



TENT

Recruter des talents réfugiés

Une ressource pour les équipes RH



À la fin de cette présentation :

- ▲ Vous connaîtrez les avantages liés à l'embauche de personnes réfugiées ;
- ▲ Vous comprendrez les défis auxquels sont confrontés les réfugiés lorsqu'ils recherchent un emploi ;
- ▲ Vous saurez comment développer un vivier de candidats réfugiés ;
- ▲ Vous saurez comment modifier vos processus de sélections de CV et d'entretien pour les rendre plus inclusifs aux candidats réfugiés ;
- ▲ Vous anticiperez des difficultés que vous pourriez rencontrer après l'embauche et comment y faire face.



Contenu

1

**POURQUOI
EMBAUCHER
DES RÉFUGIÉS**

2

**TROUVER DES
CANDIDATS
RÉFUGIÉS**

3

**ADAPTER VOTRE
PROCESSUS
D'EMBAUCHE**

4

**RÉPONDRE
AUX DÉFIS SE
PRÉSENTANT APRÈS
L'OFFRE**

Qu'est-ce qu'un réfugié ?

- ▲ Un **réfugié** est une personne qui a dû fuir son pays en raison d'une peur fondée de persécution ou de violence, par exemple dans le cadre d'une guerre civile ou de violences ethniques.
- ▲ Un **demandeur d'asile** est une personne qui a quitté son pays et a fait une demande formelle de statut de réfugié dans notre pays, mais qui est en attente d'une décision officielle du gouvernement.

Qui peut être considéré comme un ou une réfugié(e)?

- ▲ Une personne qui a fui la guerre civile en Syrie.
- ▲ Une personne bouddhiste qui a fui la persécution religieuse en Chine.
- ▲ Une personne LGBTQ qui a fui la persécution en Iran.
- ▲ Une personne fuyant la persécution en Érythrée parce qu'elle a manifesté en faveur de la démocratie.

Pourquoi embaucher des réfugiés ?

Outre changer le cours de la vie d'une personne, embaucher des réfugiés est aussi bénéfique pour l'entreprise :

- ▲ Les employés réfugiés ont un taux de rotation inférieur à celui des autres collaborateurs.*
- ▲ Les réfugiés sont considérés comme étant des employés extrêmement motivés, résilients et fidèles.
- ▲ Les réfugiés sont généralement plus disposés à déménager pour un bon travail.
- ▲ Les réfugiés apportent de la diversité à vos équipes, ce qui est un moteur d'innovation et de performance financière, entre autres bénéfiques.**

« Les personnes réfugiées représentent une fabuleuse réserve de talents : ils sont qualifiés, dévoués, fidèles et engagés. »

— Rohini Anand, ex-vice-président RSE
et directeur
de la diversité monde
Sodexo

*Une étude révèle que, par exemple, dans le secteur manufacturier, les réfugiés ont un taux de rotation de 4 % par an, par rapport à 11 % pour les autres employés (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment*, 2017 [Institut des politiques fiscales, Les réfugiés en tant qu'employés : bonne rétention, recrutement solide, 2017]). ** Des études ont démontré que la diversité libère l'innovation, entraîne la croissance du marché et améliore la performance financière (Harvard Business Review, *How Diversity Can Drive Innovation*, 2012 ; Harvard Business Review, *The Other Diversity Dividend*, 2018 [Harvard Business Review, Comment la diversité peut stimuler l'innovation, 2018]).

Pourquoi devrais-je adapter les pratiques de recrutement de mon entreprise pour les personnes réfugiées ?

Les réfugiés se trouvent confrontés à des barrières structurelles quand ils essaient d'intégrer le marché du travail, ce qui les rend moins compétitifs dans le cadre d'un processus de recrutement normal. Par exemple:

- ▲ Il est possible que les réfugiés ne connaissent pas bien les sites d'emploi en ligne sur lesquels vos annonces sont publiées.
- ▲ Ils ont peu ou pas de réseau professionnel leur permettant d'accéder aux opportunités d'emploi ou de les mettre en relation avec des employeurs.
- ▲ Et lorsqu'une personne réfugiée postule, il est possible qu'elle soit exclue par inadvertance en raison des périodes d'inactivité dans son CV ou de certifications/études à l'étranger méconnues de vos équipes RH.

Bien qu'un candidat réfugié puisse être la bonne personne pour l'emploi, il est possible qu'il n'obtienne pas le poste dans le cadre d'un processus de recrutement conventionnel.

