



Employer des bénéficiaires d'une protection internationale

Ressources pour les entreprises et les tuteurs

Avril 2021

Greta du Velay

www.cri.velay.greta.fr

www.brefe.eu

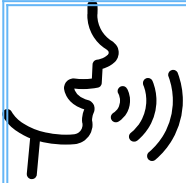
Cofinancé par le
programme Erasmus+
de l'Union européenne



2018-1-FR01-KA204-047664

Sommaire

1 Pourquoi ce guide ?	5
2 Employer un bénéficiaire de protection internationale ?	7
2.1. L'analyse préalable à l'emploi d'un réfugié	7
2.2. Quels avantages pour l'entreprise ?	10
2.3. Quels sont les risques ?	12
3 Préparer l'arrivée dans l'entreprise	14
3.1. Sept étapes pour préparer l'intégration	15
3.2. Une implication nécessaire à tous les niveaux	23
4 Gérer la phase d'intégration dans l'entreprise	24
4.1. Gérer et encourager l'apprentissage des langues dans l'entreprise	25
4.1.1. Quel niveau de maîtrise du français à l'entrée	25
4.1.2. Moyens pratiques pour renforcer les compétences linguistiques sur le lieu de travail	28
4.2. Promouvoir l'acquisition d'une culture de la sécurité au travail	35
4.3. Comment gérer les différences culturelles dans l'entreprise ?	36
4.4. Mettre en place un accompagnement	42
4.5. Comment mesurer l'impact du travailleur étranger dans l'entreprise ?	45
4.6. L'entreprise multiculturelle	47
4.6.1. Placement d'un travailleur réfugié dans une entreprise de taille moyenne	47
4.6.2. Inclusion d'un travailleur étranger pour soutenir l'internationalisation de l'entreprise	49
5 Outils	51
5.1. Analyse préalable à l'emploi d'un réfugié	51
5.2. Liste de contrôle des forces et des domaines à améliorer	52
5.3. Se préparer à l'entretien de recrutement	54
5.4. Check-list des responsabilités	55
5.4.1. Responsabilités de la direction et des ressources humaines	55
5.4.2. Responsabilités du responsable hiérarchique	56
5.4.3. Rôle des employés	57
5.5. Check-list des compétences en langue pour le travail	58
5.6. Cartes d'aptitude	60
5.7. Kit d'intégration : exemple de contenu	64
5.8. Accord de parrainage	65
5.9. Organiser la relation de parrainage	65
5.9.1. Préparer la relation de parrainage	65
5.9.2. Liste de contrôle pour la première rencontre de parrainage	66
5.10. Préparer le tuteur à communiquer	66
5.10.1. Comment faciliter l'apprentissage ?	67
5.10.2. Comment communiquer ?	67
5.11. Check-list des comportements attendus	68
5.12. Formulaire d'évaluation du nouveau salarié	70
6 Références	72



**L'INSERTION DES RÉFUGIÉS DANS L'ENTREPRISE NÉCESSITE
L'IMPLICATION ACTIVE DE TOUS :
L'EXPÉRIENCE D'UNE ENTREPRISE DU SECTEUR ALIMENTAIRE (TURIN).**

Les facteurs d'une intégration réussie des réfugiés dans l'entreprise sont un accueil actif de la part de tout le personnel et une clarification des règles et des méthodes de travail.

Les premiers mois d'insertion sont très exigeants et nécessitent l'implication quotidienne de tous les employés, et pas seulement les chefs d'équipe ou le tuteur. Aussi bien pendant la production que pendant les pauses ou le déjeuner, chacun fait l'effort de se faire comprendre, en utilisant des gestes ou d'autres langues (le piémontais, qui ressemble un peu au français, peut être utile avec les migrants d'Afrique francophone), en répétant le vocabulaire quotidien et lié au travail, en répétant plusieurs fois les actions pour montrer comment le travail doit être fait.

À l'arrivée dans l'entreprise, les règlements et méthodes de travail sont expliqués au nom de la transparence et du décodage des différences culturelles. Un aspect auquel on accorde une grande importance est la normalité d'être dirigé par une femme, une expérience déstabilisante pour certains.

Tous les réfugiés se sont bien adaptés tout le personnel s'est habitué à faciliter l'adaptation. Pour cette entreprise, l'intégration passe par de petites briques, ajoutées les unes sur les autres.

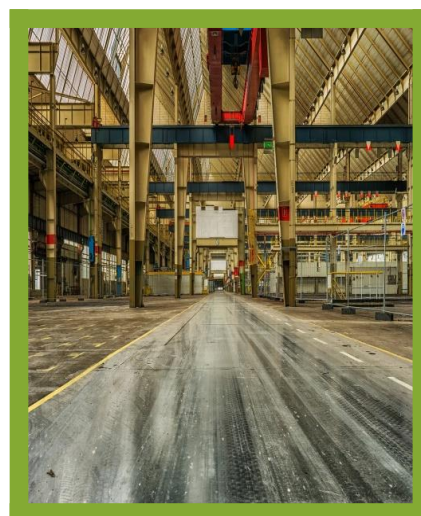
1

Pourquoi ce guide ?

Ce guide a été élaboré avec le soutien du projet Erasmus+ *Boosting refugee's access to employment – Accélérer l'emploi des réfugiés*, en complément de deux autres, l'un¹ visant à améliorer l'accompagnement des bénéficiaires d'une protection internationale pour une intégration de qualité dans le pays d'accueil, l'autre² axé sur l'identification et la valorisation de leurs compétences transversales pour l'emploi. Il résulte d'un groupe de travail composé de praticiens danois, français, italiens et espagnols³, d'expérimentations et d'échanges avec des entreprises et des conseillers travaillant avec des réfugiés. L'élaboration du contenu a pris en compte les suggestions et le retour d'information recueillis dans les quatre pays partenaires du projet.

Au-delà des expériences conduites dans les moyennes et grandes entreprises qui sont davantage médiatisées, nous avons essayé de valoriser les témoignages de petites et micro-entreprises, qui constituent l'essentiel du potentiel d'emploi, en particulier dans les régions partenaires de France et d'Italie.

L'objectif est de fournir aux employeurs des méthodes et des outils pour améliorer le processus de sélection, d'insertion, de suivi ainsi que le développement des compétences de primo-arrivants de pays tiers avec des compétences linguistiques limitées.



1 *Guide à destination des professeurs de langues, formateurs, travailleurs sociaux et bénévoles pour intervenir auprès des primo-arrivants et bénéficiaires de la protection internationale*

2 *Méthodes et outils pour identifier et renforcer les compétences transversales des réfugiés et des primo-arrivants*

3 *Les organisations suivantes ont participé : Foreningen Nydansker, Copenhague (DK) ; Greta du Velay, Le Puy-en-Velay (FR) ; Ceipiemonte Scpa, Turin (IT) ; Solidaridad sin fronteras, Madrid (ES).*

Nous visons plus particulièrement l'insertion professionnelle des bénéficiaires d'une protection internationale qui constituent un groupe hétérogène en termes de statut, de contexte familial et social, de degré de scolarisation, de qualification, de maîtrise du français et du degré d'intégration.

Dans un monde globalisé où de plus en plus d'entreprises deviennent multiculturelles, l'arrivée de migrants peut être une opportunité de croissance, qui n'est pas sans risques en raison des difficultés d'intégration à court terme. La complexité de l'insertion professionnelle est liée à une multiplicité de facteurs que l'entreprise peut se préparer à gérer, afin de générer de la valeur pour elle-même, pour les employés et pour son environnement.

● **A qui s'adresse-t-il ?**

Le document est donc conçu pour être utilisé par les entreprises, en particulier les PME. Il s'adresse à ceux qui sont en contact avec des primo-arrivants, afin de faciliter leur d'intégration professionnelle :

- Chefs d'entreprise
- Responsables des ressources humaines
- Responsables de service
- Tuteurs dans l'entreprise
- Collègues de travailleurs étrangers
- Conseillers emploi, médiateurs

● **Que contient ce guide ?**

- Une méthode et des outils pour préparer l'accueil des primo-arrivants, sensibiliser le personnel et les collègues, organiser un processus de sélection correspondant à leur situation et mettre en œuvre les adaptations nécessaires pour un maintien dans l'emploi.
- Des suggestions pour encourager et guider l'apprentissage du français sur le lieu de travail.
- Des témoignages d'entreprises et d'intermédiaires pour l'emploi des bénéficiaires d'une protection internationale.



RESSOURCES EN LIGNE

Ce guide et les ressources qu'il propose peuvent être téléchargés sur www.brefe.eu

2

Employer un bénéficiaire de protection internationale ?

L'embauche d'un immigré ou d'un réfugié peut être motivée par différentes raisons : principes de responsabilité sociale de l'entreprise, manque de main-d'œuvre, difficultés à trouver les bons profils, participation à des projets d'insertion sociale. Une enquête⁴ menée par Ceipiemonte et Ires Piemonte auprès de 500 entreprises révèle que les principales raisons d'engager des migrants sont, par ordre d'importance : 1) le manque de candidats pour le poste recherché (44 %), 2) l'adhésion aux principes de responsabilité sociale des entreprises (32 %) et 3) la conscience que les étrangers apportent une valeur ajoutée à l'entreprise (31 %). Quelles que soient les motivations, les immigrants peuvent apporter des avantages aux entreprises qui les embauchent et à la région d'accueil. Porteurs d'une richesse linguistique et culturelle et de compétences transversales acquises ou renforcées au cours du processus de migration, ils génèrent des opportunités de croissance, mais exigent en même temps des efforts et du temps pour une compréhension mutuelle.

2.1. L'analyse préalable à l'emploi d'un réfugié

Pour prévenir les problèmes, il est préférable d'analyser en amont les besoins, les contraintes et les opportunités. Une culture de l'entreprise ouverte facilitera l'insertion de personnes étrangères. Mais si l'entreprise se tourne vers des candidats étrangers par nécessité, il sera plus difficile d'en percevoir la valeur ajoutée, avec le risque de ne pas valoriser leur potentiel et de ne pas faire ressortir leurs compétences réelles par rapport aux objectifs de l'entreprise.

4 [L'enquête](#) en ligne, enrichie d'entretiens approfondis, a été réalisée entre 2019 et 2020 dans le cadre du projet FAMI PRIMA de la région du Piémont.

L'analyse de votre propre contexte et de vos objectifs commerciaux passe par une série de questions. Le formulaire d'analyse préalable à l'emploi d'un réfugié et la liste de contrôle des forces et des domaines à améliorer sont des outils opérationnels pour préparer l'insertion.



ANALYSE PRÉALABLE À L'EMPLOI D'UN RÉFUGIÉ

LISTE DE CONTRÔLE DES FORCES ET DES DOMAINES À AMÉLIORER



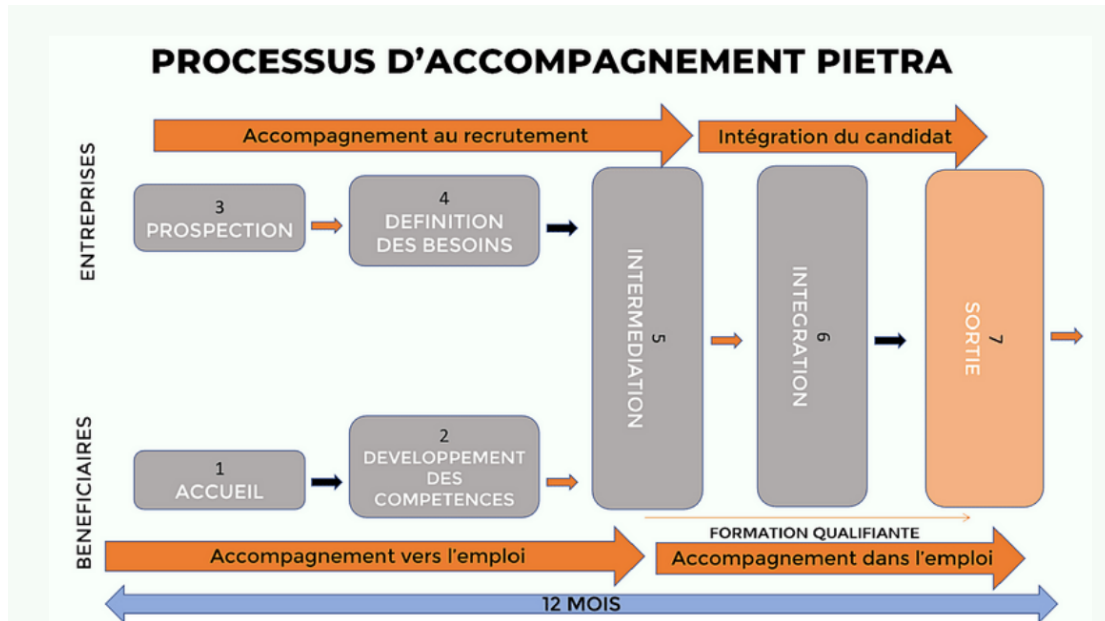
UTILISER UN SERVICE D'INTERMÉDIATION L'EXEMPLE DE PIETRA, UN SERVICE DE L'ASSOCIATION CECLER (PUY-DE-DÔME)

PIETRA⁵ est une plateforme d'intermédiation vers et dans l'emploi qui travaille sur l'offre et la demande au bénéfice des entreprises du Puy de Dôme et des réfugiés chercheurs d'emploi. C'est un service de l'association d'action sociale CeCler. Créée en juin 2019 dans le cadre du Plan d'Investissement dans les Compétences, PIETRA propose deux offres de services distinctes, à destination :

1. des réfugiés qu'elle soutient dans le développement de leurs compétences, vers un emploi durable.
2. des entreprises, qu'elle accompagne dans la définition de leurs besoins en ressources humaines et à qui elle propose des candidatures pertinentes.

Le parcours d'accompagnement des réfugiés, prévu pour un maximum de 12 mois, s'articule autour de deux volets : un accompagnement vers l'emploi, fondé sur le développement de leurs compétences et tourné sur l'apprentissage des codes de l'entreprise d'une part ; et un accompagnement dans l'emploi, destiné à sécuriser le recrutement jusqu'à l'intégration du nouveau salarié dans l'entreprise.

5 Des ressources proposées dans ce guide et sur le site brefe.eu ont améliorées grâce au retour d'expérience de conseillers de Pietra que nous remercions chaleureusement.

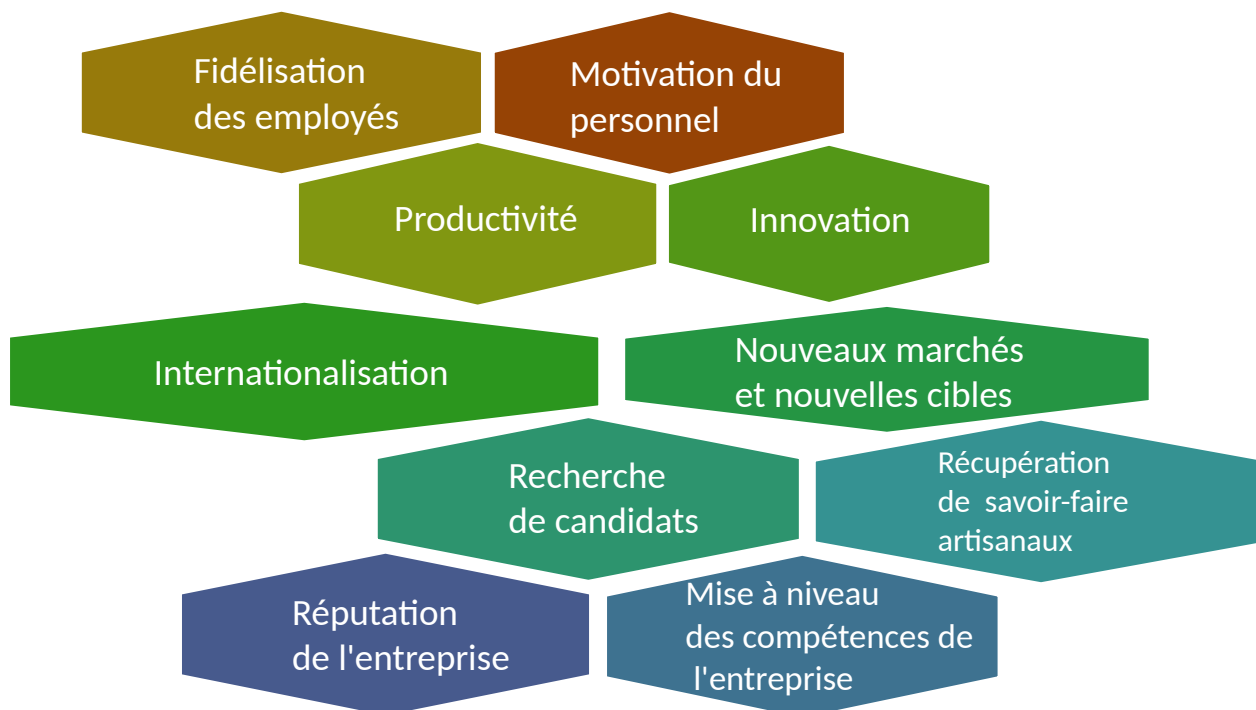


Les petits + de PIETRA

- Questionner le besoin de recrutement pour analyser le poste et comprendre le fonctionnement de l'entreprise avant la mise en relation avec le chercheur d'emploi
- Apporter un soutien RH pour les TPE et PME, en particulier autour des aides à l'emploi
- Le suivi en entreprise :
 - à partir de la signature d'un contrat, un suivi tripartite hebdomadaire est mis en place pendant la période d'essai,
 - puis, un suivi de proximité grâce un interlocuteur unique mobilisable pour répondre aux questions de l'entreprise et du salarié.

