TENT

RAZOM
RazomForUkraine

Créer un lieu de travail culturellement inclusif pour les réfugiés ukrainiens

Une ressource pour les équipes RH/collaborateurs et les managers

Table des matières

1 POURQUOI L'INCLUSION CULTURELLE EST ESSENTIELLE POUR LES ENTREPRISES QUI EMBAUCHENT DES UKRAINIENS

2 INFORMATIONS CONTEXTUELLES SUR LES UKRAINIENS

3 BONNES PRATIQUES POUR ASSURER LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE DES EMPLOYÉS UKRAINIENS

Pour assurer la réussite professionnelle des réfugiés ukrainiens, les entreprises doivent faire de l'inclusion culturelle une priorité

- L'inclusion culturelle des réfugiés et des personnes déplacées peut bénéficier socialement et économiquement à votre entreprise.
- Vous entendez sans doute parler de l'Ukraine aux actualités, mais il reste beaucoup à apprendre sur ce pays et ses habitants.
- Il est important de sensibiliser votre personnel à l'inclusion culturelle et aux mesures prises par votre entreprise pour soutenir l'intégration des employés ukrainiens. Cela aura des effets sociaux positifs incommensurables.

Aller au-delà des « connaissances culturelles » : développer des « compétences culturelles »

Les entreprises doivent tendre à développer des compétences culturelles. Ce processus s'effectue par étapes :

« Connaissances culturelles » — connaître certaines caractéristiques culturelles, l'histoire, les valeurs, les croyances et les comportements d'un autre groupe ethnique ou culturel.

« Sensibilisation culturelle » — être ouvert à l'idée de changer les attitudes culturelles.

« Sensibilité culturelle » — savoir qu'il existe des différences entre les cultures, mais sans leur attribuer de valeurs. La sensibilité culturelle englobe également l'humilité culturelle (admettre que l'on ne connaît pas les autres cultures, mais qu'on est disposé à en apprendre davantage).

« Compétences culturelles » — rassemble les étapes précédentes.

Une approche éclairée du recrutement et de l'intégration

Les entreprises ne doivent pas devenir des experts de la culture ukrainienne pour que leurs nouveaux employés se sentent les bienvenus ; nous vous encourageons simplement à avoir un état d'esprit privilégiant l'envie d'apprendre !

S'informer sur la culture et les coutumes des Ukrainiens, ainsi que sur les défis auxquels ils se trouvent confrontés, peut aider les employeurs à adopter une approche éclairée en matière d'embauche et d'intégration.

Les Ukrainiens sont très réceptifs aux personnes souhaitant en savoir plus sur leur culture et leur pays. Ils apprécieront de travailler dans un environnement où il existe déjà une base de compréhension de leur parcours.

Terminologie

Un réfugié est une personne qui a dû fuir son pays en raison d'une crainte fondée de persécution ou de violence.

Dans le langage courant, un Ukrainien fuyant la guerre en Ukraine est souvent qualifié de réfugié. Depuis l'invasion de l'Ukraine par la Russie le 24 février 2022, des millions d'Ukrainiens ont fui leur pays. Cet exode massif de personnes est l'une des crises de déplacement forcé les plus rapides de l'histoire et la plus importante depuis la Seconde Guerre mondiale.

Table des matières

1
POURQUOI L'INCLUSION CULTURELLE EST ESSENTIELLE POUR LES ENTREPRISES QUI EMBAUCHENT DES UKRAINIENS

2
INFORMATIONS CONTEXTUELLES SUR LES UKRAINIENS

3
BONNES PRATIQUES POUR ASSURER LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE DES EMPLOYÉS UKRAINIENS

Un aperçu rapide de l'histoire récente de l'Ukraine

1917

Les terres situées à la frontière orientale de l'Ukraine sont passées sous le joug de l'Union soviétique après la Première Guerre mondiale, tandis que le territoire occidental est divisé entre la Pologne, la Roumanie et la Tchécoslovaquie. Un dernier bastion de territoire dans l'ouest de l'Ukraine revendique son indépendance peu de temps avant de succomber aux puissances environnantes.

1932-1933

Un génocide de famine forcée appelé « holodomor » est imposé aux Ukrainiens sur ordre de Joseph Staline et des autorités soviétiques qui cherchent à écraser l'identité et le nationalisme ukrainiens. Des millions d'Ukrainiens en meurent.

1991

L'Ukraine déclare son indépendance de l'Union soviétique. Le pays connaît des réformes politiques et économiques tout au long des années 1990. Le processus d'adoption d'une nouvelle constitution ukrainienne provoque d'énormes troubles sociaux et politiques ainsi qu'une forte inflation.

