si c'est nécessaire.
Préparer l'équipe	**Risques** : Toutes les équipes ne sont pas prêtes à accueillir des réfugiés. Certains employés peuvent ne pas être à l'aise. Quelqu'un peut être réticent à l'idée d'effectuer des tâches supplémentaires pendant la phase d'adaptation. Certains craindront que les réfugiés bénéficient d'un traitement de faveur. Les responsables et les superviseurs peuvent être gênés par des codes différents : comment les accompagner ? comment gérer ces différences ? Ainsi, si l'environnement de travail n'a pas été préparé avec soin, la situation peut entraîner des malentendus, un malaise et des tensions. **Que faire ?** — Demandez-vous dans quelle mesure vos employés sont prêts à accueillir des travailleurs réfugiés. — Réfléchissez à la personne qui pourrait jouer un rôle facilitateur, de tuteur ou de mentor. — Eventuellement, inscrivez le tuteur ou le mentor et quelques employés clés à une journée de formation sur la situation des réfugiés. — Associez les cadres, les responsables et le personnel pour réfléchir à la raison de l'embauche de réfugiés (pourquoi votre entreprise a-t-elle besoin d'eux ? Pensez-vous avoir un rôle à jouer ?). — Incitez d'autres employés d'origine étrangère à échanger avec le nouvel arrivant. — Préparez un kit d'accueil pour le réfugié avec des informations claires sur le fonctionnement et les habitudes de travail de l'entreprise.

Fiche proposée par *Ceipiemonte*, adaptée par le Greta du Velay *et l'équipe de la plateforme d'intermédiation Pietra*