2.2. Quels avantages pour l'entreprise ?

De nombreuses études et recherches soulignent la valeur ajoutée des bénéficiaires d'une protection internationale sur le lieu de travail.



✓ 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 [→ Expériences de [S.E.T.A.](#) et [Pasta & Company](#)]. L'étude de Ceipiemonte et l'Ires⁶ rapporte que pour 23 % des entreprises qui ont employé des travailleurs étrangers, les migrants non européens sont plus motivés et plus flexibles que les natifs et pour 20 % leur embauche a favorisé une réduction des absences du travail chez les autres travailleurs, ce qui a augmenté la productivité. Ils peuvent donc aider à motiver les collègues.

✓ 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 Foundation⁷, les employeurs américains déclarent que les réfugiés restent plus longtemps dans la même entreprise grâce à un bon niveau de satisfaction perçue en ce qui concerne leur rôle, le climat de l'entreprise et la relation de confiance et de respect mutuels. Cette double satisfaction perçue par le travailleur et l'entreprise incite les entreprises à recruter de nouveaux membres dans leur communauté (circuit familial ou amical), générant ainsi un cercle vertueux.

6 *cf. supra.*

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

✔ **Augmentation de la productivité et de l'innovation**

Un personnel diversifié a des effets positifs sur la créativité et l'innovation : les migrants, porteurs d'autres visions du monde, peuvent enrichir le lieu de travail en apportant de nouvelles perspectives et idées, tandis que les cadres sont censés renforcer les compétences managériales nécessaires pour fonctionner dans un environnement multiculturel et se préparer à les enseigner à d'autres personnes au sein de l'organisation. Cet enrichissement a un impact sur les compétences de base de l'entreprise en la poussant vers des niveaux de connaissance plus élevés. Les recherches qualitatives montrent que les groupes de travail diversifiés peuvent être plus innovants que des groupes homogènes (avec des écarts allant jusqu'à 20 % en termes d'innovation) et prendre de meilleures décisions commerciales (dans 87 % des cas)⁸. [→ [Expérience de Freudenberg](#)].

✔ **Le personnel multiethnique au service du marketing stratégique**

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, les établissements de crédit et les établissements de santé, ont engagé des étrangers pour étendre leurs services aux clients résidents étrangers. [→ [Expérience de l'Istituto Auxologico Italiano](#)]

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

La double culture des migrants 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. [→ [Un travailleur étranger pour soutenir l'internationalisation de l'entreprise](#)]

✔ **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.).

✔ **Solution au manque de main d'oeuvre ou de compétences**

Les migrants qualifiés peuvent combler les pénuries de compétences locales (par exemple, dans le secteur des technologies de l'information et de la santé), tandis que les nouveaux arrivants moins qualifiés peuvent occuper des emplois pour lesquels les autochtones manifestent peu d'intérêt.

✔ **Récupération de savoir faire artisanaux et traditionnels**

L'embauche de migrants peut contribuer à maintenir et à revitaliser des emplois traditionnels qui risquent de disparaître, notamment dans l'artisanat et l'agriculture.

✔ **Renforcement de l'image de marque**

L'image de marque peut être renforcée si l'entreprise a des valeurs sociales et qu'elle les met en pratique. Ainsi, le label *Welcome – Working for Refugee Integration* 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.

✔ **Renforcement des compétences transversales de l'entreprise**



Le processus d'accueil et d'intégration des travailleurs étrangers implique plusieurs secteurs de l'entreprise pour trouver les solutions les plus efficaces aux problèmes qui peuvent se poser (changement d'équipes, modification des méthodes de communication, réorganisation de l'espace et du temps, etc.) Cette adaptation

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

pousse toute l'organisation vers un renforcement des compétences en matière de communication et d'organisation, permettant à l'ensemble du personnel de progresser.

2.3. Quels sont les risques ?

Toutefois, l'intégration des nouveaux immigrants n'est pas sans difficultés ni risques, que l'entreprise doit prévoir afin de les gérer au mieux. Voici les principaux :

	
<p>Cadre juridique et charge administrative</p> <p>Les aléas administratifs et juridiques autour de la condition de réfugié et de l'emploi des étrangers peuvent décourager l'embaucher de travailleurs non européens.</p>	<p>La première étape pour l'entreprise et le recruteur est de vérifier que le statut de l'immigrant lui permettent de travailler et d'avoir un placement stable dans le temps.</p>
<p>Le groupe de travail est-il préparé ?</p> <p>L'équipe dans laquelle se trouve le migrant (stagiaire ou salarié) est stratégique pour la réussite de l'intégration. Il n'est pas rare que les migrants soient considérés avec méfiance.</p> <p>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.</p>	<p>Sensibiliser et préparer l'équipe à l'arrivée de nouveaux collègues (qui sont-ils ?, d'où viennent-ils ?, quelle langue parlent-ils ?, pourquoi l'entreprise a-t-elle décidé de les intégrer ?...).</p> <p>Un programme d'intégration bien préparé peut éviter des risques et même contribuer à améliorer le climat de l'entreprise.</p> <p>Une bonne capacité d'écoute et la capacité de gérer des situations complexes sont essentielles.</p> <p>L'intégration peut être l'occasion de former l'ensemble du personnel.</p>
<p>Compétences linguistiques insuffisantes</p> <p>La connaissance du français est généralement considérée 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 les manques 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.</p>	<p>Pour les migrants ayant peu de connaissances en français, le travail à temps partiel combiné à des cours de langue formels peut être la meilleure solution pour acquérir rapidement des compétences suffisantes.</p> <p>Une bonne synergie est nécessaire entre les entreprises, Pôle emploi, les organismes de formation et les organismes travaillant pour le placement des migrants.</p> <p>Lorsque cela n'est pas possible et que l'entreprise a un besoin urgent de recrutement, ce guide fournit quelques exemples pratiques pour gérer la communication et promouvoir l'apprentissage des langues en peu de temps.</p>

Différences religieuses et culturelles

Les bonnes connaissances linguistiques des migrants n'évitent pas nécessairement les problèmes culturels. Le migrant entre dans l'entreprise avec ses propres codes 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 gestion du temps (ponctualité, rapidité dans l'exécution des tâches...) et au respect des règles.

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.

3

Préparer l'arrivée dans l'entreprise

Si les réfugiés et primo-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.

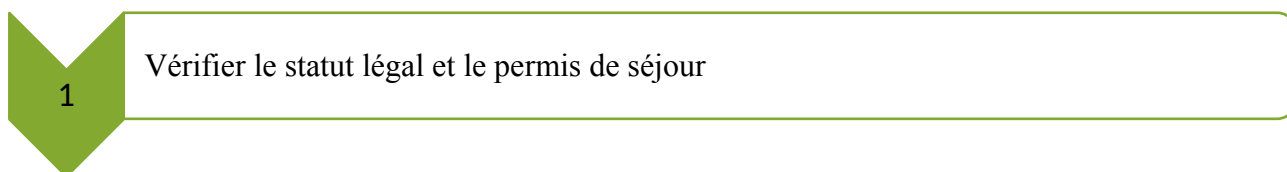
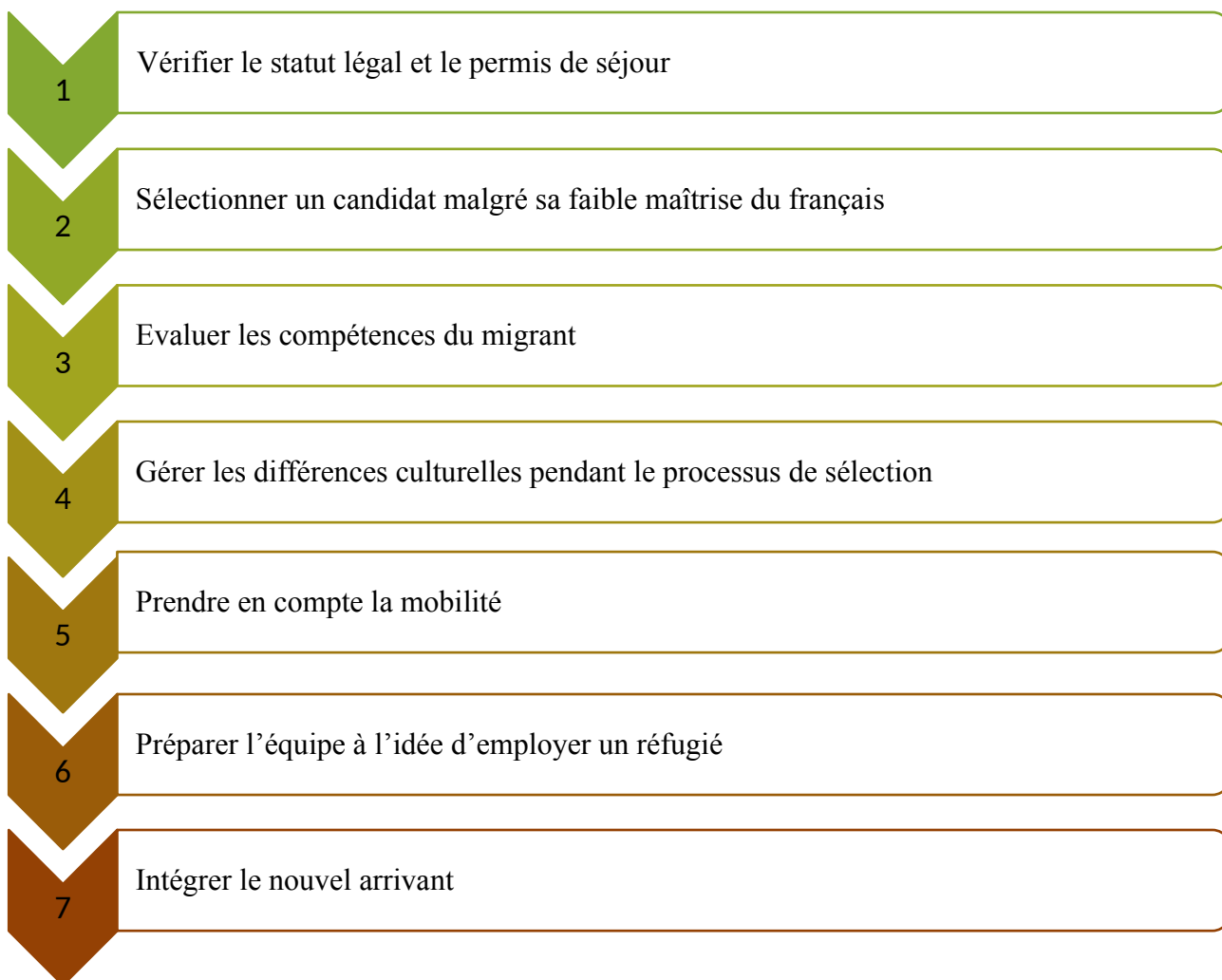
Il n'existe pas de solution unique pour le recrutement. Cela dépend en grande partie du niveau d'alphabétisation de l'immigrant, de sa scolarité, de ses compétences linguistiques et de la durée de son séjour en France.

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. Une grande entreprise dispose de plus de ressources et d'une plus grande capacité à normaliser et à formaliser les pratiques, mais dans le même temps, une attention moins grande risque d'être portée aux relations interpersonnelles. Une petite entreprise est généralement moins structurée, mais peut être plus attentive aux relations interpersonnelles. L'inclusion d'une personne réfugiée ou migrante peut être facilitée dans un environnement plus restreint. Chaque organisation doit donc prendre en considération son contexte de travail et ses employés. Quelques suggestions établies à partir de plusieurs témoignages, peuvent rendre le processus de recrutement plus efficace.



Si l'analyse préalable des besoins, contraintes et opportunités est positive, l'entreprise procèdera à la sélection du candidat avec un processus d'inclusion optimal en sept étapes.

3.1. Sept étapes pour préparer l'intégration



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 avec une protection internationale ou subsidiaire possède un récépissé ou un titre de séjour lui donnant le droit de travailler. Cela n'implique aucune démarche administrative pour l'entreprise.

2

Sélectionner un candidat malgré sa faible maîtrise du français

Risque : l'entretien d'embauche peut échouer si le candidat a une mauvaise connaissance du français.

● Que faire pendant l'entretien ?

- 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 acquises des informations qui peuvent vous sembler insignifiantes, car le candidat ne connaît probablement pas vos conditions de travail, les règles et les habitudes.
- Vérifiez s'il peut lire et écrire dans une langue (ne serait-ce que la sienne) : faites-lui lire un court document (brochure d'entreprise, catalogue, etc.) ou écrire une courte présentation de lui-même. L'analphabétisme est répandu chez les nouveaux immigrants et il n'est pas rare qu'une entreprise n'en prenne conscience que plus tard (ce problème est plus facile à gérer s'il est connu à l'avance). Le fait qu'une personne s'exprime bien dans une langue étrangère ne signifie pas nécessairement qu'elle est alphabétisée.
- Préférez les questions ouvertes aux questions fermées qui génèrent des réponses Oui/Non : il n'est pas rare qu'un étranger réponde "oui" même s'il n'a pas compris la question.
- Évaluer sa volonté et sa motivation à apprendre.
- Renseignez-vous sur sa progression : 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.

● Après l'entretien

- Y a-t-il des employés qui parlent des langues qui pourraient faciliter la communication pendant la première phase d'insertion en compensant les déficiences linguistiques du candidat ?
- Considérez comme un investissement l'effort consacré à amélioration des compétences linguistiques.
- Renseignez-vous sur les cours de français disponibles dans votre région. Eventuellement, prévoir une formation obligatoire dans le contrat.

● 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 placé le candidat en situation et lui a donné des consignes simples pour préparer une chambre. Le fait d'avoir aussi montré les tâches avec des gestes a permis au candidat de comprendre et d'être retenu.



SE PRÉPARER À L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

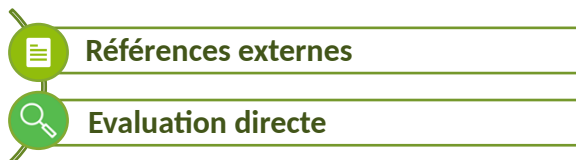
3

Evaluer les compétences du migrant

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 les compétences ?



● Utilisez des références externes

- Soyez conscient de la difficulté ou de l'impossibilité pour les titulaires d'une protection internationale de fournir certains documents habituellement exigés.
- Demandez des références de stages en France ou des témoignages de personnes avec qui il a été en contact, 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.

● Utilisez des évaluations directes

- Essayez d'identifier quelles sont les compétences qu'ils ont acquises et qui sont transférables dans votre contexte de travail. Certains étrangers peuvent avoir travaillé dans des industries qui requièrent les mêmes compétences techniques que votre entreprise, même si elles semblent très différentes, ou ils peuvent avoir des compétences techniques considérées comme obsolètes dans notre pays, mais d'excellentes compétences générales qui leur permettent de s'impliquer et d'apprendre rapidement.

- N’oubliez pas que les points forts des immigrants sont généralement leurs compétences générales (adaptabilité, résilience, résolution de problèmes, motivation), qui sont généralement renforcées par l’expérience de la migration.
- 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, 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.
- Contacter un centre de formation professionnelle pour une évaluation sur un plateau technique.
- Utilisez le stage et la période d’essai 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 connues par les réfugiés. 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.



[OUTIL DE PROFILAGE DES COMPÉTENCES](#)
[CHECK-LIST DES COMPORTEMENTS ATTENDUS](#)
[CARTES D’APTITUDE](#)

● **Utilisez le dispositif des périodes de mise en situation en milieu professionnel**

Ce dispositif vise à « découvrir un métier ou un secteur d’activité », « confirmer un projet professionnel » ou « initier une démarche de recrutement ». Il est accessible aux demandeurs d’emploi, inscrits ou non auprès de Pôle emploi et aux jeunes suivis par les missions locales. La durée d’une période ne peut pas excéder un mois. Le bénéficiaire conserve son statut et n’est pas rémunéré par l’entreprise. Cette action permet également de commencer à développer un réseau professionnel dans un environnement nouveau.

L’évaluation montre que ce dispositif favorise l’entrée en formation, accélère l’accès à l’emploi des bénéficiaires et facilite leur mobilité professionnelle. En effet, douze mois après la fin de l’immersion, en 2019, le taux d’accès à l’emploi des bénéficiaires est de 72 % contre 55 % pour la population témoin non bénéficiaire. Notons que plus de 60 % des immersions se font dans des établissements de moins de 10 salariés et que plus de 9 employeurs sur 10 ayant mobilisé une immersion professionnelle la recommanderaient auprès d’autres entreprises⁹.

9 *La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l’accès à l’emploi. Pôle emploi. Eclairage et synthèse n°66, Mars 2021*

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.
- Vérifier qu'il n'existe pas d'incompatibilités liées à des interprétations de la religion. La meilleure façon de s'en assurer est de bien expliquer les tâches requises, avec tous les détails possibles (contenu de la tâche, mode d'exécution, jours et heures de travail, type de clientèle, relations à l'interne) et de lui demander de dire comment il se voit réaliser ces tâches (en évitant toujours les questions fermées de type oui/non). L'analyse de cette compatibilité avec le rôle que la personne va occuper est un élément essentiel pour un bon placement. 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). A cette fin, il peut être utile d'utiliser le principe des cartes d'aptitude que chaque entreprise peut préparer en fonction des spécificités d'organisation et de travail.