2004

Des manifestations de masse ont lieu dans toute l'Ukraine en raison des résultats contestés de l'élection présidentielle. Ce soulèvement est appelé la « Révolution Orange ».

Chronologie de la guerre en Ukraine

Novembre 2013

Le président ukrainien Viktor Ianoukovitch refuse de signer un accord d'association avec l'Union européenne, provoquant des protestations massives dans toute l'Ukraine.

Janvier et février 2014

Les manifestations se transforment en un mouvement sociopolitique en faveur de l'intégration européenne appelé « Euromaidan ». Le gouvernement ukrainien, soutenu par la Russie, recourt à la violence et à la force contre les manifestants.

Mars 2014

Les forces russes occupent des bâtiments gouvernementaux en Crimée, ce qui revient à occuper illégalement la péninsule ukrainienne, et annoncent un référendum illégal pour que la Crimée fasse partie de la Russie.

Mars et avril 2014

Les forces russes commencent à pénétrer dans la région de l'est de l'Ukraine connue sous le nom de « Donbass » qui est défendue par les manifestants d'Euromaidan et des bataillons de volontaires. Cette incursion marque le début de la guerre russo-ukrainienne. De violents combats s'ensuivent, causant de graves pertes civiles, ainsi que le déplacement de millions de personnes qui doivent partir de l'est de l'Ukraine.

24 février 2022

La Russie commence son invasion à grande échelle de l'Ukraine, avec des missiles et des roquettes lancés simultanément sur presque toutes les villes d'Ukraine. La guerre, qui se poursuit toujours, a entraîné le déplacement de millions d'Ukrainiens.

L’économie ukrainienne

- L’économie ukrainienne est considérée comme émergente et à revenu intermédiaire inférieur. L’agriculture et l’industrie sont les deux principaux secteurs professionnels.
- Selon le rapport du HCR pour 2022, 63 % des réfugiés ukrainiens étaient employés ou travailleurs indépendants avant de quitter l’Ukraine, avec divers antécédents professionnels.
- Selon le HCR, les 10 principaux secteurs dans lesquels les réfugiés ukrainiens possèdent une expertise professionnelle sont les suivants : éducation (16 %) ; commerce (12 %) ; services professionnels (10 %) ; services sociaux et de santé (7 %) ; autres services (6 %) ; hôtellerie et restauration (5 %) ; services financiers (5 %) ; services à la personne (5 %) ; construction (3 %) ; et agriculture (3 %).

Parcours éducatifs et professionnels des Ukrainiens

Les Ukrainiens ont de hauts niveaux d'éducation et recherchent des opportunités professionnelles à l'étranger pour améliorer leur niveau de vie. Parmi les Ukrainiens, la migration de travail est relativement courante. Cependant, les Ukrainiens entretiennent des liens profonds avec leur pays et préfèrent généralement y retourner pour prendre leur retraite et/ou y retourner régulièrement lorsqu'ils vivent à l'étranger.

Un bon niveau d'éducation est considéré comme la clé d'une carrière fructueuse, qui est elle-même considérée comme l'un des indicateurs de statut les plus élevés. Selon l'UNESCO, **l'Ukraine est l'une des sociétés les plus instruites au monde,** avec 83 % des Ukrainiens ayant un niveau universitaire.

Selon le HCR, **7 réfugiés ukrainiens sur 10 ont terminé des études supérieures** (c'est-à-dire qu'ils sont titulaires d'un baccalauréat ou d'un diplôme supérieur).

Qui sont les réfugiés ukrainiens ?

- Les réfugiés ukrainiens sont très instruits, ambitieux, cosmopolites, et s'identifient comme Européens ; ils ont également des intérêts variés.
- Du fait que les hommes en âge de servir dans l'armée ne sont pas autorisés à quitter l'Ukraine, les femmes et les enfants représentent environ 90 % de tous les réfugiés ukrainiens, selon le HCR.
- En raison des déplacements internes à grande échelle survenus au début de la guerre en Ukraine en 2014, il est possible qu'un réfugié ukrainien soit contraint à se déplacer – et reparte donc de zéro – pour la deuxième, voire la troisième fois.