Contenu

1

**POURQUOI
EMBAUCHER
DES RÉFUGIÉS**

2

**TROUVER DES
CANDIDATS
RÉFUGIÉS**

3

**ADAPTER VOTRE
PROCESSUS
D'EMBAUCHE**

4

**RÉPONDRE
AUX DÉFIS SE
PRÉSENTANT APRÈS
L'OFFRE**

Comment recruter des candidats réfugiés

Cette section couvrira :

- ▲ Travailler avec des partenaires locaux
- ▲ Promouvoir les offres d'emploi auprès des réseaux communautaires de réfugiés
- ▲ Envisager le déménagement



Travailler avec des partenaires locaux

Les demandeurs d'emploi réfugiés peuvent ne pas avoir connaissance des postes disponibles dans votre entreprise:

- ▲ Les réfugiés qui viennent d'arriver n'ont généralement pas recours aux réseaux professionnels ou sociaux pour accéder aux offres d'emploi.
- ▲ Ils peuvent également ne pas être familiers avec les usages pour trouver un emploi en France, tels que les sites ou plateformes d'offres d'emploi en ligne.

Travailler avec des partenaires locaux peut vous permettre d'atteindre des candidats réfugiés, et permettre ainsi à ces derniers de ne pas passer à côté des opportunités dans votre entreprise.

Attention: La plupart des partenaires locaux potentiels sont spécialisés sur une ville ou une région spécifique, rarement sur tout le territoire national. (Même les organisations régionales ou nationales ont souvent des bureaux ou programmes locaux relativement indépendants.) Si vous avez besoin d'un soutien plus large sur un marché national, il vous faudra probablement travailler avec plusieurs partenaires. Si tel est le cas, Tent peut vous aider!

Pourquoi mon entreprise devrait-elle travailler avec un partenaire local ?

- ▲ C'est le moyen le plus efficace de développer un vivier de candidats réfugiés.
- ▲ Dans certains cas, les partenaires locaux peuvent effectuer une présélection et fournir une liste des postulants réfugiés pour les postes que vous souhaitez pourvoir.
- ▲ Certaines organisations peuvent également offrir d'autres services de soutien à vos recrues réfugiées, notamment une formation linguistique.

Construire des partenariats locaux

Des partenariats construits sur la confiance et les valeurs partagées sont essentiels.

Vous devrez vous assurer que les organisations avec lesquelles vous choisissez de travailler comprennent vos besoins opérationnels et sont en mesure de vous aider à recruter les meilleurs candidats.

Étapes pour démarrer des partenariats locaux fructueux:

- ▲ Contactez Tent pour que nous vous aidions à identifier les organisations actives dans les régions de vos opérations.
- ▲ Avec l'aide de Tent, sélectionnez les organisations répondant au mieux aux besoins de votre entreprise et rencontrez-les.
- ▲ Échangez directement avec les organisations pour confirmer que leurs services et leurs capacités correspondent à vos besoins spécifiques.
- ▲ Envisagez de mettre en œuvre un projet pilote avec l'organisation, puis développez-le pour en faire un partenariat de long terme, prenant en compte les enseignements que vous aurez tirés de cette expérience au fil du temps.

Promouvoir les offres d'emploi auprès des réseaux communautaires

Les communautés de réfugiés sont souvent très soudées, il vous sera donc possible de promouvoir directement vos offres d'emploi auprès de ces communautés, en plus de la collaboration avec des partenaires locaux pour sourcer des candidats:

- ▲ Les réseaux communautaires de réfugiés peuvent inclure le bouche à oreille, ainsi que des groupes sur les réseaux sociaux.
- ▲ La traduction des descriptions de poste dans les langues locales des réfugiés de votre région (ukrainien, arabe, pachtou, farsi) pourrait également s'avérer utile.

Dans certains cas, la promotion par le biais de réseaux communautaires de réfugiés pourrait être « organique ». Des études révèlent que si un réfugié ou une réfugiée a une expérience positive avec un employeur, d'autres membres de leur communauté sont susceptibles de postuler pour un emploi dans la même entreprise.*

*Une étude menée auprès d'entreprises aux États-Unis a révélé que les organisations qui embauchent des réfugiés enregistrent des effets positifs au niveau du recrutement (Fiscal Policy Institute, *Refugees As Employees: Good Retention, Strong Recruitment*, 2017 [Institut des politiques fiscales, Les réfugiés en tant qu'employés : bonne rétention, recrutement solide, 2017]).

Contenu

1

**POURQUOI
EMBAUCHER
DES RÉFUGIÉS**

2

**TROUVER DES
CANDIDATS
RÉFUGIÉS**

3

**ADAPTER VOTRE
PROCESSUS
D'EMBAUCHE**

4

**RÉPONDRE
AUX DÉFIS SE
PRÉSENTANT APRÈS
L'OFFRE**

Adapter le processus de recrutement

Vous devriez prévoir d'adapter votre processus standard pour évaluer les aptitudes d'un(e) candidat(e) pour le poste afin de le rendre plus accessible aux candidats réfugiés. Cela dit, il est probable que certaines des démarches les plus efficaces fassent déjà partie de votre processus !