CARTES D'APTITUDE

- Expliquez le code vestimentaire et le comportement 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.

- L'absence de contact visuel n'est pas un manque de respect ou de confiance ni un signe de malhonnêteté.



SE PRÉPARER À LA CULTURE DE L'AUTRE

Vous pouvez vous préparer avant l'entretien à la culture du pays dont est originaire le candidat afin d'éviter tout préjugé. Il existe des sites web où trouver des descriptions des principales variables culturelles de référence.

5

Prendre en compte la mobilité

Les réfugiés, n'étant plus liés à leur territoire, ont une plus grande mobilité géographique et sont plus disposés à se déplacer vers les possibilités d'emploi. Cependant, leur mobilité locale est limitée par des contraintes financières ou l'absence d'un permis de conduire valide. Ils ont donc recours aux transports publics ou au vélo. En même temps leur besoin de travailler les amène à accepter des emplois qui nécessitent de nombreuses heures de transport ou des modes de transport dangereux (circuler à vélo sur des routes encombrées et mal éclairées la nuit).

● Que faire ?

- Assurez-vous qu'ils peuvent se rendre facilement au travail si les transports publics sont rares ou si les lieux de travail sont mobiles ou si l'emploi exige des déplacements constants, un travail posté ou les jours fériés. Des collègues peuvent-ils apporter leur aide ? Le covoiturage ou le vélo sont-ils une solution ?
- S'assurer que le candidat est en mesure d'être à l'heure pour son poste de travail.
- Mettez les nouveaux arrivants en contact avec des collègues le plus tôt possible pour faciliter leur accès au lieu de travail et leur intégration sociale.
- Envisagez différentes solutions si c'est nécessaire.

6

Préparer l'équipe à l'idée d'employer un réfugié

Toutes les équipes ne sont pas prêtes à accueillir des réfugiés. Certains employés peuvent ne pas être à l'aise ou ne pas avoir envie de faire un effort supplémentaire pendant la phase d'adaptation. Certains craindront que les réfugiés bénéficient d'un traitement de faveur. Leurs responsables 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 parrain.
- Eventuellement, inscrivez le tuteur ou le parrain 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 ?).



PRÉPARATION À L'INSERTION DANS L'ENTREPRISE : L'EXPÉRIENCE DE S.E.T.A. SPA, TURIN

La décision de prendre deux réfugiés en stage a été étudiée par le conseil d'administration qui, avec le département des ressources humaines, a préparé un programme de pré-placement en deux étapes.

Étape 1 : Analyse préliminaire de l'impact possible des deux réfugiés dans l'organisation, en se concentrant sur les aspects de communication et de relation.

Étape 2 : Préparation du personnel par une session d'information de deux heures portant sur les flux et la typologie des migrants, les problèmes rencontrés dans la migration et le système d'accueil italien. Une formation a été dispensée aux représentants syndicaux, aux cadres, et aux tuteurs.

Ce processus a peut-être évité des conflits sur le lieu de travail. Le rôle des tuteurs a été déterminant pour la réussite de leur intégration.

L'entreprise a enregistré les impacts positifs suivants :

- Amélioration générale du rendement au travail, le dévouement et la motivation au travail des deux réfugiés sont positivement "contagieux" pour l'ensemble du personnel (il y a eu une réduction de l'absentéisme).
- Une meilleure ambiance de travail, les collègues sont heureux de travailler dans la même équipe que les jeunes Africains qui ont de l'énergie et travaillent dur.
- Les réfugiés ont aidé leurs collègues à surmonter leurs préjugés et à comprendre leur vie, en faisant prendre conscience que les médias diffusent des informations incomplètes ou partielles.

Les principaux éléments reproductibles issus de cette expérience sont :

- un engagement fort de la direction
- un placement en fonction des compétences des candidats
- une analyse des difficultés potentielles pour l'intégration
- une information et une formation du personnel
- la mise en place d'un programme d'accueil

S.E.T.A. fait partie des lauréats du projet Welcome du HCR en 2018, obtenant le prix de l'entreprise œuvrant pour l'intégration des réfugiés.

7

Intégrer le nouvel arrivant

Pour maximiser l'investissement de l'embauche, l'entreprise doit s'assurer que les salariés actuels et les nouveaux arrivants se sentent à l'aise, ce qui les rend productifs, motivés et désireux de s'impliquer à long terme.

● Que faire ?

- Impliquer à l'avance le personnel clé dans le processus d'accompagnement.
- Expliquer clairement la raison du recrutement des réfugiés (pourquoi votre entreprise en a besoin ?) aux gestionnaires, aux superviseurs et au personnel qui va travailler avec.
- Faire éventuellement appel à d'autres employés réfugiés ou immigrés pour faciliter la communication, cette interaction pouvant accélérer le processus d'intégration et l'apprentissage des compétences et de la langue nécessaires sur le lieu de travail.
- Choisir un parrain, volontaire pour guider le réfugié pendant toute la phase d'insertion et à qui elle peut s'adresser en cas de besoin (cette figure est différente du tuteur d'entreprise en cas de stage).
- Préparer un kit d'intégration (éventuellement traduit) avec des informations claires sur les activités de l'entreprise et les habitudes professionnelles et sociales.
- Préparer un kit sur la santé et la sécurité au travail (éventuellement traduit) avec des messages simples et des images pour faciliter la compréhension.
- Adopter une signalétique avec utilisation d'images et traduction de messages simples.
- Vérifier s'il est possible d'adapter les postes de travail à des exigences religieuses (pauses du vendredi, pauses pour la prière, demandes de congés pour coïncider avec des fêtes). Certaines entreprises utilisent

ces demandes comme une opportunité en faisant travailler les musulmans le dimanche au lieu du vendredi).



KIT D'INTÉGRATION



PROGRAMME D'ACCUEIL POUR UNE COMPRÉHENSION MUTUELLE, MIS EN ŒUVRE PAR AGROMARTÍN S.L. (ESPAGNE)

Agromartín, une entreprise familiale de production de fraises et de pêches de la région de Huelva a élaboré un plan d'accueil activé lorsque le réfugié entre dans l'entreprise. Il repose sur une première rencontre avec le responsable du personnel afin de créer un échange pour la compréhension des informations dans le respect des codes culturels réciproques. Le nouvel employé reçoit un guide des règles de base avec les horaires de travail, le code de conduite, les procédures de gestion des déchets, des informations sur le logement et les habitudes sociales locales afin de faciliter son séjour dans l'entreprise. Le travailleur est ensuite placé dans le groupe de travail qui correspond le mieux à son profil, en tenant compte de divers facteurs tels que l'âge, la connaissance de la langue, le professionnalisme. Il se voit attribuer un tuteur qui lui apprend les tâches à accomplir. Comme ses collègues, il participe aux formations obligatoires ou facultatives.

3.2. Une implication nécessaire à tous les niveaux

Que ce soit pour un stage ou pour un emploi, l'accueil d'un réfugié doit être préparé aux différents niveaux de l'entreprise, en fonction de sa taille : direction, ressources humaines, ensemble des salariés. L'implication de tous est nécessaire, en amont comme dans les premiers jours au travail.



CHECK-LIST DES RESPONSABILITÉS

4

Gérer la phase d'intégration dans l'entreprise

L'accueil d'un réfugié exige de la souplesse, des compétences organisationnelles et de la patience, car certains ont besoin de temps pour apprendre et s'adapter. Les principaux défis à relever sont les suivants :

- acquérir une bonne maîtrise du français sur le lieu de travail,
- acquérir une culture de la sécurité au travail,
- diffuser des compétences interculturelles dans l'entreprise,
- établir une relation de confiance entre les travailleurs étrangers, leurs collègues et la direction.

Défis	Objectifs et résultats attendus	Solutions
Apprendre le français et le langage technique	Développer des compétences linguistiques adaptées aux tâches Promouvoir la collaboration entre collègues Éviter les malentendus, les erreurs et les retards au travail	Soutien à l'équipe Outils et processus opérationnels Soutien externe Outils d'auto-apprentissage Description précise du poste Glossaires illustrés pour le travail
Faire acquérir	Préserver la santé et assurer la	Formation active en groupe

une culture de la sécurité au travail	<p>qualité du travail</p> <p>Éviter les blessures</p> <p>Développer un sentiment de responsabilité et d'appartenance</p>	<p>Combinaison travail-formation</p> <p>Soutien</p> <p>Adaptation progressive</p> <p>Kit sur la santé et la sécurité</p>
Diffuser des compétences interculturelles dans l'entreprise	<p>Briser les préjugés</p> <p>Promouvoir la coexistence et la collaboration entre les groupes de différentes origines</p> <p>Prévenir, réduire et gérer les conflits en reconnaissant et en respectant les besoins et les valeurs de chaque personne.</p> <p>Développer des compétences interculturelles</p>	<p>Kit de bienvenue (brochures d'information)</p> <p>Groupes de travail multiculturels</p> <p>Développement des relations sociales pendant les pauses</p> <p>Événements sociaux et culturels pour les employés et leur famille</p> <p>Formation des responsables sur la diversité et la gestion des conflits</p> <p>Accords avec les structures locales</p>
Etablir une relation de confiance	<p>Favoriser le dialogue, la confrontation et le travail d'équipe</p>	<p>Kit de bienvenue</p> <p>Réunions de la direction et des travailleurs</p> <p>Parrainage</p> <p>Outils d'analyse du climat et évaluation de l'impact</p> <p>Evaluation et retour sur les performances</p>

4.1. Gérer et encourager l'apprentissage des langues dans l'entreprise

4.1.1. Quel niveau de maîtrise du français à l'entrée

Pour la plupart des travailleurs immigrés et pour les entreprises, l'apprentissage du français est le défi le plus important. Le nouvel arrivant doit continuer à progresser en apprenant le français au travail et surtout le français pour le travail. Les niveaux de maîtrise d'une langue en Europe sont exprimés en fonction du [cadre européen commun de référence pour les langues](#) de A1 à C2.

L'embauche d'un travailleur de niveau A1 (ou inférieur) n'est pas très courant. Généralement le minimum est A2, mais certaines entreprises exigent un niveau B1. Dans la pratique, elles peuvent se trouver dans l'obligation d'employer des travailleurs d'un niveau inférieur parce qu'il y a un manque de candidats. Elles recherchent du personnel qui est motivé pour travailler et pour apprendre. Il arrive également que les niveaux linguistiques certifiés (A1, A2, B1...) ne correspondent pas à la compétence linguistique réelle du migrant. Le niveau A2 permet de communiquer lors de tâches simples et habituelles ne demandant qu'un échange d'informations simple et direct sur des sujets familiers et habituels. A ce niveau, on connaît déjà les bases de grammaire, le vocabulaire essentiel et les structures linguistiques les plus courantes.

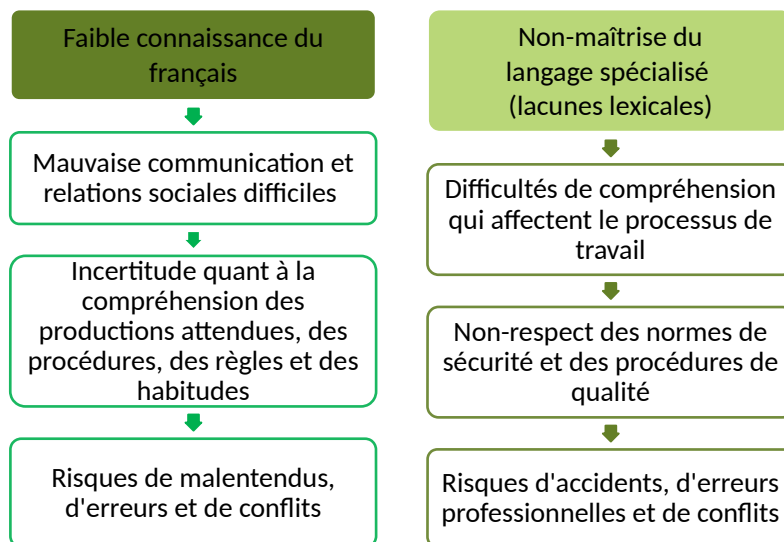
Pour acquérir la nationalité française, il faut justifier du niveau B1 oral et écrit. On parle du niveau seuil qui marque le début d'autonomie. On peut comprendre et prendre part à des conversations, écouter la radio et regarder la télévision, sur des thématiques connues. On peut exprimer à l'écrit et à l'oral, de manière assez lente, et comprendre assez clairement son interlocuteur s'il parle nettement et plutôt lentement.



CHECK-LIST DES COMPÉTENCES EN LANGUE

TESTER SON NIVEAU EN LIGNE AVEC LE FOREM

Les entreprises soulignent deux problématiques : une faible connaissance du français et un manque de maîtrise du français professionnel qui varie d'un secteur à l'autre et parfois d'une entreprise à l'autre.



Sur le lieu de travail, le réfugié doit être capable de comprendre les messages reçus (verbaux et écrits) et d'interagir avec ses collègues et ses supérieurs. Les compétences linguistiques incluent la compréhension des normes sociales (comment communiquer, les codes de conduite et les attentes en matière de comportement), le langage spécialisé du secteur et la législation et les règlements sur la santé, la sécurité et les normes de qualité.

Le langage technique est essentiel pour connaître le mode d'emploi d'une machine, pour comprendre les rapports techniques et le processus de production ou le service à fournir pour le contrôle de la qualité, mais aussi tout simplement pour comprendre la production attendue. Si dans une usine de portes, un ouvrier ne sait pas que le terme "panneau" est synonyme de "porte", des malentendus et des pertes de temps peuvent survenir. Plus grave encore peut être la méconnaissance de la signalétique ou des règles de santé et de sécurité au travail, auxquelles correspondent des obligations légales.



LE STAGE À TEMPS PARTIEL POUR ACQUÉRIR RAPIDEMENT DES COMPÉTENCES LINGUISTIQUES ET ACCÉDER À L'EMPLOI : L'EXPÉRIENCE DU GROUPE PASTA & COMPANY, TURIN.

C'est un groupe italien de plus de 100 employés dans le secteur alimentaire avec une longue tradition d'embauche de migrants et de réfugiés, même avec un faible niveau d'italien. L'engagement professionnel commence par un stage rémunéré de six mois à temps partiel pour permettre de suivre en même temps un cours d'italien. Après ce stage, la préférence est donnée aux contrats de travail comportant un volet formation (par exemple, l'apprentissage pour les moins de 30 ans) afin de renforcer les compétences linguistiques et autres compétences professionnelles.

Les migrants participent à toutes les phases : du lavage des matières premières au processus de production, en passant par l'emballage et l'expédition du produit. Les tâches sont attribuées en fonction des compétences, du niveau d'alphabétisation et de la culture de la personne. Les personnes avec un niveau d'alphabétisation plus élevé peuvent être affectées à des tâches plus complexes comme l'étiquetage. Cependant il n'a pas encore été possible de les impliquer dans les tâches commerciales. Pour cette entreprise, la participation des migrants a un impact positif sur le climat de l'entreprise et la productivité, car ils sont disposés à apprendre, volontaires et prêts à se consacrer au travail.

Les principales caractéristiques de la réussite de Pasta & Co sont les suivantes :

- la combinaison d'un temps partiel et de l'apprentissage de la langue,
- une rémunération pendant le stage,
- une attribution des tâches fondée sur le respect de la religion et des compétences transversales
- une rotation des tâches (pour acquérir davantage de compétences)
- des horaires de travail aménagés en accord avec l'employé en fonction de ses besoins, qu'ils soient religieux ou pratiques (difficultés à se déplacer).

4.1.2. Moyens pratiques pour renforcer les compétences linguistiques sur le lieu de travail

L'insertion d'une personne avec de faibles compétences linguistiques (niveau inférieur à B1) nécessite un soutien important de la part de l'entreprise pour améliorer ses compétences. Voici quelques solutions recueillies à partir de témoignages d'entreprises au Danemark, en France, en Italie et en Espagne, regroupées par type de soutien utilisé : impliquant les autres salariés, pratiques intégrées dans les méthodes et outils de travail, recours à des services extérieurs. Certaines ne coûtent rien et sont faciles à mettre en œuvre.



● Soutien des collègues (pratiques impliquant l'équipe de l'entreprise)

- ➔ Des employés parlant l'anglais ou d'autres langues véhiculaires connues du migrant peuvent jouer un rôle de facilitateur dans la phase initiale d'insertion.
- ➔ Employer des travailleurs d'origine étrangère pour traduire ou interpréter.
- ➔ Former des binômes de travail avec un salarié expérimenté parlant bien le français.
- ➔ Organiser un parrainage linguistique et social par des salariés volontaires. Ils pourront échanger lors des pauses, au déjeuner et proposer un accompagnement bénévole hors du temps de travail.
- ➔ Permettre d'observer un collègue au travail pour montrer comment mieux communiquer dans des situations spécifiques (appels téléphoniques, réunions, etc.) ou comment effectuer une tâche. Le réfugié peut prendre notes de formulation ou sur la manière de gérer la situation. Cette observation pourra être suivie d'un échange sur ce qu'il a compris ou pas, pour demander des explications sur les expressions utilisées ou des informations complémentaires.
- ➔ Faire un effort pour associer le réfugié dans les conversations informelles au déjeuner ou pendant les pauses.
- ➔ Demander aux responsables et aux collègues de vérifier la compréhension à chaque instant et dans chaque situation de travail, en utilisant :
 - la reformulation qui permet d'exprimer la même chose avec d'autres mots,
 - des questions ouvertes qui obligent le réfugié à dire ce qu'il a compris (par exemple, après avoir expliqué la livraison, on lui demande « alors, qu'allez-vous faire pour commencer ? »).
 - l'invitation à mettre en pratique ce qui a été dit, par exemple en terminant une explication par « maintenant montrez-moi comment vous allez faire »

- Exprimer une forme de reconnaissance pour les efforts consacrés à apprentissage du français, que ce soit du côté du réfugié ou des employés qui y contribuent.