Caractéristiques des réfugiés ukrainiens

Bien que des données complètes ne soient pas encore disponibles, les réfugiés ukrainiens en âge de travailler présentent en général les caractéristiques suivantes :

- **Connaissances linguistiques :** généralement, un niveau intermédiaire en anglais.
- **Expertise et compétences professionnelles :** les réfugiés ukrainiens auront travaillé dans divers secteurs, notamment en tant qu'informaticiens, comptables, professionnels de l'administration, professionnels culinaires, chefs de projet, professionnels de la santé, ingénieurs, ouvriers, professionnels du marketing, ainsi qu'en tant qu'étudiants et entrepreneurs, entre autres.
- **Familiarité avec d'autres cultures et cultures d'entreprise :** les Ukrainiens connaissent bien et respectent les autres cultures et cultures d'entreprise. De nombreux jeunes Ukrainiens, notamment ceux qui travaillent dans l'informatique, interagissent régulièrement avec des entreprises internationales et sont à l'aise dans les contextes professionnels non ukrainiens.

Normes culturelles des réfugiés ukrainiens

Les Ukrainiens sont en grande partie des Européens modernes aux valeurs libérales. Les Ukrainiens sont fiers de leur pays diversifié et innovant, et cela se reflète dans leur identité. Les générations plus âgées d'Ukrainiens ont tendance à être plus conservatrices et traditionnelles.

L'Ukraine a fait de grands progrès vers l'égalité des genres au cours de la dernière décennie. En raison du statut de classe moyenne inférieure de la plupart des Ukrainiens, il est courant que les hommes et les femmes travaillent pour subvenir aux besoins de leur famille.

Normes religieuses des Ukrainiens

La plupart des Ukrainiens sont chrétiens, et beaucoup s'identifient comme catholiques ou orthodoxes orientaux. Pour ces derniers, même si l'Église orthodoxe d'Ukraine est actuellement en pleine réforme, il est important de garder à l'esprit qu'un réfugié ukrainien pourrait suivre le calendrier julien, c'est-à-dire qu'il célèbrerait les grandes fêtes comme Pâques et Noël à des jours différents par rapport aux jours traditionnels de ces fêtes.

L'Ukraine abrite également des personnes d'autres origines religieuses, notamment des Tatars de Crimée, typiquement musulmans, ainsi que des Juifs ukrainiens.

Normes de lieu de travail des ukrainiens

Les Ukrainiens ont un grand respect pour l'autorité, tiennent leurs supérieurs hiérarchiques en haute estime et s'efforceront de leur plaire par tous les moyens nécessaires pour prouver leur valeur. Ils exprimeront rarement leur mécontentement ou leur désaccord avec les personnes qui occupent des postes plus élevés sur le lieu de travail.

Une voie claire et articulée vers la promotion et le développement serait très précieux pour un réfugié ukrainien dans un nouveau contexte professionnel. Des livrables concrets et des délais accompagnés d'objectifs faciliteraient l'adaptabilité et l'intégration.

Considérations importantes pour les employeurs qui embauchent des réfugiés ukrainiens (1/2)

Les Ukrainiens préfèrent généralement les éloges discrets aux éloges expansifs. En Ukraine, les managers ne félicitent généralement pas leurs employés, et surtout pas en public. Les Ukrainiens perçoivent également le fait d'être humble et travailleur comme une vertu. Cependant, comme tout un chacun, ils apprécient la confirmation qu'ils ont mené une tâche à bien et une reconnaissance pour leur travail.

Il est important de garder à l'esprit les multiples niveaux de traumatismes auxquels les Ukrainiens sont confrontés quotidiennement – depuis le traumatisme générationnel dû aux souffrances de leur famille pendant la domination de l'Union soviétique jusqu'à la dernière escalade de la guerre actuelle qui a gravement affecté leur bien-être mental.

Considérations importantes pour les employeurs qui embauchent des réfugiés ukrainiens (2/2)

De nombreux réfugiés ukrainiens ont vécu des expériences douloureuses de guerre et en ont peut-être souffert personnellement. Ne présumez pas qu'un réfugié ukrainien parle russe et n'essayez pas de lui montrer vos compétences en russe. Si un réfugié ukrainien a eu des contacts avec des soldats russes ou a vécu sous l'occupation russe, entendre la langue russe pourrait déclencher de vives réactions de sa part.

Les Ukrainiens sont souvent décrits comme étant résilients, malgré tout ce qu'ils endurent. Ils sont sensibles au fait de compter sur les autres et de demander de l'aide, et préfèrent compter sur eux-mêmes et suivre leur propre voie, même si elle est plus longue, vers leurs objectifs, si nécessaire.