- ▲ Assurez-vous que votre processus de recrutement standard se concentre principalement sur l'évaluation du **comportement**, des **qualités** et du **potentiel** à effectuer le travail du ou de la candidat(e).
- ▲ Évaluez les **compétences** et les **capacités** pendant la formation sur le terrain avec l'aide d'outils de profilage de compétences.
- ▲ Évaluez toutes les **compétences techniques** qui sont des conditions préalables au poste (par exemple, le calcul, les compétences en informatique, une expérience dans le maniement d'équipements lourds ou une maîtrise du français professionnel écrit).
- ▲ **Gérer les attentes** quant à la nature du poste. Envisagez de proposer une visite du lieu de travail dans le cadre du processus de recrutement, afin de vous assurer que les candidats comprennent ce que le poste implique.

Demandez à votre équipe d'évaluer le niveau de compétence en français *nécessaire* pour le rôle, et adaptez le processus d'entretien en fonction.

Certains candidats réfugiés, tout particulièrement ceux qui sont récemment arrivés en France, pourraient ne pas maîtriser le français. Dans de nombreuses entreprises, le niveau de compétence en français dans le cadre du processus d'entretien est supérieur à celui nécessaire dans le cadre du poste en soi.

Surmonter les obstacles linguistiques dans le cadre du processus de recrutement

Vous pouvez faire appel aux stratégies suivantes pour vous aider à surmonter les obstacles linguistiques pendant le processus de recrutement:

- ▲ Voyez si vos partenaires locaux peuvent vous aider avec des services d'interprétation ou d'aide aux formalités administratives lors de la sélection initiale et des entretiens.
- ▲ Assurez une communication claire en parlant plus lentement, pas plus fort, et en évitant le langage idiomatique (*par exemple, évitez des phrases comme « tenter le coup » ou « c'est une autre paire de manches »*).
- ▲ Au lieu de poser des questions fermées, vérifiez que la personne a bien compris en posant des questions de clarification (*par exemple, demandez « À quelle heure est votre prochain entretien ? » au lieu de « Savez-vous à quelle heure est votre prochain entretien ? »*).



L'examen des CV

Lorsque vous examinez les CV de candidats réfugiés, accordez une attention particulière aux facteurs liés à leur statut, tels que:

- ▲ Périodes creuses.
- ▲ Compétences ou expérience inadéquates ou dépassées.
- ▲ Manque d'expérience ou de références locales.
- ▲ Manque de connaissance des normes de candidature en France.

Lors de l'examen, faites de votre mieux pour:

- ▲ Déterminer s'il existe des lacunes dans l'expérience et comment elles peuvent être gérées.
- ▲ Évaluer si l'expérience professionnelle ou les qualifications étrangères pourraient indiquer le potentiel des candidats, ou des compétences et expériences pertinentes.
- ▲ Envisager d'avoir recours à une agence indépendante ou à des ressources en ligne pour vérifier les équivalences en matière d'éducation et de compétences obtenues d'institutions étrangères.

Ne rejetez pas une personne pour un poste d'entrée seulement parce qu'elle semble « surqualifiée ».

- ▲ De nombreux réfugiés hautement qualifiés sont dans l'incapacité de pratiquer leur profession dans leur pays d'accueil et cherchent des emplois moins qualifiés.
- ▲ Ces candidats pourraient décider ultérieurement de partir pour reprendre leur carrière dans leur domaine d'origine, ou ils pourraient avoir une trajectoire professionnelle accélérée dans votre entreprise.

Adapter le processus de recrutement

Pendant l'organisation et la conduite des entretiens, essayez de :

- ▲ Former les interviewers afin qu'ils soient sensibles à leurs biais inconscients, et de les équiper d'outils et d'informations leur permettant de les surmonter, tels que des connaissances contextuelles sur les réfugiés.
- ▲ Envisager la diversité lorsque vous composez vos panels d'entretien afin de minimiser encore davantage les biais inconscients.
- ▲ Encourager une communication réciproque entre les interviewers et les candidats pour s'assurer qu'ils se comprennent parfaitement. Ne présumez pas que le silence des candidats est synonyme de compréhension.
- ▲ Expliquer aux interviewers que les candidats réfugiés ne respecteront peut-être pas certaines normes, notamment celles relatives à l'expression corporelle, et que cela vient de différences culturelles, et n'est pas un signe de manque de respect. (Par exemple, certaines cultures ne pratiquent pas le contact visuel.)
- ▲ Faire preuve de clarté en ce qui concerne la culture d'entreprise locale, et vous assurer que les candidats sont à l'aise par rapport aux attentes comportementales sur le lieu de travail.