PRÉPARER LE TUTEUR À COMMUNIQUER



LES BINÔMES LINGUISTIQUES

De nombreuses entreprises créent des binômes pour contourner les barrières linguistiques en jumelant le nouvel employé avec un employé natif ou bilingue.

Un grand hôtel de Copenhague a engagé un ancien réfugié multilingue pour servir de tuteur linguistique à tous les nouveaux employés étrangers. Parlant sept langues, il est en mesure de communiquer avec la plupart des nouveaux membres du personnel dans leur langue maternelle.

ISS, une grande entreprise danoise travaillant dans le domaine de la gestion des installations, a utilisé la même stratégie avec les nouvelles recrues ayant de faibles compétences linguistiques en danois ou en anglais.

Une entreprise alimentaire de taille moyenne de Turin utilise un réfugié embauché à titre permanent comme mentor pour les nouveaux arrivants.

Dans une maison de retraite, le directeur donne des instructions aux soignants et forme des binômes de discussion natifs/non natifs pour s'assurer que tout le monde a compris.



DES HEURES DE CONVERSATIONS POUR AMÉLIORER LE FRANÇAIS, LA CONNAISSANCE DU MONDE DE L'ENTREPRISE ET L'ACCÈS À L'EMPLOI FONDATION AGIR CONTRE L'EXCLUSION (FRANCE)

La Fondation FACE a élaboré un dispositif d'heures de conversation en complément des actions existantes pour apprendre le français. Il s'agit de permettre aux réfugiés de pratiquer un français professionnel en binôme avec un collaborateur, mais aussi d'échanger avec lui sur sa connaissance du monde de l'entreprise et de l'accès à l'emploi. Ces conversations sont aussi l'occasion pour chacun d'apprendre sur la culture de l'autre et de tisser des liens essentiels pour l'intégration.

Le rythme des rendez-vous, de préférence sur le lieu de travail du salarié varie selon les binômes : hebdomadaire, bimensuel ou mensuel. Les Clubs FACE jouent un rôle facilitateur pour organiser les rencontres. Des points téléphoniques avec les salariés et avec les réfugiés sont organisés régulièrement. Des supports permettent de faciliter l'échange avec des suggestions de sujets de conversation, d'exercices et du vocabulaire. Sont également remis aux participants un dossier de cadrage de l'activité et des fiches de suivi-évaluation. Les heures de conversation et les outils sont présentés aux entreprises et aux réfugiés lors d'une courte session d'une heure. Puis un suivi par binôme est proposé au fil de l'eau (prévu pour 3 h). Avant d'être essaimé, le dispositif a été expérimenté en 2018 sur 4 territoires (Paris, Calais, Saint-Étienne, Montpellier) avec 62 binômes.

Quelques témoignages des parrains/marraines à l'issue de l'expérimentation :

- Chargée des Ressources Humaines, Casino : *Expérience enrichissante pour lui comme pour moi. Il faut approfondir les thèmes de conversation abordés. Le dispositif pourrait être prolongé.*
- Juriste fiscaliste, Casino : *Bons échanges, aucune difficulté rencontrée avec mon binôme.*
- Technical Executive, IBM : *Echanges intéressants et souvent drôles avec un jeune plein d'enthousiasme et d'optimisme. Une belle rencontre qui me permet de mieux comprendre la vie et les difficultés rencontrées par les migrants et aussi la richesse qu'ils peuvent apporter.*
- Technical Executive, IBM : *J'en retire une meilleure compréhension des parcours des migrants et des difficultés de leur quotidien.*
- Manager Solutions Technical Sales, IBM : *La première préoccupation avec mon binôme était de réussir l'entrée dans l'entreprise. Nous nous sommes donc focalisés sur la recherche d'une formation adaptée au poste recherché et sur la réussite des entretiens.*
- Project Manager, service informatique, IBM : *Je n'ai pas rencontré de difficultés avec mon binôme, qui était très abordable et en demande. La plus-value de nos échanges portait sur l'échange oral et l'échange culturel.*

● En s'appuyant sur les outils et les processus de l'entreprise

- Utilisez des documents rédigés dans d'autres langues véhiculaires que le français (anglais, espagnol, arabe) ou dans la langue maternelle du réfugié pour toutes les communications importantes (règles d'hygiène et de sécurité, procédures, manuel de qualité).
- Vérifier la lisibilité et la clarté des différents supports de communication. En général il est possible de les simplifier pour les rendre plus accessibles aux étrangers (formulation plus directe, phrases courtes, suppression du jargon, illustration par des exemples...). Tous les employés en profiteront.
- Préparer une liste (bilingue) des termes clés utilisés au travail, illustrés quand c'est possible. Utiliser des cartes avec des photos ou des dessins pour accompagner les instructions et sur les panneaux.
- Préparer des fiches mnémotechniques sur la terminologie.
- Encourager un retour d'information correctif constant entre collègues.
- Préparer des documents remis avant les réunions afin que les étrangers puissent se familiariser avec le vocabulaire et arriver préparés à la réunion.
- Pendant les réunions, écrivez les mots clés sur un tableau.



SURMONTER LA BARRIÈRE DE LA LANGUE ET LE MANQUE DE COMPÉTENCES (SEEDY DE GAMBIE)

Seedy est arrivé en Espagne en 2009, lorsque la crise financière a éclaté mais son statut juridique n'a été régularisé qu'à la fin de 2018, de sorte qu'il a dû effectuer des travaux durs et mal payés, sans être déclaré. Dans ces emplois, il n'a pas eu l'occasion d'apprendre l'espagnol correctement. Parce que les services sociaux ont orienté Seedy vers les services de l'emploi de *Solidaridad Sin Fronteras*, il a commencé un parcours axé sur l'acquisition des compétences clés pour s'adapter aux besoins du marché du travail espagnol. Il n'avait pas suivi d'études en Gambie mais le principal problème était le manque de maîtrise de l'espagnol. Seedy a suivi un double itinéraire : tout en acquérant les compétences nécessaires pour travailler, il a également amélioré son niveau d'espagnol. Cela lui a permis d'obtenir un contrat de manutentionnaire dans un supermarché. Aujourd'hui, il continue à fréquenter les services de l'emploi de SSF et son niveau d'espagnol s'améliore grâce à la combinaison des cours d'espagnol et de son utilisation régulière au travail.



KITS D'APPRENTISSAGE LINGUISTIQUE, COOPÉRATIVE PROGETTO TENDA, TURIN

La coopérative Progetto Tenda de Turin a créé des kits d'apprentissage linguistique, « *Le parole per il lavoro* » (les mots pour le travail), pour aider les migrants à acquérir la langue du métier. Il s'agit de livrets thématiques contenant des mots et des verbes relatifs au secteur.

L'idée est simple, mais utile car elle peut favoriser l'auto-apprentissage : à côté de la représentation imagée de l'expression, il y a la traduction en italien et un espace vide où l'étranger peut inscrire la signification dans sa langue. Le format de poche du livret permet de l'emporter facilement sur le lieu de travail. Cet outil peut également être utilisé comme une liste de contrôle pour vérifier les expressions réellement connues.



Il existe différentes versions du kit en fonction des emplois : Artisanat, Cuisine...

Toute entreprise peut facilement construire son propre kit pour le travail.

● Avec un soutien externe

- ➔ Organiser une formation sur l'hygiène et la sécurité dans une langue étrangère (éventuellement avec l'aide d'un interprète).
- ➔ Inscrire le réfugié dans un organisme de formation en français.
- ➔ Faciliter l'auto-formation en langue : mise à disposition de ressources, livres ou ordinateurs, conseils pour accéder à des sites web de formation ou à des applications sur smartphone.



TÉMOIGNAGE D'UN RESTAURANT, TURIN

Un réfugié kurde avec une expérience de cuisinier a fait un stage de commis suivi d'un emploi. Très motivé et doté de bonnes compétences non techniques, il présentait des lacunes : il ne connaissait pas la cuisine italienne (ses traditions et recettes) ni le langage spécialisé italien (noms des ingrédients, des ustensiles, verbes) et ne savait pas comment préparer les plats. Son italien a été renforcé par :

- l'utilisation de l'anglais comme langue véhiculaire (dans la phase d'intégration),
- l'application de bandes adhésives sur les murs et les équipements, avec le nom italien des instruments,
- des photos d'instruments et d'outils avec leur nom,
- une explication à haute voix des processus de travail par les collègues, en mettant l'accent sur les noms d'objets et les verbes d'action,
- la présentation de l'histoire des saveurs et des traditions lors de la préparation des recettes,
- la correction permanente des erreurs.

Cet exemple montre que les compétences générales et la motivation peuvent être plus importantes que les compétences techniques et que les problèmes de langue et de communication peuvent être résolus par la créativité et la patience.



RESSOURCES EN LIGNE POUR APPRENDRE LE FRANÇAIS EN AUTONOMIE **APP POUR APPRENDRE LE FRANÇAIS**

Duolingo est gratuite et vise les débutants, très efficace pour travailler le vocabulaire. Sur des sujets pratiques avec des concepts grammaticaux simples, elle fonctionne de manière très intuitive et les exercices sont très faciles à comprendre. Elle propose d'apprendre souvent en se fixant des objectifs quotidiens.

Memrise fait davantage appel au travail sur la mémorisation pour acquérir du vocabulaire. Elle peut aussi s'utiliser sans abonnement. Elle n'aborde pas de grammaire et ne rentre pas dans les détails de la construction des mots et des phrases. Avec une forte motivation et une bonne mémoire il est possible d'apprendre beaucoup en peu de temps, sans que les bases soient forcément couvertes.

Babbel est organisé en leçons qui abordent de la grammaire et du vocabulaire suivis d'une mise en pratique dans un dialogue. Méthode progressive avec un contenu riche : des centaines de fiches de vocabulaire classées par type, par thème, par niveaux ; des exercices variés pour travailler la mémoire, la prononciation, la compréhension orale, capacité à reconstituer des mots. Il est possible de télécharger les leçons pour travailler sans connexion.

Mosalingua est organisé autour de cartes et vise à apprendre les mots et les phrases indispensables pour pouvoir s'exprimer rapidement. L'application peut rebuter avec une prise en main peu ludique et en apparence peu logique, mais elle permet un apprentissage en profondeur assez rapidement.

Busuu est moins riche que les applications précédentes en nombre de leçons et en diversité d'exercices mais est agréable à utiliser et ergonomique. Les leçons sont classiques avec un apprentissage de vocabulaire réutilisé dans des dialogues. L'intérêt principal est que les tests de fin de leçon, écrits ou oraux sont corrigés par une communauté très réactive qui permet également de se faire des amis.

Mondly développe la mémorisation à long terme avec une dimension ludique et un système de classement, en étant très agréable à utiliser. Elle est très utile pour apprendre la conjugaison et travailler la prononciation.

4.2. Promouvoir l'acquisition d'une culture de la sécurité au travail

Le français professionnel comprend le langage technique des règles de sécurité et de santé au travail. C'est une préoccupation des employeurs qui doivent veiller à la santé et à la sécurité des salariés et mettre en place des actions de prévention, d'information et de formation. Ils doivent également évaluer les risques professionnels sur chaque poste de travail. Avec une faible maîtrise du français, les résultats de ces actions peuvent être médiocres. En outre, la perception du risque varie en fonction des cultures, des expériences individuelles et des valeurs de référence, de sorte que la langue n'est pas la seule barrière.



Les personnes qui ont été confrontées à des dangers peuvent avoir tendance à sous-estimer les risques pour la santé et la sécurité. L'expérience de différentes entreprises permet de formuler les propositions suivantes autour d'une formation déclinée en trois temps.

● Avant un temps de formation collective

- Désignation d'un collègue, tuteur pour la sécurité (qui peut être différent du tuteur pour l'intégration professionnelle).
- Structuration du parcours de supervision sur le lieu de travail, où le réfugié est guidé par ce tuteur.
- Préparation d'un support spécifique avec les mots et symboles liés à la sécurité avec des illustrations.

● Formation collective

- Méthodes d'apprentissage actif : l'apprentissage est facilité lorsque le travailleur est impliqué dans des tâches concrètes impliquant son corps et lorsqu'une instruction verbale est accompagnée d'une démonstration pratique réalisée par un collègue, immédiatement suivie d'une mise en œuvre par l'apprenant lui-même. Il est donc conseillé d'utiliser des simulations dans le contexte du travail, des tests pratiques basés sur la résolution de problèmes.
- Utilisation d'une langue aussi simple et claire que possible avec le soutien de nombreuses illustrations et vidéos, pour soulever des questions, créer un échange autour de problèmes à résoudre.
- Utilisation de vidéos réalisées par les employés, montrant différentes étapes du processus de travail avec une utilisation correcte des équipements de protection individuelle.
- Utilisation de dépliants, kits de sécurité, manuels, qui restent à disposition en permanence dans les locaux pour habituer les travailleurs étrangers à les consulter.
- Utilisation d'un test illustré pour l'évaluation finale.

● Après la formation

- Il est conseillé d'organiser une nouvelle évaluation, deux ou trois semaines après la formation.
- Adaptation des tâches aux compétences linguistiques et à la connaissance de l'entreprise : toutes les tâches ne sont pas attribuées le premier jour. Elles sont progressivement proposées en tenant compte de leur dangerosité, du renforcement linguistique et de l'apprentissage de la culture de la sécurité.

- Rappeler régulièrement que l'utilisation des équipements de protection individuelle est nécessaire, la sécurité de chacun dépendant du comportement de tous, chacun étant responsable de ce qu'il fait mais aussi de ce qu'il ne fait pas.



VIDÉOS NAPO : LA SÉCURITÉ AVEC LE SOURIRE

Un ensemble de courtes animations illustrent les principales questions de santé et de sécurité au travail. Le protagoniste, Napo, est un personnage sympathique, mais distrait qui communique sans parler. Chaque vidéo est accompagnée d'une activité pédagogique qui intègre des objectifs d'apprentissage, des activités, des questions, une suggestion d'évaluation et de ressources à utiliser. Le tout disponible dans de nombreuses langues.

Les saynètes accessibles à tout public combinent pédagogie, neutralité culturelle et humour. Elles sont indépendantes et leur utilisation en formation peut être très efficace.

L'outil a été créé par le Consortium européen Napo comprenant pour la France l'INRS avec le financement de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail.



4.3. Comment gérer les différences culturelles dans l'entreprise ?

La culture concerne tous les types de signaux que les gens utilisent pour communiquer dans la vie quotidienne, mais aussi la façon dont ils perçoivent le monde, se rapportent aux autres, gèrent les distances sociales, le temps et les relations de pouvoir. La culture est construite par une expérience collective et individuelle et personne ne reflète tous les aspects de la culture d'un groupe. C'est pourquoi les interactions sociales ont toujours une dimension culturelle.

La communication interculturelle est un ensemble d'interactions entre personnes d'origines différentes, consistant en un processus d'échange, de négociation et de médiation des différences. Ces interactions doivent être prises en considération au sein d'une entreprise qui emploie des travailleurs étrangers.

L'entreprise multiculturelle possède plus de richesses humaines que l'entreprise monoculturelle mais demande une gestion d'équipe plus complexe pour optimiser les performances à partir de la diversité existante.

● **Aspects culturels ayant un impact sur le lieu de travail**

- Le langage verbal
- Les gestes et les postures
- Le système de valeurs de référence (normes sociales, religieuses, juridiques, coutumes, traditions)
- Concept de soi (cultures axées sur l'action ou sur l'être)
- La relation avec l'environnement (usage instrumental vs harmonie avec l'environnement)

- La relation à l'autorité (cultures à faible distance vs cultures à forte distance)
- La relation aux règles (cultures flexibles où les relations sociales prévalent sur les règles par opposition aux cultures rigides où les règles sont prédéfinies et ne peuvent être modifiées)
- Relation avec les objectifs (cultures qui privilégient les résultats vs les relations sociales)
- Relations avec les autres (cultures individualistes ou collectivistes)
- Relation au temps
- Gestion de l'espace (distance physique entre personnes, espace public et espace privé)
- Règles sociales (manière de se rapporter au sexe, à l'âge, au rôle...)
- Processus de prise de décision (autonomie de décision ou partage de la décision)
- Gestion des émotions (expression ou contrôle)
- Forme de pensée (plutôt déductive ou inductive, autres)

Les différences culturelles s'expriment de diverses manières, par exemple dans des conceptions différentes des relations hiérarchiques, dans les méthodes de prise de décision qui peuvent être autonomes ou partagées, dans une gestion différente du temps, dans la gestion de l'espace et de la distance physique entre individus (proxémie), du risque (aversion ou ouverture), dans une relation différente avec la nature (utilisation instrumentale ou recherche d'harmonie), dans une manière différente d'exprimer les émotions, etc.

Dans chaque culture, il existe des parties superficielles que nous percevons et des parties que nous ne voyons pas, mais que nous imaginons. Ceci nous amène à interpréter le comportement des autres selon nos propres références et peut générer des conflits. Être conscient qu'il existe des représentations différentes nous permet d'essayer d'analyser les situations avec un autre point de vue.

Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions pour gérer les différences culturelles basées sur des pratiques testées dans différents contextes.

● **Accepter la diversité culturelle**

La première étape est la constatation et l'acceptation des différences de culture sur le lieu de travail. Ces différences ne doivent pas être éliminées, mais valorisées. La manière dont ils sont traités peut générer des difficultés ou créer de la valeur.

● **Préparer l'équipe à gérer ses différences**

L'insertion des réfugiés est facilitée par une préparation adéquate du personnel, information et formation. La formation à la prise en compte des différences culturelles est un enrichissement pour l'ensemble de l'entreprise, cette compétence étant de plus en plus nécessaire. Mais cette formation doit concerner l'ensemble du personnel y compris celui d'origine étrangère. [L'expérience du restaurant Moltivolti](#) est pertinente en ce sens : les responsables se sont rendu compte de l'erreur consistant à prendre pour acquis certaines attentes concernant les comportements courants du personnel dans la vie quotidienne. Ils ont donc planifié des sessions de formation pour clarifier les attentes de l'entreprise auprès des travailleurs étrangers et expliquer la culture de la ville d'accueil et les besoins des clients.

● **Favoriser des relations fortes entre les travailleurs**

L'établissement de relations significatives entre les employés est important, non seulement pour l'inclusion sociale des réfugiés, mais aussi pour l'ambiance de travail et le travail d'équipe. Des réunions bilatérales pé-

riodiques (entre les nouveaux arrivants et leur superviseur dans l'entreprise) peuvent être utiles pour permettre aux nouveaux arrivants de suivre et d'évaluer leurs propres progrès et de rattraper les compétences de leurs collègues.

● **Prévenir et gérer les conflits**

Les conflits sur le lieu de travail peuvent être dus à des différences dans les valeurs et les normes de comportement d'une culture à l'autre. Ne pas en tenir compte peut entraîner des confusions, des erreurs de jugement, des relations tendues, des préjugés et même des conflits. Ces différences peuvent être abordées en fournissant le cadre approprié pour interpréter leurs comportements et ceux des autres. La mise en place de formations sur la communication entre les cultures et sur la gestion et la valorisation de la diversité est une opportunité de croissance collective. Il est utile de prévoir une session pour le personnel de l'entreprise ainsi que pour les travailleurs étrangers qui seront sensibilisés aux normes culturelles française et à nos attentes en matière de communication et de comportement. Un kit d'intégration est un outil d'information et de formation.

● **Promouvoir des pratiques inclusives**

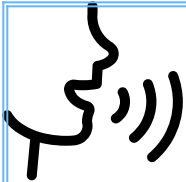
Certaines différences culturelles peuvent entraîner des problèmes dans l'organisation du travail, par exemple en termes d'équipes et de tâches. L'entreprise inclusive est celle qui parvient à faire la médiation entre les besoins de l'entreprise et ceux des individus afin de parvenir à un accord avec les employés sur la manière d'intégrer des pratiques et des valeurs différentes dans ses processus organisationnels, réussissant même parfois à obtenir des avantages et à améliorer la productivité. Il est important que les informations et les règles soient claires afin que chacun puisse s'y adapter et participer à la résolution collaborative des problèmes dans une solution où chacun est gagnant.



QUAND LA DIFFÉRENCE DE VALEURS A UN IMPACT SUR LE COMPORTEMENT, L'EXPÉRIENCE D'UN HÔTEL EN ITALIE

Un réfugié, stagiaire dans une chaîne hôtelière italienne s'acquittait très bien des tâches qui lui étaient confiées, mais partait souvent une heure avant la fin de son travail, après avoir terminé tout ce qu'on lui avait donné à faire. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi, il a répondu qu'il ne voulait pas rester au travail une fois qu'il avait terminé ce qu'on lui avait donné à faire, car il ne voulait pas être payé plus que les autres. Son comportement était mal perçu par son patron et ses collègues alors qu'il était le résultat de principes éthiques d'équité.

Un entretien de clarification au cours duquel on lui a posé une question ouverte pour qu'il explique la raison de son comportement a suffi à résoudre la situation. On lui a dit que sa journée de travail comportait un horaire fixe, indépendamment de la quantité de travail qu'il effectuait.



QUAND LE COMPORTEMENT PEUT ÊTRE MAL INTERPRÉTÉ : LE CAS D'OMAR DANS UNE ENTREPRISE DE SILKEBORG, AU DANEMARK

Omar est un Syrien qui travaille comme commis de cuisine. Au début, il ne mangeait jamais avec ses collègues pendant sa pause déjeuner et insistait pour rester dans la cuisine pendant que tous les autres employés et le directeur déjeunaient ensemble. Au Danemark, ne pas déjeuner avec ses collègues est considéré comme impoli et socialement gênant.

Après des tentatives infructueuses pour le convaincre de se joindre à eux pour le déjeuner, Omar a été convoqué pour une mise au point : il a expliqué qu'en Syrie, il n'est pas courant de manger avec le directeur et qu'il devait décliner les invitations pour ne pas manquer de respect à ses patrons. Au cours de l'entretien, ils ont parlé des règles non écrites et des attentes sur un lieu de travail danois où les relations hiérarchiques ne s'expriment pas de la même manière.

Omar a donc commencé à participer aux déjeuners communs (tout en continuant à trouver cela gênant au début).



LA VALEUR AJOUTÉE DU MULTILINGUISME : L'EXPÉRIENCE DE L'ISTITUTO AUXOLOGICO ITALIANO

C'est un hôpital dans lequel sont menées des activités de recherche clinique avec 14 sites en Lombardie et Piémont, employant environ 180 personnes, dont 12 % d'étrangers.

Si le recours aux travailleurs étrangers répond généralement à une pénurie de main d'œuvre, l'un des sites de Milan a été créé pour répondre aux besoins d'assistance médicale des étrangers qui y vivent. Il est ouvert tous les jours et la présence d'un personnel multilingue a amélioré l'accessibilité du service, tant en termes d'heures d'ouverture que de communication. Ainsi, la présence d'un personnel de différentes origines a généré de nouveaux services et a facilité la relation avec les usagers qui se tournent vers cette structure parce qu'ils y trouvent des référents connaissant plus de langues, ouverts culturellement et capables de faire preuve d'empathie envers les étrangers.



LES CODES CULTURELS INFLUENCENT LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES L'EXPÉRIENCE D'UNE ENTREPRISE DE LA RÉGION DE TURIN

DMA est une entreprise italienne de taille moyenne qui produit des instruments de mesure pour les infrastructures ferroviaires. Elle a engagé un réfugié pakistanais pour le nettoyage et l'expérience a été positive. Après un stage de six mois, il a été engagé en CDI.

Les principales difficultés ont concerné les compétences linguistiques et les codes culturels. Après avoir obtenu le certificat du niveau A2 pendant le stage, il a cessé de suivre des cours de langue et a donc continué à présenter des lacunes. De plus il a eu des difficultés à accepter d'être dirigé par une femme. Dans une phase de transition, l'entreprise a :

- utilisé l'anglais comme une langue véhiculaire,
- utilisé des images pour les instructions,
- demandé à un collègue masculin de jouer le rôle de médiateur pour l'accompagner dans le processus d'acceptation d'une femme comme responsable.

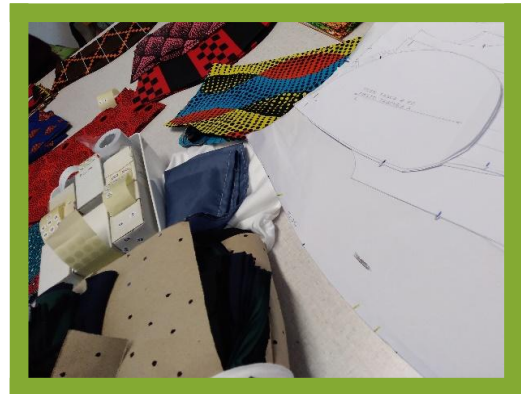
L'entreprise a aussi mis en place des horaires flexibles pendant le ramadan et la prière du vendredi. Grâce à la volonté mutuelle de coopérer et à la capacité de l'entreprise d'adapter ses besoins aux désirs du travailleur, il a été possible d'intégrer les différences de manière à faire évoluer positivement la relation au fil du temps.



APPROCHE INTERCULTURELLE DE LA GESTION DU TEMPS L'EXPÉRIENCE DE COLORI VIVI, TURIN

Colori Vivi est un atelier de couture qui produit des accessoires et des vêtements féminins de qualité pour un marché moyen-haut de gamme avec l'objectif de devenir une marque de luxe. Elle forme et emploie des femmes demandeuses d'asile ou bénéficiaires d'une protection internationale, avec des histoires difficiles.

La perception différente du temps est une des difficultés les plus complexes à gérer. Ces femmes sont issues de cultures qui ne sont pas dominées par les rythmes frénétiques de l'efficacité. Certaines n'ont connu que la guerre et les traumatismes génèrent un schéma cyclique dans leur engagement professionnel. Si le travail reste bénéfique, être mis sous pression les fait entrer en crise. Leur performance au travail est proportionnelle à leur sérénité personnelle et environnementale. Pour assurer un travail de qualité, « elles doivent entrer dans un temps qui n'est pas



une autre violence » comme celle vécue précédemment. L'utilisation d'une approche participative et d'un leadership collaboratif permet à la direction d'arbitrer entre les objectifs de durabilité de l'entreprise, qui nécessitent le respect de délais, et la capacité à maintenir l'harmonie sur le lieu de travail. Ainsi chaque décision d'accepter ou non une nouvelle commande est étudiée dans un processus collégial.



LA DIVERSITÉ CULTURELLE, DU RISQUE À L'OPPORTUNITÉ L'EXPÉRIENCE DE MOLTIVOLTI, RESTAURANT ET ESPACE DE CO-WORKING, PALERME

Restaurant ethnique à but lucratif et espace de co-working pour les associations, Moltivolti a été fondé dans le quartier Ballarò de Palerme en 2014, par un groupe de 14 personnes originaires de 8 pays. Ils emploient des personnes de cultures différentes parce qu'ils voient dans la diversité une richesse qui se retrouve dans leur cuisine qui va des plats traditionnels siciliens aux plats africains et moyen-orientaux.

Parce que les différences culturelles peuvent causer des difficultés même dans un environnement de travail très accueillant, l'entreprise a investi dans une formation aux compétences interculturelles, en se concentrant notamment sur la gestion des aspects religieux, le travail en équipe multiculturelle, la gestion des conflits et l'inclusion sur le lieu de travail. Le personnel a eu l'occasion de réfléchir et d'exprimer son point de vue sur les différents aspects de la culture et de la religion qui affectent le travail. La religion a été le sujet le plus discuté lors de la formation. En effet, des employés avaient éprouvé des difficultés à comprendre les règles de l'entreprise et leur comportement avait eu un impact négatif sur leur travail : retards, prière du vendredi.

La formation a permis de trouver des compromis grâce à un dialogue franc et à la clarification des objectifs et des attentes de l'entreprise et des désirs individuels des employés. La question la plus complexe a été résolue en planifiant longtemps à l'avance les congés liés aux fêtes religieuses.

4.4. Mettre en place un accompagnement

Les six premiers mois dans l'entreprise sont les plus critiques et les frictions les plus fortes se produisent au cours du premier mois. Il faut que le réfugié dispose d'une personne de référence pour l'introduire dans le nouveau contexte et l'accompagner dans la découverte du travail et des règles de l'entreprise, écrites et surtout non écrites. Les programmes de parrainage sont utiles car ils créent des liens informels. Ils peuvent être formalisés par un accord de parrainage.



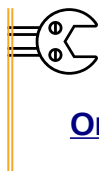
ACCORD DE PARRAINAGE

Le parrain n'est un tuteur ni l'équivalent d'un maître d'apprentissage. Son rôle n'est pas de transférer des compétences techniques ni d'évaluer les connaissances et compétences acquises. C'est travailleur expéri-

menté chargé de guider le nouvel arrivant dans un contexte professionnel et social inconnu, en établissant une relation de confiance. Il doit être volontaire, motivé, avec une bonne capacité d'écoute, faire preuve d'empathie, d'adaptabilité, de créativité. Notons que c'est souvent le tuteur qui joue aussi ce rôle. Notons également que cette relation ne se limite pas toujours au lieu de travail, mais peut s'étendre au-delà du cadre professionnel.

La relation s'élargit progressivement pour impliquer tous les sujets, de façon à inscrire le réfugié dans le circuit social de l'entreprise. Le parrain présente le travailleur étranger à ses collègues, lui fait visiter l'entreprise, le soutient dans sa communication, lui transmet l'histoire, les valeurs et les habitudes de l'entreprise, répond à ses demandes et le guide dans les difficultés qu'il rencontre. L'utilisation d'une check-list sur les comportements attendu peut être un support pour faire comprendre au nouvel arrivant ce que l'on attend de lui en termes de performances professionnelles et de comportements sociaux. Le parrain peut jouer un rôle neutre lors des réunions d'évaluation.

Le parrain	Tuteur
<p>Facilite les relations</p> <p>Se concentre sur la communication</p> <p>Permet de découvrir et de comprendre les règles non écrites et les habitudes de l'entreprise</p> <p>Crée la confiance</p> <p>A une relation d'égalité qui peut s'étendre en dehors du contexte professionnel</p> <p>Peut opérer dans un autre service</p>	<p>Fait partie du processus de formation : il encourage l'apprentissage, transfère des connaissances et des savoir-faire et il contrôle le processus d'apprentissage.</p> <p>A une relation hiérarchique</p> <p>Suit et évalue les performances</p> <p>Donne un feedback sur les performances</p> <p>Travaille dans le même service</p>



ORGANISER LA RELATION DE PARRAINAGE



QUAND LE TUTEUR JOUE LE RÔLE DE PARRAIN DU RÉFUGIÉ LE CAS D'ANTONELLA ET DE HAMIDOU DANS UNE GRANDE ENTREPRISE MÉTALLURGIQUE, TURIN.

L'excellente intégration de Hamidou a été facilitée par le fait qu'il a été confié à Antonella, sa tutrice, qui en lui apprenant le métier et l'utilisation des machines, lui a aussi montré les règles de vie à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise (règles relationnelles et sociales, comment gérer l'épargne, comment nettoyer la maison) et l'a stimulé continuellement à lire et à étudier pour améliorer sa position. La réussite du stage est autant due à la motivation du réfugié qu'à l'attitude de sa tutrice. Tous deux reconnaissent que cette relation de travail a été l'occasion d'un apprentissage mutuel. Le jeune homme a pu surmonter les difficultés linguistiques et culturelles et notamment le choc culturel d'être intégré à une équipe exclusivement féminine.



PROGRAMMES DE PARRAINAGE ET D'ÉCHANGE ENTRE PAIRS L'EXPÉRIENCE DE DEUTSCHE TELEKOM

Deutsche Telekom est signataire de la charte allemande de la diversité et participe à l'initiative [Employers Together for Inclusion](#) de la Commission européenne. Elle s'efforce de créer un environnement qui favorise l'emploi et l'inclusion sociale, par :

- l'échange entre les employés issus de l'immigration et les autres avec des tables rondes, de la mise en réseaux et des programmes de parrainage
- un congé spécial pour le personnel qui fait du bénévolat en faveur de l'inclusion sociale en dehors du lieu de travail (et notamment en faveur des réfugiés).
- la participation à la plateforme *Wir zusammen* [Ensemble], qui encourage la coopération entre des grandes entreprises pour faciliter l'emploi des réfugiés.

Parmi les opportunités concrètes proposées aux réfugiés, on peut citer :

- des stages rémunérés (3-6 mois) structurés autour d'objectifs d'apprentissage. Les offres sont disponibles sur le site www.careers4refugees.de
- de la formation sur le poste de travail associée à une formation en langue.
- des stages préalables à l'embauche pour permettre aux réfugiés de s'adapter à la vie professionnelle européenne, en collaboration avec l'Agence fédérale allemande pour l'emploi.
- une information sur l'orientation professionnelle.
- des bourses d'études dans le domaine des technologies de l'information et de la communication.
- des ressources pédagogiques pour les réfugiés et un soutien aux formateurs pour comprendre les besoins des réfugiés.
- un soutien dans l'emploi pour le pérenniser par des employés volontaires. Les employés aident aussi à apprendre l'allemand avec des ressources développées par l'entreprise.

Des entretiens réguliers avec le nouvel embauché sont utiles pour suivre son adaptation, les aspects organisationnels et relationnels et pour mesurer ses performances et ses attitudes. Ils doivent se dérouler dans un lieu protégé afin d'encourager l'établissement d'une confiance mutuelle. Si ceux avec le parrain peuvent être moins formels, ceux avec le tuteur doivent être plus structurés. L'utilisation d'un formulaire d'évaluation permet de tracer l'évolution du parcours d'insertion et d'apprentissage dans l'entreprise. Il est conseillé d'en confier la gestion au tuteur officiel plutôt qu'au parrain. Le modèle proposé pourra être adapté à vos besoins spécifiques. Il sera rempli par le tuteur pendant l'entretien et partagé avec le réfugié pour qu'il puisse faire ses propres commentaires et s'impliquer dans l'évaluation. Ce processus permet d'identifier les situations critiques et les conflits afin de les gérer au plus tôt. Au cours des deux premiers mois, ces entretiens peuvent être rapprochés, par exemple toutes les deux semaines, avant de s'espacer.