Contenu

1

**POURQUOI
EMBAUCHER
DES RÉFUGIÉS**

2

**TROUVER DES
CANDIDATS
RÉFUGIÉS**

3

**ADAPTER VOTRE
PROCESSUS
D'EMBAUCHE**

4

**RÉPONDRE
AUX DÉFIS SE
PRÉSENTANT APRÈS
L'OFFRE**

Faire face aux difficultés auxquelles sont confrontés les employés réfugiés

Si vous souhaitez recruter des réfugiés, vous pensez sans doute déjà aux moyens de les soutenir après l'embauche. Cette dernière section couvre les domaines d'intérêt les plus fréquents des employeurs :

- ▲ Surmonter les barrières linguistiques au travail.
- ▲ Tenir compte des différences culturelles.
- ▲ Résoudre les problèmes de transport.

Il est important de noter que les défis liés aux sujets ci-dessus sont généralement résolus en quelques mois, une fois que les employés se sont habitués à leurs nouveaux rôles et lieux de travail !



Surmonter les barrières linguistiques au travail



De nombreux réfugiés ne parleront pas couramment le français lorsqu'ils rejoindront votre entreprise. Mais cela ne veut pas dire qu'ils ne peuvent pas commencer à contribuer immédiatement!

En effet, il existe de nombreuses solutions que vous pouvez mettre en œuvre pour soutenir vos employés réfugiés à développer leurs compétences en français, notamment :

- ▲ La traduction de la signalétique et d'autres documents importants dans les langues locales des réfugiés (ukrainien, arabe, anglais, farsi).
- ▲ L'aide de collègues bilingues pour l'interprétation.
- ▲ Pour en savoir plus, consultez les formations Tent sur *Comment surmonter les barrières linguistiques*.

Saviez-vous que le lieu de travail est souvent le meilleur endroit pour permettre aux réfugiés d'améliorer leurs compétences linguistiques ? Vous serez probablement surpris par la rapidité d'apprentissage de vos employés!

Tenir compte des différences culturelles



Certains employés pourraient s'inquiéter des différences culturelles sur le lieu de travail. En prenant certaines mesures, les entreprises peuvent créer un environnement culturellement inclusif dès le début:

- ▲ Associer un nouvel employé réfugié à un « parrain » ou collègue qui pourra répondre à ses questions relatives à la culture de l'entreprise.
- ▲ Envisager de prendre des mesures d'adaptation au profit des employés réfugiés, par exemple en modifiant les politiques en matière d'uniformes pour tenir compte des normes culturelles vestimentaires.

Il pourrait s'avérer nécessaire d'expliquer à certains employés qu'il est acceptable de s'exprimer et de poser des questions pour obtenir des clarifications. Dans ce cas, les employés doivent savoir qu'il est bon de vérifier auprès de leurs collègues réfugiés que tout va bien, et d'encourager ce comportement.

Résoudre les problèmes de transport



Certains candidats réfugiés pourraient ne pas avoir le permis de conduire ou accès à une voiture. Si les transports publics ne sont pas accessibles, et que le ou la candidat(e) s'inquiète des moyens de transport à sa disposition, envisagez les options suivantes :

- ▲ Organisez du covoiturage avec d'autres employés.
- ▲ Envisagez de mettre en place un moyen de transport parrainé par l'employeur pour les employés qui en ont besoin.
- ▲ Offrez un soutien et/ou une incitation pour l'obtention du permis de conduire.
- ▲ Pour plus de bonnes pratiques, consultez les ressources de Tent sur *Faire face aux barrières liées au transport pour les employés réfugiés.*

Avoir une voiture est souvent essentiel pour se rendre au travail, particulièrement dans les endroits où les transports publics ne sont pas très développés. Les entreprises peuvent aider les réfugiés à résoudre ce problème !

Merci !



Ressources supplémentaires*

- Action Emploi Réfugiés, [Info Emploi Réfugiés](#), 2018.
- Deloitte Insights, [A New Home at Work: an Employer's Guide to Foestering Inclusion for Refugees in the Workplace](#) (Une nouvelle maison au travail : le guide de l'employeur pour favoriser l'inclusion des réfugiés sur le lieu de travail), 2019.
- Guidance for European Companies on How to Hire Refugees from Ukraine (Conseils pour les sociétés européennes sur comment recruter des réfugiés d'Ukraine), <https://www.tent.org/resources/guidance-for-european-companies-on-hiring-refugees-from-ukraine/>, 2022