4.5. Comment mesurer l'impact du travailleur étranger dans l'entreprise ?

Mesurer l'impact d'un nouveau venu dans l'entreprise, c'est mesurer le changement positif ou négatif généré par son arrivée, dans un temps donné. Une entreprise peut mesurer l'impact d'un nouveau venu avec différents outils non exclusifs tels que des questionnaires, des entretiens, des évaluations et différentes mesures.

Des questionnaires nominatifs ou anonymes peuvent recueillir régulièrement les réactions du personnel. Leur présentation et leur collecte peut se faire de manière formelle par la direction auprès de l'ensemble du personnel ou uniquement de l'équipe concernée. Il est aussi possible d'utiliser une boîte dédiée. Les questions sont choisies en fonction des objectifs. Les enquêtes peuvent recueillir des données sur les attentes et le vécu de la phase d'intégration, sur le climat de travail, ainsi que sur la maîtrise des processus et des outils. Elles doivent également permettre de recueillir des idées d'amélioration.

L'évaluation est un outil à usage individuel, destiné spécifiquement à la nouvelle ressource. L'objectif est d'évaluer son ressenti, sa motivation et sa progression, ses connaissances et ses compétences (Voir supra).



MESURER L'IMPACT DE LA PRÉSENCE DES IMMIGRÉS DANS L'ENTREPRISE

Freundenberg Sas, secteur caoutchouc et plastique, Turin

Il s'agit d'une grande entreprise italienne de plus de 1000 employés, appartenant à un groupe multinational. Son personnel est multiethnique avec environ 4 % de migrants originaires de 20 pays (dont des bénéficiaires d'une protection internationale). Les managers sont formés à la gestion de la diversité, considérée comme une valeur pour la croissance et la compétitivité. La sélection du personnel est axée sur les compétences techniques et transversales des candidats qui doivent montrer une forte motivation.

Des réfugiés ayant un niveau d'instruction élevé et une bonne maîtrise de l'italien mais aussi avec un faible niveau et des difficultés à communiquer ont été accueillis. Dans ces derniers cas, le succès passe par une combinaison de facteurs tels que le choix de l'équipe de travail, d'un parrain et d'un tuteur. La diversification des origines du personnel semble avoir un impact positif :

- amélioration du climat de travail, le fait de vivre en contact avec des personnes venant de pays éloignés favorise une meilleure compréhension et acceptation,
- augmentation de la productivité (taux d'absentéisme plus faible).

L'entreprise fait partie des lauréats du projet Welcome UNHCR pour les années 2018 et 2019.

Dans les grandes entreprises, des données quantitatives peuvent être recueillies pour mesurer l'impact de l'embauche d'un réfugié ou d'un primo-arrivant :

- Absentéisme
- Participation aux programmes et activités de l'entreprise
- Participation aux activités de formation
- Nombre d'incidents
- Taux de rétention
- Taux de promotion
- Progrès dans la maîtrise du français
- Performances au travail

La plupart des données ci-dessus permettent de comparer la population de réfugiés avec les autres employés. Ainsi, il a été constaté dans certaines entreprises que le taux d'absentéisme inférieur des réfugiés a permis d'influencer positivement le comportement global à l'échelle de l'entreprise.

4.6. L'entreprise multiculturelle

L'entreprise multiculturelle emploie des salariés de différentes origines. Ces différences existent également au sein de la direction, du conseil d'administration ou des partenaires. C'est en quelque sorte un reflet de l'évolution de nos sociétés où de nombreuses entreprises sont aussi créées par des entrepreneurs issus de l'immigration. Ces entreprises sont amenées à adopter des techniques de gestion diversifiées des ressources humaines, pour créer un environnement de travail où tous se sentent à l'aise, capable de favoriser l'expression du potentiel individuel et de l'utiliser comme un levier stratégique pour identifier de nouveaux marchés, élargir les cibles de clientèle et concevoir et mettre en œuvre de nouveaux produits et services.

Nous présentons ci-dessous deux exemples de réussite, rapportés par le bureau d'assistance sociale des usines de Confindustria de Cuneo, qui les a suivis. Le succès se mesure à la fois en termes de résultats obtenus par l'entreprise grâce à l'emploi d'un migrant et en termes d'inclusion sociale.

Le point fort de ces expériences est, dans le premier cas, la présence d'un réseau de soutien sur le lieu de travail (travailleur social et quelques collègues) et à l'extérieur (association, médiateur culturel) qui a accompagné la personne et sa famille dans l'adaptation à un nouveau contexte. Dans le second cas, c'est une relation de confiance qui a permis au migrant d'évoluer professionnellement et à l'entreprise de se développer.

4.6.1. Placement d'un travailleur réfugié dans une entreprise de taille moyenne

● Besoins de l'entreprise

Entreprise de taille moyenne dans l'industrie du bois dans la province de Cuneo. Elle a besoin de personnel de manutention lourde, où les employés plus âgés prennent souvent des congés maladie. L'entreprise connaît une pénurie de candidats pour ce poste.

● Besoins de la personne

Mohammed, réfugié, participe à un projet d'insertion mené par une association qui l'a également accompagné dans la réunification de sa famille. Son parcours professionnel en Italie a commencé par la cueillette de fruits. Il a besoin d'une expérience professionnelle plus structurée, mais peu complexe, et d'établir des relations grâce auxquelles il pourra améliorer la langue parlée et s'intégrer dans le contexte professionnel et extraprofessionnel.

● Processus de sélection et de placement

Le candidat répondant aux exigences de l'entreprise pour le poste, il est retenu avec d'autres pour un entretien. Au cours de celui-ci, ses lacunes linguistiques sont relevées, mais elles n'ont pas incidence car le poste ne nécessite pas une bonne maîtrise de l'italien. La décision est prise de l'embaucher mais il est informé (ainsi que l'association qui le suit) de l'importance d'améliorer son italien pour un éventuel avancement. Il est décidé qu'un travailleur social de la Confindustria servira d'intermédiaire entre le contremaître, l'association et le travailleur jusqu'à ce qu'il améliore son niveau. Ce travailleur social est présenté au réfugié comme personne référente. Tous les points critiques sont partagés entre l'entreprise, le travailleur social et l'association, avec un suivi continu de la situation, afin que Mohammed puisse également obtenir un soutien extérieur à l'entreprise en ce qui concerne les lacunes détectées.

● Points critiques

Différences culturelles	Difficultés techniques	Mobilité domicile-travail
<p>Mohammed n'a pas la même façon d'interagir au travail que ses collègues : il montre du respect envers ses pairs et ses supérieurs, mais ne s'adresse pas directement à eux lorsqu'il a une difficulté.</p> <p>Il préfère recourir à l'aide du médiateur externe qui « résout » le problème. Cette modalité est peu appréciée dans un environnement très tourné vers l'action.</p>	<p>Mohammed a du mal à faire fonctionner les machines qu'il ne connaît pas et à comprendre les instructions de ses collègues.</p> <p>L'entreprise signale le problème à l'assistant social qui contacte l'association.</p>	<p>Mohammed n'a pas de permis de conduire. Le lieu de travail est accessible depuis sa résidence en 45 minutes par les transports publics, mais à des horaires peu pratiques. Après quelques semaines de travail, il signale la fatigue des déplacements en bus, qui impliquent de se lever très tôt et de rentrer tard le soir avec une longue attente pour le bus après les heures de travail.</p>

● Solutions proposées

Différences culturelles	Difficultés techniques	Mobilité domicile-travail
<p>Au cours des entretiens de suivi, l'assistant social lui rappelle la nécessité d'aborder lui-même les problèmes. C'est une étape difficile, mais la résoudre renforcerait son autodétermination. Mohammed fait un effort et commence à se tourner vers son manager en cas de besoin.</p> <p>Les trajets domicile-travail avec les collègues l'aident à se sentir soutenu dans son processus d'adaptation. C'est sa première expérience en entreprise et il a peur de ne pas être accepté par ses italiens qui font ce travail depuis longtemps. Les discussions le rassurent sur ses craintes et il se sent écouté lorsqu'il partage certains moments de son passé.</p>	<p>Il est décidé que pendant le week-end, Mohammed, avec l'aide de volontaires, pratiquera des activités similaires à celles qu'il doit réaliser dans l'entreprise de manière à devenir plus compétent au travail.</p>	<p>Dans un premier temps, le covoiturage est expérimenté avec des collègues qui partagent le même trajet et avec des bénévoles du réseau d'accueil. Une rotation est organisée avec les collègues et les bénévoles.</p> <p>Pendant les déplacements, Mohammed est encouragé à converser et son italien parlé s'améliore.</p> <p>Les trajets domicile-travail lui donnent l'occasion de faire connaissance avec ses collègues, d'échanger et de découvrir l'environnement de travail à travers leurs histoires.</p>

Les bénévoles encouragent Mohammed en le confortant dans ses objectifs personnels et professionnels : s'il persiste, il pourra soutenir sa famille en Italie et dans son pays d'origine et devenir autonome par rapport au réseau d'assistance.

Dans un deuxième temps, Mohammed évoque la possibilité de chercher un logement plus proche. Par le bouche-à-oreille entre ses collègues, il trouve une maison meublée. Mais un nouveau problème se pose, la famille qui vient de s'intégrer dans la ville où ils vivent, n'a pas envie de déménager dans la zone où se trouve l'entreprise et qui n'est pas desservie par les services publics. L'assistant social, avec l'aide d'un médiateur culturel de l'association, s'entretient avec toute la famille. Les points positifs et négatifs du déménagement sont analysés. Mohammed pourra passer plus de temps avec sa famille et économiser de l'argent sur les déplacements. L'alternative d'un de logement dans une ville proche avec un excellent réseau de transport pour

toute la famille est proposée. Le travail étant une condition fondamentale pour rester en Italie, la famille choisit le déménagement d'un commun accord. L'entreprise considère cette décision comme un signe de fidélité. En outre, Mohammed est plus disposé à rester au travail pendant les pics de production et à affronter personnellement les difficultés rencontrées.

● Résultats

L'entreprise travaille maintenant sur la confiance et la formation afin d'améliorer le rendement au travail. Lors d'une formation obligatoire, en accord avec l'association, elle a mis à la disposition un médiateur culturel afin d'améliorer sa compréhension des contenus. Mohammed, qui a acquis plus d'autonomie dans son activité, s'est intégré au groupe et peut dorénavant envisager une évolution professionnelle. Il déclare : « *Sans vos encouragements constants, j'aurais peut-être quitté le poste à la première difficulté* ». À Noël, il a offert le bon d'essence reçu de l'entreprise au collègue qui l'a le plus accompagné dans les trajets entre son premier domicile et le lieu de travail.



4.6.2. Inclusion d'un travailleur étranger pour soutenir l'internationalisation de l'entreprise

● Besoins de l'entreprise

L'entreprise de métallurgie exporte dans le monde entier et recherche une personne à employer en tant qu'ingénieur commercial pour la vente de produits et services technologiques.

● Besoins de la personne

Albert, 19 ans, étranger, avec une qualification dans la métallurgie, a une bonne connaissance de l'anglais mais des difficultés avec l'italien. Il recherche la stabilité économique et il a une volonté d'épanouissement professionnel et d'intégration socioprofessionnelle. Il a des problèmes liés aux transports domicile-travail.

● Processus de sélection et de placement

Le processus habituel de sélection est suivi. Le candidat répond aux exigences du poste. Au cours de l'entretien, des opportunités sont identifiées ainsi que les limites liées au manque d'italien. Albert fait preuve de bonnes capacités critiques par rapport aux déficiences détectées et on constate qu'il a déjà commencé à se former de manière autonome. Il est très motivé et veut évoluer professionnellement, même s'il y a peur de quitter le premier emploi qu'il a trouvé en arrivant en Italie.

● Points critiques

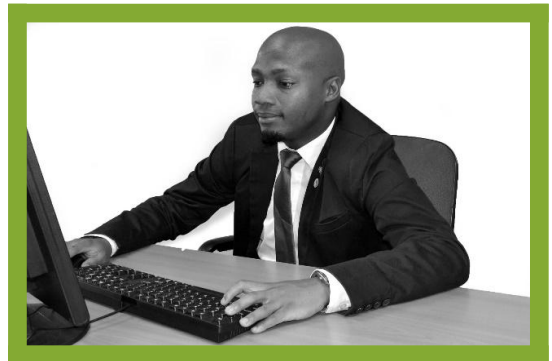
Manque de connaissance du contexte italien	Mobilité domicile-travail
Les premières difficultés concernent la compréhension du marché du travail en Italie. Pour Albert, il est difficile de comprendre pourquoi il est moins bien payé que ses compatriotes employés dans le secteur de la construction (sans contrat).	Albert met beaucoup de temps à se rendre sur son lieu de travail par les transports publics et à des heures peu pratiques.

● **Solutions proposées**

Manque de connaissance du contexte italien	Mobilité domicile-travail
<p>La signature d'un CDD pour commencer est discutée à plusieurs reprises avec le responsable RH qui explique que la rémunération est définie par des accords de branche et qu'elle implique un ensemble de protections et de droits que n'ont pas ceux qui travaillent au noir.</p> <p>L'entreprise investit dans la formation des travailleurs.</p>	<p>Albert est soutenu dans son parcours domicile-travail (des collègues se relaient pour l'accompagner) ; dans un second temps, l'entreprise se porte caution pour un emprunt lui permettant d'acheter une voiture.</p>

● **Résultats**

Après deux ans de travail et une amélioration continue de ses résultats, la société a proposé à Albert une part symbolique de l'entreprise pour qu'il devienne la personne de contact de la société italienne dans son pays. Albert a accepté volontiers de retourner dans son pays pour servir de tête de pont et aider l'entreprise à pénétrer un nouveau marché. Un bon niveau de satisfaction pour le salarié et l'entreprise, une relation fondée sur le respect et la confiance ont conduit l'entreprise à recruter dans l'environnement familial d'Albert et, au fil des ans, une filiale commerciale a été créée. L'origine étrangère de l'employé était une condition préalable fondamentale pour créer et développer une nouvelle source de clientèle dans son pays. Albert a récemment choisi de tenter une expérience de production pour les clients de la sous-région, faisant passer la succursale d'une activité commerciale à une activité de production. Aujourd'hui, Albert est l'ingénieur commercial, l'administrateur et la personne de contact. Il a acquis de nouvelles connaissances en économie et en finance grâce aux cours proposés par l'entreprise en Italie.



5

Outils

5.1. Analyse préalable à l'emploi d'un réfugié

Bien connaître ses besoins est la première étape pour définir des objectifs en accord avec la stratégie de l'entreprise. Les questions proposées, non exhaustives mais indicatives permettent de réfléchir aux conséquences de l'emploi d'un réfugié en fonction de la situation actuelle.

<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <p style="text-align: center;">Quels besoins peuvent être transformés en opportunités ?</p>	<p style="text-align: center;">Risques</p> <p style="text-align: center;">Quels sont les principaux obstacles ?</p>
<p>Est-ce que mon entreprise...</p> <ul style="list-style-type: none"> – a des clients ou fournisseurs parlant des langues différentes ? – a des clients de différentes origines ? – cherche à pénétrer de nouveaux marchés en France ou à l'étranger ? – cherche à pénétrer des marchés de niche qui exigent des connaissances linguistiques ou culturelles particulières ? – a observé une valeur ajoutée apportée par des 	<ul style="list-style-type: none"> – La possibilité de diversifier les origines du personnel est-elle compatible avec la mission de l'entreprise, avec les produits ou les services ? – Y a-t-il des tâches qui ne conviendraient pas ? Pour quelles raisons ? – Comment les clients ou fournisseurs peuvent-ils réagir face à de employés d'origine étrangère ? – Quel est l'impact de la législation des permis de séjour et de travail sur l'emploi d'étrangers hors-UE dans l'entreprise ? – L'entreprise est-elle culturellement prête pour

personnels de cultures différentes ? – a une forte activité de R&D ? investit dans l'innovation et a besoin d'équipes diversifiées pour améliorer l'échange d'idées ? – a besoin de profils difficiles à trouver parmi les autochtones ? – a besoin de valoriser un artisanat traditionnel en voie de disparition ? – a besoin de fidéliser son personnel (en raison d'un taux de rotation trop élevé) ? – ...	l'intégration de salariés ayant des traditions culturelles différentes ? Quels sont les problèmes envisageables ? – ...
---	--

Si le résultat de l'analyse montre plus d'opportunités que de risques, une analyse plus détaillée des forces et faiblesses de l'organisation en ce qui concerne l'insertion de réfugiés peut être effectuée. Dans la **Liste de contrôle des forces et des domaines à améliorer**, les réponses négatives indiquent les domaines à surveiller qui nécessitent une analyse pour définir des mesures d'atténuation, afin de prévenir et de mieux gérer les risques.

5.2. Liste de contrôle des forces et des domaines à améliorer

Environnement	
Avez-vous des contacts avec des organismes locaux qui peuvent vous informer, vous accompagner dans les démarches administratives, vous aider à trouver un médiateur, à organiser des cours de langue... ?	O/N
Candidatures et sélection	
Avez-vous recours à des organismes externes pour la recherche de salariés ? Utilisez-vous les candidatures spontanées ?	O/N
Pouvez-vous gérer les aspects linguistiques et culturels pendant la phase de sélection ?	O/N
Pouvez-vous évaluer les besoins et les compétences des candidats lors de la sélection et de l'embauche ?	O/N
Les employés	
Avez-vous déjà un personnel diversifié en fonction de différents critères : âge, sexe, compétences... ?	O/N
Les langues étrangères (anglais, espagnol...) sont-elles répandues au sein de l'entreprise, et donc utilisables comme langues véhiculaires avec les nouveaux arrivants ?	O/N
Y a-t-il des employés d'origine étrangère ou avec des cultures différentes qui pourraient jouer le rôle de parrain ou de médiateur, voire d'interprète avec les nouveaux arrivants ?	O/N

Le personnel et l'encadrement sont-ils prêts à accueillir des réfugiés ? Y a-t-il des obstacles (par exemple, des personnes en CDD ou en situation précaire, des travailleurs issus de l'immigration qui pourraient entrer en conflit avec de nouvelles minorités, des préjugés au sein du personnel...) ?	O/N
Intégration	
La maîtrise du français (parlé, écrit, lu) par le candidat est-elle suffisante pour les tâches qu'il est censé réaliser ?	O/N
Avez-vous déjà de ressources pour aider les employés étrangers nouvellement recrutés (kit de bienvenue, code de l'entreprise, manuel de sécurité, etc.) ?	O/N
Avez-vous besoin d'outils spécifiques pour des étrangers qui maîtrisent mal le français ou qui auront du mal à accéder à certaines informations ?	O/N
Vos locaux sont-ils facilement accessibles aux personnes qui n'ont pas de permis de conduire ou de voiture ?	O/N
Organisation du travail	
L'organisation du travail est-elle suffisamment flexible pour pallier les difficultés d'intégration initiales (stabilisation et sécurisation de la situation administrative et sociale) ?	O/N
Prévoyez-vous de gérer d'éventuelles demandes liées à une pratique religieuse ?	O/N
Est-il facile de trouver des personnes ayant la motivation et les compétences relationnelles nécessaires pour jouer le rôle de parrain ?	O/N
Formation et développement des compétences	
Les responsables des ressources humaines et les autres employés sont-ils préparés à la gestion des différences et à la communication avec des salariés ayant des repères culturels différents et parfois une faible maîtrise du français ?	O/N
Au-delà des domaines techniques et professionnels, formez-vous également vos employés aux compétences non techniques, par exemple pour la communication ?	O/N
Avez-vous préparé vos cadres à gérer et à valoriser les différences culturelles ?	O/N
Des parcours d'évolution professionnelle pour les travailleurs étrangers, même avec un faible niveau scolaire, sont-ils possibles ?	O/N

5.3. Se préparer à l'entretien de recrutement

Les nouveaux arrivants constituent un groupe hétérogène par leur situation administrative (migrants, demandeurs d'asile, réfugiés...), leur niveau de compétences, leur temps de séjour dans le pays d'accueil, etc. Ils doivent également faire face à de nombreuses difficultés face à l'emploi : stéréotypes et préjugés, discrimination, accès limité aux réseaux et manque de relations, exclusion sociale, etc. La prise en compte de leur parcours lors du recrutement contribuera à minimiser ces obstacles et à faciliter une intégration réussie dans l'entreprise, ce qui aura un impact positif à la fois sur l'entreprise et sur la personne. Voici quelques pistes.

- Soyez prêt à être surpris lors de vos interactions avec des personnes étrangères. Évitez de porter un jugement négatif avant d'avoir recueilli plus d'informations.

Exemple : Une attitude nonchalante ne veut pas dire que la personne n'est pas dynamique ou qu'elle se fiche de l'emploi, c'est une façon de se protéger dans un environnement qu'elle ne maîtrise pas.

- Une personne qui maîtrise suffisamment le français pour agir correctement au travail, peut donner une impression négative lors de l'entretien, uniquement parce qu'elle est timide ou parce qu'elle n'ose pas parler de peur de faire des fautes.
- Préparez ou formez les personnes participant au processus de sélection afin qu'elles sachent comment identifier et prendre en compte les comportements déterminés par la culture et susceptibles d'entraîner le rejet de candidats.

Exemple : Proposer à des employeurs qui n'arrivent pas à recruter d'effectuer un job dating permettant de repérer les candidats en levant les a priori.

- Essayez de vous concentrer sur les compétences et en particulier celles qui sont transférables. Des candidats peuvent avoir travaillé dans des secteurs qui exigent les mêmes compétences techniques que celles que vous recherchez.

Exemple : Travail sans CV ou avec un mini CV.

- Essayez de détecter le potentiel des candidats, au-delà de leurs difficultés à s'exprimer ou de leur méconnaissance des codes culturels. Ceux-ci peuvent s'acquérir par un accompagnement adapté et les compétences en langues se développent au travail ou grâce à une formation complémentaire.

Exemple : Mise en place d'un imagier afin de faire évoluer les compétences et la connaissance du vocabulaire technique d'un métier.

- Préparez des supports visuels, images ou vidéos, qui pourront vous aider lors de l'entretien, par exemple pour présenter les activités attendues, les productions, des matériaux, des machines, des outils, ou des moments clés du processus de fabrication.

Exemple : Création d'un petit clip sur l'entreprise expliquant les différentes missions du salarié.

- Dans la mesure du possible, évitez d'utiliser des procédures de recrutement formelles classiques avec CV et lettre de motivation. Prenez le temps de rencontrer la personne pour qu'elle découvre l'entreprise et pour la tester en situation de travail.
- Créez des tests pour évaluer les candidats dans des situations réelles ou simulées.

5.4. Check-list des responsabilités

Dans ce qui suit, nous considérons que la décision d'embauche, classique, en contrat aidé ou en stage a été prise et validée au plan administratif. Le candidat présente les pré-requis en matière d'aptitudes, de qualités et de compétences.

5.4.1. Responsabilités de la direction et des ressources humaines

● **En amont**

- Vérifier avec le candidat les aspects pratiques : distance, mobilité, horaires, contraintes à prendre en compte (rendez-vous administratifs, famille...) et les aménagements possibles.
- Analyser les besoins de formation de la personne recrutée : en français, adaptation au poste de travail, remise à niveau du socle de compétences (calcul, numérique...). Si besoin, indiquer des outils d'auto-évaluation ou demander une évaluation de niveau.
- Voir comment l'entreprise peut contribuer à la formation et envisager les différentes modalités, en interne ou avec un prestataire, en individuel ou en groupe, dans l'entreprise ou à l'extérieur, pendant les horaires de travail ou non. Des solutions mixtes sont possibles en fonction des opportunités locales.
- Si nécessaire, prévoir d'adapter l'emploi du temps du migrant sans désorganiser l'activité.
- Désigner le futur tuteur et le préparer à son rôle.
- Informer et préparer l'ensemble des salariés. Selon la taille de l'entreprise, différentes actions peuvent être organisées :
 - Réunion d'information sur la condition des réfugiés et les difficultés qu'ils rencontrent dans leur insertion professionnelle.
 - Formation à la connaissance des différences culturelles – qui sera peut-être plus utilement proposée dans une phase ultérieure, afin de permettre au réfugié lui-même d'en bénéficier. S'il n'est pas possible de consacrer du temps à ce type de formation, un échange avec un médiateur permettra de prendre conscience de nos préjugés afin d'éviter qu'ils n'interfèrent avec l'intégration professionnelle du migrant.
- Établir des processus à suivre en cas de malentendus, voire de conflits, pour minimiser les interprétations strictement personnelles. Former et outiller des responsables en résolution de conflits.
- Eventuellement identifier des employés expérimentés de la même origine et voir s'ils peuvent jouer un rôle positif (attention aux différences de religion et aux différences sociales ou politiques).
- Encourager les actions de parrainage (cf. infra) en mettant à disposition des ressources (information, lieu de rencontre, temps libéré...).

● **Pendant les premiers mois**

- Dégager du temps au tuteur pour qu'il puisse assurer son rôle.
- Faire des points réguliers pour vérifier que les objectifs sont atteints (adaptation et développement des compétences du réfugié, plus-value pour l'entreprise) et prévenir les éventuels problèmes.
- Intervenir en cas de commentaires basés sur des préjugés à l'égard d'un employé migrant.

- Vérifier que les employés se mélangent, essayer de décroïsonner les groupes homogènes.
- Organiser ou faciliter des activités permettant aux différents employés de se rencontrer et d'échanger.
- Proposer une formation interculturelle. Elle permettra de faire échanger l'ensemble du personnel sur l'impact de la culture sur les comportements professionnels (relation au temps, à la hiérarchie, au collectif, communication...). Elle permet également au nouvel arrivant de mieux comprendre les règles et les comportements attendus.

5.4.2. Responsabilités du responsable hiérarchique

● Préparer l'arrivée pour montrer au migrant qu'il est attendu.

- Confirmer par téléphone la date et l'heure de l'accueil avec le nom de la personne qui va l'accueillir.
- Informer le personnel et en particulier la personne chargée de l'accueil du nom, du poste et de la date d'entrée afin que personne ne le confonde avec un fournisseur ou un client.
- Préparer les éventuels badges ou cartes d'accès.
- Préparer une documentation sur l'entreprise ainsi qu'une description du poste.
- Préparer la première journée : Qui va l'accueillir ? Quelles tâches ? Avec qui il prendra ses pauses ?
- Planifier la formation technique interne avec le tuteur.

● Préparer le poste de travail

- Préparer les documents, outils et éléments de sécurité.
- Préparer les codes d'accès aux ordinateurs, l'adresse courriel et le poste téléphonique.
- Préparer un lexique des mots spécifiques à l'entreprise ou au métier avec une définition courte, et si possible une illustration.
- Préparer des supports visuels avec des pictogrammes, des schémas, des cartes heuristiques... sans hésiter à présenter la même information de façons différentes.

● L'accueil de la première journée

- Décrire l'entreprise, ses objectifs, les produits et les services, les conditions de travail, les procédures de communication (formelles et informelles).
- Expliquer les attentes de l'entreprise quant au travail et préciser les règles à respecter et les comportements souhaités.
- Remettre les différents documents (sur l'entreprise, la description du poste...), les clés, les vêtements...
- Faire visiter l'entreprise et présenter les membres de l'équipe ainsi que le tuteur.
- Montrer où sont les espaces de convivialité et comment ils fonctionnent, en profiter pour aborder la question du déjeuner (si c'est possible, proposer un déjeuner avec l'équipe).
- Présenter l'espace de travail ainsi que les outils disponibles (ordinateur, fournitures de bureau, etc.) avec les codes nécessaires.
- Présenter et expliquer les procédures de sécurité, l'organisation des premiers soins (emplacement de la trousse, identification des secouristes) et les mesures d'urgence (sorties de secours, extincteurs, etc.).

- Montrer les équipements de protection et leur utilisation.
- Lecture commune du lexique (avec le tuteur).
- Présenter avec le tuteur les premières tâches à réaliser : c'est le début de la phase d'apprentissage.

5.4.3. Rôle des employés

Certains salariés jouent un rôle plus important, formalisé :

- le responsable hiérarchique (cf. supra) ;
- le tuteur qui accompagne le nouvel arrivant dans l'acquisition des compétences et des savoir-faire techniques ;
- la personne à l'accueil.

Mais l'ensemble des salariés vont contribuer de manière formelle et informelle à l'adaptation du nouvel arrivant. Leur préparation vise à :

- les informer et les responsabiliser ;
- limiter les tensions pouvant survenir suite à l'incompréhension de situations particulières ;

faciliter la communication avec une personne qui connaît mal la langue française et sa culture et qui ne maîtrise pas non plus les codes de l'entreprise.

Enfin, de manière volontaire, d'autres employés peuvent jouer le rôle plus informel de parrain, hors de toute relation hiérarchique ou tutorale. Il s'agit de renseigner le migrant, d'être un point de référence, de passer du temps hors des horaires de travail pour lui faire découvrir la vie en France, lui donner l'occasion de s'améliorer en français et de rencontrer d'autres personnes.

5.5. Check-list des compétences en langue pour le travail

La description de poste dans sa dimension linguistique analyse les tâches en termes de compétences linguistiques et de communication. Comprendre, parler, lire et écrire le français sont déclinés en fonction des tâches opérationnelles requises par les processus et les fonctions de l'entreprise¹⁰.

Compréhension orale	Pertinence pour l'entreprise = + ++
Comprendre un discours standard	
Comprendre sans effort les tâches et les instructions au travail (même dans un environnement bruyant).	
Comprendre une communication au téléphone	
...	
Expression orale	Pertinence pour l'entreprise = + ++
Demander ou donner des informations, des explications	
Participer aux réunions de travail	
Traiter un appel téléphonique avec un client, un fournisseur...	
Décrire le fonctionnement d'une machine, donner une explication à un collègue	
Expliquer un problème ou un événement imprévu au travail	
...	
Compréhension écrite	Pertinence pour l'entreprise = + ++
Comprendre les documents courants (fiche de poste, demande de congé, fiche de paie, etc.)	
Comprendre les documents relatifs à la sécurité et à la qualité (fiches de contrôle, normes de sécurité, panneaux de sécurité, etc.)	
Comprendre le mode d'emploi d'une machine ou d'un processus	
...	
Expression écrite	Pertinence pour l'entreprise = + ++
Prendre des notes lors d'appels téléphoniques, de réunions...	
Transcrire les demandes des clients, des collègues, des supérieurs	
Remplir des formulaires, des questionnaires, des schémas	
Rédiger de courtes communications, des courriels...	
Rédiger des rapports d'activité	
...	

¹⁰ Adapté à partir de *Comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori stranieri in azienda : strumenti e buone pratiche*, Impronta Etica, 2012.

L'outil peut être perfectionné afin de vérifier les compétences linguistiques de chaque travailleur étranger par rapport aux tâches à réaliser. Des actions de soutien ponctuel peuvent alors être prévues pour les améliorer et suivre la progression, comme dans le formulaire suivant (qui peut être utilisé par le tuteur).

Nom :		Activité :		
Date de vérification de l'entrée :		Date d'évaluation :		
Compréhension orale	Besoin = + ++	Niveau = + ++	Mesures à prendre	Résultats
Comprendre un discours standard				
Comprendre les instructions au travail (même dans un environnement bruyant).				
Comprendre une communication au téléphone				
...				
Expression orale				
Demander ou donner des informations, des explications				
Participer aux réunions de travail				
Traiter un appel téléphonique avec un client, un fournisseur...				
...				
Compréhension écrite				
Comprendre les documents courants (fiche de poste, demande de congé, fiche de paie, etc.)				
Comprendre les documents relatifs à la sécurité et à la qualité (fiches de contrôle, normes de sécurité, panneaux de sécurité, etc.)				
Comprendre le mode d'emploi d'une machine ou d'un processus				
Expression écrite				
Prendre des notes lors d'appels téléphoniques, de réunions...				
Transcrire les demandes des clients, des collègues, des supérieurs				
...				

5.6. Cartes d'aptitude

Les cartes d'aptitude permettent de :

- vérifier les prérequis et les aptitudes nécessaires pour occuper un emploi ou exercer un métier,
- suivre le développement des compétences pratiques acquises au cours d'un stage ou d'une période d'essai,
- vérifier que le métier convient à la personne.

Elles comprennent trois parties à auto-évaluer :

1. check-list des pré-requis,
2. aptitudes et qualités,
3. compétences pratiques.

Ces dernières peuvent être évaluées à différents moments d'un stage ou d'une période d'essai pour mesurer la progression d'un candidat.

La check-list des pré-requis permet de bien expliquer le type de tâches et les attentes, surtout dans la phase de sélection où il faut éviter tout malentendu, y compris d'origine culturelle afin d'avoir des comportements conformes aux attentes.

Les aptitudes et qualités sont des caractéristiques intrinsèques, qui demandent beaucoup de temps et d'efforts pour changer. Chaque carte contient les principales qualités nécessaires pour exercer le métier. Il est proposé de les évaluer sur une échelle à cinq niveaux.

Les compétences pratiques ou professionnelles sont liées aux principales activités exercées. Elles peuvent être développées ou s'acquérir au cours d'un stage ou d'une période d'essai. On pourra donc les évaluer à différentes étapes, en particulier pour analyser le potentiel de progression du candidat.

Cette carte permet au réfugié d'identifier ses points forts et les compétences à améliorer pour correspondre aux attendus du poste.

Il est préférable qu'elle soit remplie conjointement par le réfugié et son tuteur ou avec un conseiller extérieur. Il n'est pas nécessaire de répondre à toutes les questions : cela dépend des activités. Des items pourront être rajoutés pour correspondre au profil du poste dans l'entreprise.



CARTES D'APTITUDE

Dans le cadre du projet, des cartes d'aptitudes ont été développées et testées pour plusieurs métiers. [Elles sont disponibles en téléchargement sur le site](#)

[Employé d'étage](#)

[Employé de commerce](#)

[Agent d'entretien](#)

[Conduite de voyageurs](#)

[Manutentionnaire](#)

[Maçon](#)

[Plâtrier-plaquiste](#)

[Commis de cuisine](#)

[Agent de cuisine, plongeur](#)

[Agent d'entretien d'espaces verts](#)

[Métiers de la confection](#)

[Boulangier](#)

[Auxiliaire de vie](#)

[Mécanicien automobile](#)

● Carte d'aptitude – Exemple pour le métier de manutentionnaire ou magasinier

Il s'agit du professionnel chargé de la gestion de l'entrepôt et de la manutention des marchandises. Il gère les marchandises qui entrent et sortent, en vérifiant qu'elles ne sont pas endommagées et qu'elles correspondent à la documentation. Il les trie. Il prélève des marchandises dans l'entrepôt et les place dans des conteneurs ou sur des palettes pour les emballer. De plus en plus, il traite des documents numériques en utilisant des logiciels et des lecteurs optiques. Il interagit avec les chauffeurs. Il peut également être chargé de vérifier le stock et d'assurer la liaison avec les services des achats/ventes. Il est nécessaire au fonctionnement de tout entrepôt, dans des entreprises de tous secteurs et de toutes tailles, notamment dans les secteurs de la vente au détail et de la vente en gros, et pour le commerce en ligne. C'est un travail exigeant tant sur le plan physique (soulever, charger et décharger des cartons) que sur le plan mental en raison du rythme soutenu : le magasinier travaille sous pression pour réduire le temps de travail.

Check-list des pré-requis		Non	Oui
Je comprends que...			
1	... je dois arriver au travail à l'heure et respecter les horaires		
2	... si je suis malade et incapable de travailler, je dois avertir mon responsable le plus tôt possible et lui transmettre mon arrêt de maladie		
3	... je dois respecter les consignes de sécurité		
4	... je devrai porter un équipement de protection individuelle (chaussures de sécurité, gants, gilet jaune, casque...)		
5	... le travail est physiquement éprouvant (station debout, charges, cadence rapide...).		
6	... le lieu de travail peut être bruyant		
7	... je peux travailler en horaires décalés ou la nuit		
8	... je peux travailler le week-end ou les jours fériés		
9	... je peux travailler à l'intérieur ou en extérieur		
10	... je devrai peut-être passer le CACES ou des permis spécifiques		

Aptitudes et qualités		0	1	2	3	4
1	Je suis capable de m'intégrer dans une équipe					
2	J'ai une bonne orientation dans l'espace					
3	Je peux faire plusieurs choses à la fois					
4	Je sais m'organiser					
5	Je suis dynamique					
6	Je suis capable de m'adapter aux fluctuations de l'activité					
7	J'ai une bonne condition physique					
8	Je suis autonome					

Compétences pratiques Je suis capable...		Pas en- core	Je com- mence	C'est en cours	Proche de l'ob- jectif	Objectif atteint
1	... de prendre connaissance des différents documents (planning, bon de préparation, plan de palettisation...)					
2	... de réceptionner des marchandises					
3	... de vérifier que les marchandises correspondent aux documents fiscaux et de transport.					
4	... de ranger des marchandises au bon endroit					
5	... de charger ou décharger un camion					
6	... gérer un colis endommagé					
7	... de savoir quand il faut utiliser un engin de manutention					
8	... de préparer une commande					
9	... de contrôler un produit					
10	... d'entretenir ma zone de travail					
11	... d'assurer la maintenance du matériel que j'utilise					
12	... de saisir des données avec un ordinateur					
13	... d'assurer le nettoyage du matériel					
14	... d'assurer le nettoyage et le rangement des locaux					
15						

Bilan	Observations / Conclusions / Suite à donner	
Signature	Signature pour l'entreprise	Signature du conseiller

5.7. Kit d'intégration : exemple de contenu

● Information sur l'entreprise

- Bref historique et description de l'entreprise
- Organigramme simplifié des personnes clés (responsable RH, chef de département, tuteur...)
- Valeurs de l'entreprise (code de conduite)
- Horaires de travail
- Calendrier des jours fériés

● Données de base et principes du droit du travail

- Le permis de séjour et travail, procédures de délivrance et de renouvellement, contacts
- Le contrat de travail (principaux droits et devoirs)
- Procédures pour les congés de maladie, les absences exceptionnelles, les vacances...
- Délais et modalités de paiement
- Lecture d'une fiche de salaire

● Droits des citoyens et des travailleurs étrangers

- Sécurité sociale, assurance maladie
- Santé et sécurité au travail : droits et devoirs des employés et des employeurs
- Éducation et formation (obligatoire et volontaire), liste des lieux où l'on peut apprendre ou suivre des cours
- Reconnaissance et validation de l'expérience et des diplômes acquis à l'étranger

● Pour faciliter la vie familiale

- Le système scolaire
- Droits des parents qui travaillent
- Conciliation des différents temps (travail, loisir, famille, personnel, social)
- Services sociaux

● La vie sociale

- Moyens de transport publics
- Conventions d'entreprise pour les loisirs, le sport, la culture
- Rechercher et trouver un logement

5.8. Accord de parrainage

L'accord de parrainage peut être utile lors d'une première rencontre, pour équilibrer les attentes. Il est uniquement destiné à cette relation et n'est pas partagé avec la direction.

	Réfugié	Parrain
Prénom, nom		
Numéro de téléphone Moment favorable		
E-mail		
Formation		
Expérience de travail		

● Attentes du réfugié

Dans quels domaines voudrais-je obtenir le soutien de mon parrain ?

Quels sont les objectifs que je souhaite atteindre ?

Combien de temps puis-je investir ?

Qu'est-ce que j'attends de mon parrain ?

● Attentes du parrain

Avec quoi puis-je contribuer ?

Qu'est-ce que je voudrais réaliser ?

Combien de temps puis-je investir ?

Qu'est-ce que j'attends du nouvel arrivant ?

5.9. Organiser la relation de parrainage

5.9.1. Préparer la relation de parrainage

- Combien de fois allons-nous nous rencontrer ?
- Combien de temps durent les échanges ?
- Quel moment de la journée convient le mieux ?
- Où nous réunissons-nous ?
- Qui organise les réunions ?
- Quelles sont les raisons valables pour annuler les rendez-vous ?
- Quels sont les sujets dont nous pouvons discuter ?

- Quelles sont les limites personnelles et professionnelles ?
- Comment gérer la confidentialité ?
- Comment évaluons-nous les réunions et à quelle fréquence ?
- A partir de quand pourrions-nous suspendre ces rencontres ?
- Comment pourrais-je continuer à accompagner le nouvel arrivant ?

5.9.2. Liste de contrôle pour la première rencontre de parrainage

Le réfugié peut avoir beaucoup de problèmes à régler que le parrain doit prendre en compte pour préparer son premier contact.

● **Considérations d'ordre pratique**

- Quel est le meilleur endroit pour tenir notre première réunion ?
- Combien de temps devrait-elle durer ?
- Dois-je aider le réfugié à trouver l'endroit ?
- Que dois-je préparer ?

● **Considérations sur le contenu**

- Que puis-je faire pour rendre la première réunion agréable ?
- Comment puis-je m'assurer que la personne sera à l'aise pour parler ?
- Quels sujets devons-nous aborder lors de la première rencontre ?
- Comment s'assurer que nous allons nous comprendre ?
- Ai-je des attentes spécifiques à présenter ?
- Comment pouvons-nous rester en contact entre les réunions ?
- Quand et à quelle fréquence le nouvel arrivant pourra-t-il me contacter ?
- Ai-je une suggestion pour la prochaine réunion ?
- Comment puis-je m'assurer qu'il quittera la réunion satisfait et motivé ?

● **Conseils**

- Il peut être judicieux d'envoyer un texto la veille de la première réunion, par exemple « *Je suis content de vous rencontrer demain. Je serai à tel endroit à telle heure. À demain !* »
- À chaque réunion, prévoyez l'heure et le lieu de la suivante et n'oubliez pas de rester en contact entre les réunions.

5.10. Préparer le tuteur à communiquer

Avec le soutien d'un employé désigné comme tuteur, le migrant réalise les tâches et activités attendues par son employeur. Il comprend aussi mieux ce que l'entreprise attend de lui et il se familiarise avec le monde du

travail en France. Avec les autres salariés ou avec des clients, il va développer ses compétences de communication. En parallèle, il va développer des relations sociales qui vont faciliter son intégration.

5.10.1. Comment faciliter l'apprentissage ?

- Choisir un lieu calme pour les explications et s'assurer de ne pas être dérangé.
- Situer la séquence de travail dans le processus de production.
- Expliquer ce qui est attendu.
- Expliquer les tâches simples avant les tâches complexes.
- Faire une démonstration avant de faire pratiquer.
- Proposer si nécessaire des activités élémentaires à réaliser plusieurs fois.
- Demander ce qui étonne, ce qui surprend (comportement, procédé, activité...).
- Encourager la personne par des commentaires suffisamment fréquents.
- Féliciter les succès et montrer les erreurs en utilisant des faits concrets.
- Prévoir des moments d'auto-évaluation et d'évaluation pour suivre la progression (cf. Grille d'entretien pour le tuteur).

5.10.2. Comment communiquer ?

● **L'attitude**

- Faites preuve de respect et d'empathie.
- Ne parlez pas à un adulte comme à un enfant.
- Ne paniquez pas en cas d'incompréhension : la personne doit s'habituer à votre façon de parler.

● **La diction**

- Parlez lentement et clairement, sans exagérer.
- Articulez et détachez les mots (sans trop insister sur les liaisons).
- Insistez sur les mots principaux.
- Faites une pause entre deux sujets.

● **Assurez le sens des mots**


- Expliquez les mots difficiles et les expressions idiomatiques.
- Utilisez un dictionnaire ou le smartphone pour trouver des synonymes et pour expliquer plus facilement.
- Notez ensemble une notion ou une définition et laissez la feuille au migrant.
- Evitez les métaphores abstraites.
- Expliquez les acronymes en les écrivant sur un papier.
- Utilisez un vocabulaire du langage courant.

- N'utilisez pas d'argot, ni de dialecte.
- Employez les termes techniques nécessaires.
- **Utilisez des structures de phrase simples**
- Abordez un seul thème à la fois.
- Séparez et identifiez les causes et les conséquences.
- Soyez concis.
- Utilisez des techniques de renforcement.
- Accompagnez les phrases par des gestes ou des expressions (sans exagérer).
- Montrez les objets ou les outils.
- Utilisez des alternatives pour transmettre un message : diagrammes, schémas, images ou vidéos (cherchez des tutoriels ou des ressources sur votre smartphone).
- Construire une carte heuristique pour illustrer une explication.
- Si besoin, utilisez un traducteur en ligne.
- **Vérifiez que vous êtes compris**
- Séparez nettement les différents temps : l'écoute, la compréhension et les questions.
- Récapitulez régulièrement ce que vous dites, en le formulant d'une manière différente.
- Assurez-vous d'être bien compris lorsque vous évoquez des lieux et des temps.
- Posez des questions.
- Demandez de résumer ou de reformuler.

5.11. Check-list des comportements attendus

Cet outil décrit, dans une perspective d'amélioration, les principaux comportements attendus dans une entreprise. Il peut être rempli par le nouvel arrivant, seul, ou avec le soutien du tuteur ou du responsable. Les dates d'évaluation peuvent être, par exemple, une semaine après la signature du contrat, puis un mois, et la dernière, trois mois après.

Suggestion : Sur ce modèle, il peut être utile de proposer une grille d'évaluation des savoir-faire nécessaires pour le secteur d'activité concerné.

Liste des comportements attendus	 Evaluation*			Evolution
	N°1. Date :	N°2. Date :	N°3. Date :	↗ → ↘
Je peux me présenter				

Je peux décrire ce que je suis capable de faire				
Je me suis organisé pour aller travailler				
J'arrive toujours à l'heure				
J'arrive assez tôt pour me changer				
J'ai une tenue adaptée				
Si je suis en retard, je sais qui je dois prévenir				
Si j'ai besoin d'une autorisation d'absence pour un rendez-vous, je sais qui contacter et comment				
Je sais quand je peux prendre des pauses et pendant combien de temps				
Je discute avec mes collègues pendant les pauses				
Je connais et je respecte les règles d'hygiène				
Je connais et je respecte les consignes de sécurité				
Je connais les noms des outils, des machines, des matériaux utilisés				
J'entretiens mon poste de travail, je garde mes affaires propres				
J'assure la maintenance du matériel				
J'ai identifié les principales fonctions dans l'entreprise				
Je sais qui fait quoi				
Je comprends les instructions orales				
Je comprends les instructions écrites				
Je peux remplir des formulaires				
Je peux donner des instructions orales				
Je peux donner des instructions écrites				

Quand je ne comprends pas, je demande de répéter ou d'expliquer				
Quand je ne sais pas comment faire quelque chose, je sais à qui m'adresser				
Je demande des conseils si c'est nécessaire				
Je respecte le rythme de travail.				
J'exécute les tâches dans les délais prévus.				
Je peux évaluer mon travail				

* Inscrire NE si l'item n'est pas évalué.

5.12. Formulaire d'évaluation du nouveau salarié

Formulaire à utiliser par le tuteur pour les réunions périodiques avec le nouvel employé.

Date :					
Critères	Besoin de s'améliorer	Niveau requis		Au-dessus du niveau	Evaluation précédente
	Faible	Suffisant	Bien	Parfait	
Qualité du travail					
Sait ce qu'il doit faire					
Organise et réalise son travail dans les temps, de manière professionnelle					
Est ponctuel					
Commentaires :					
Langue et communication					
Compréhension orale					
Compréhension écrite					
Rédaction					
Conversation					
Commentaires :					
Outils numériques					
Utilise les outils et les logiciels requis					
Commentaires :					
Relations sociales					
Accepte les instructions					
Accepte les changements dans les					

consignes					
Demande des explications si les consignes ne sont pas claires					
A de bonnes relations avec ses collègues					
A de bonnes relations avec l'encadrement					
Commentaires :					
Travail en équipe					
Travaille en équipe sans problèmes					
Apporte des contributions au groupe					
Commentaires :					
Habitudes de travail					
S'habille de manière adaptée					
Respecte les règles et les procédures et la culture de l'entreprise					
Maintient le poste de travail propre et en ordre					
Commentaires :					
Motivation, indépendance et initiative					
Atteint les objectifs					
Réalise son travail avec peu ou pas de supervision (même sous pression)					
Demande de l'aide à ses collègues ou au responsable quand c'est nécessaire pour atteindre les objectifs					
Commentaires :					
Hygiène et sécurité					
Connaît les règles d'hygiène et de sécurité					
Respecte les procédures					
Commentaires :					
Points forts :					
Points à améliorer :					
Commentaires du salarié :					
Signature du salarié :			Signature du tuteur :		

6

Références

Bourke J., Dillon B., *The diversity and inclusion revolution: eight powerful truth*, Deloitte 22, 2018.

Breyton Marjorie, Caputo Marco, Petrini Elisa, *Comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori stranieri in azienda : strumenti e buone pratiche*, Impronta Etica, 2012.

Collectif : *Comment aider les migrants adultes à développer des compétences langagières en lien avec le travail ?* 2014 (téléchargeable sur <https://languageforwork.ecml.at>).

Collectif : *La période de mise en situation en milieu professionnel favorise et accélère l'accès à l'emploi*. Pôle emploi. Eclairage et synthèse n°66, Mars 2021

Collectif. *Lutheran Immigration and Refugees service, US Employers' guide to hiring refugees*. Fondation Tent.

Commission européenne, *Promouvoir l'éducation et la formation des adultes sur le lieu de travail*. Rapport final du groupe de travail 2016 – 2018 de l'ET 2020 sur la formation des adultes, Luxembourg, 2018.

Conseil de l'Europe, *Accompagnement linguistique des réfugiés adultes : La Boîte à outils* du Conseil de l'Europe.

Deloitte, *A new home at work. An employer's guidebook to fostering inclusion for refugee employees* (2019).

Dyssegaard Kallick D., Cyierra R., (2018), *Refugees as employees : good retention, strong recruitment*, Tent, FPI.

Hire Immigrants Ottawa, *Onboarding Refugees. A toolkit for employers*, November 2016

ISMU, *Repertorio delle buone prassi di Diversity Management*, progetto DIMICOME FAMI (2018-2021)

Larson Erik, *New research: diversity + inclusion = better decision making at work*, Forbes, 2017

Legrain P., *Step up. How to get refugees into work quickly*, 2017, Fondation Tent

OCDE, HCR, *Engaging with employers in the hiring of refugees*, 2018

Salis E., Pastore F., Fieri. *Labour-Int*, Expert Group on Skills and Migration. Final report, 2017

Vanzo E., Attanasio P., Atz H., *Un capitale umano inutilizzato II. Barriere all'inserimento di migranti in posti di lavoro qualificati e misure di contrasto: Il punto di vista delle imprese*, Apollis, Bolzano, 2014



Que pensez-vous de ce guide ?

Votre opinion est importante. Nous vous invitons à donner votre avis par le [questionnaire en ligne](#)

Nous vous remercions de votre coopération.

Pour toute information, contactez cri@velay.greta.fr

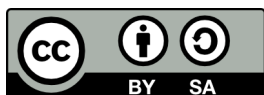
Partenaires

Greta du Velay, France (www.velay.greta.fr)

Ceipiemonte S.c.p.a., Italie (www.centroestero.org)

Foreningen Nydanser, Danemark (www.foreningen-nydanser.dk)

Solidaridad sin fronteras, Espagne (www.ssf.org.es)



Édité par le Greta du Velay. La reproduction et les modifications sont autorisées en citant la source.

Cette publication est co-financée par le programme Erasmus+.

Le soutien de la Commission européenne à la production de cette publication ne constitue pas une approbation du contenu, qui reflète uniquement le point de vue des auteurs, et la Commission ne peut pas être tenue responsable de toute utilisation qui pourrait être faite des informations qu'elle contient.

Greta du Velay

Lycée Charles et Adrien Dupuy

2/4 avenue du Docteur Durand

CS 10120 – 43009 Le Puy-en-Velay Cedex