Table des matières

1
POURQUOI L'INCLUSION CULTURELLE EST ESSENTIELLE POUR LES ENTREPRISES QUI EMBAUCHENT DES UKRAINIENS

2
INFORMATIONS CONTEXTUELLES SUR LES UKRAINIENS

3
BONNES PRATIQUES POUR ASSURER LA RÉUSSITE PROFESSIONNELLE DES EMPLOYÉS UKRAINIENS

Pratiques RH tenant compte des traumatismes

Les employés ukrainiens peuvent bénéficier des pratiques suivantes tenant compte des traumatismes :

- Pré-emploi : établir un environnement qui met le candidat à l'aise, par exemple en limitant le nombre d'intervieweurs et en évitant les questions sur leur évacuation récente ou sur la famille laissée sur place. Assurez-vous d'évaluer leur potentiel et leurs compétences techniques, et non leurs compétences en matière d'entretien.
- Pendant l'emploi : créer une atmosphère inclusive pour faciliter l'intégration d'un employé ukrainien dans son nouvel emploi, y compris un partenaire d'intégration pour l'aider à se familiariser avec la nouvelle culture et le nouvel environnement de travail. Notez qu'il est normal en Ukraine de ne pas passer par une phase d'intégration ; il sera donc bénéfique pour un employé de comprendre le calendrier et les attentes en matière d'intégration.

Bonnes pratiques pour recruter des talents ukrainiens (1/2)

- Obtenir un emploi en tant que réfugié ukrainien est extrêmement important, et cela pourrait être leur priorité absolue alors qu'ils s'adaptent à la vie dans leur nouveau pays. Au cours du processus de recrutement, un réfugié ukrainien pourrait faire preuve d'une nervosité inhabituelle, essayer de cacher son stress et ses émotions, et/ou paraître complètement détaché.

- Expliquez le processus de recrutement, y compris les délais et les attentes, pour chaque étape du processus de candidature, car un réfugié ukrainien pourrait ne pas être familier avec les normes locales du travail.

Bonnes pratiques pour recruter des talents ukrainiens (2/2)

- Soyez transparent en ce qui concerne la dynamique du lieu de travail de votre entreprise (par exemple, le genre des managers, la place des employés dans la hiérarchie de l'entreprise, la manière dont les collègues et les équipes interagissent les uns avec les autres, etc.) et communiquez-les dès le début du processus de recrutement. Cela garantira que les candidats ukrainiens comprennent précisément avec qui/pour qui ils travailleront.

- Soyez direct sur les attentes salariales, car cela permettra aux candidats d'anticiper. Il est probable qu'ils soient l'une des seules personnes ou la seule personne de leur famille à pouvoir postuler à un emploi, et ils pourraient donc sentir un énorme poids sur leurs épaules.

Bonnes pratiques pour intégrer les talents ukrainiens

- Aidez les employés ukrainiens à accéder aux avantages de votre entreprise – cela inclut l'offre d'une formation en connaissances financières. Envisagez à faire traduire les documents pertinents en ukrainien. (Dans la plupart des entreprises en Ukraine, les avantages sociaux, la couverture médicale, l'assurance, et les différentes options de paiement des salaires n'existent pas).
- Établissez un calendrier et une compréhension mutuelle des commentaires et des évaluations de performances, et soyez particulièrement explicite sur les conséquences potentielles des problèmes de performances.
- Établissez des attentes en matière d'évolution salariale et d'évolution de carrière, et offrez des opportunités de développement professionnel et de croissance au sein de l'entreprise.
- Expliquez les canaux permettant de fournir des commentaires et de soulever des préoccupations liées aux RH. Les employés ukrainiens ne les connaissent peut-être pas.
- Soyez flexible en matière de demandes de congés et/ou permettez aux employés ukrainiens de travailler à distance pendant une certaine période afin qu'ils puissent rentrer chez eux pour voir leurs maris, frères, pères, et autres, en permission de l'armée.

Créer des environnements physiques sûrs et accueillants

- Travailler dans un bureau est souvent une situation de nature formelle pour les Ukrainiens, en particulier ceux qui sont plus âgés ; ils sont donc peut-être plus habitués à se rendre au travail en tenue professionnelle. Parlez brièvement avec les nouveaux employés ukrainiens du code vestimentaire et/ou de la tenue professionnelle acceptable.

- Les lieux de travail ukrainiens privilégient le travail assidu plutôt que les pauses. L'équilibre travail/vie personnelle n'est pas une considération courante. Soyez explicite envers les employés ukrainiens concernant les pauses déjeuner, les vacances, et la mesure dans laquelle il est acceptable de quitter le travail plus tôt ou d'y arriver plus tard (surtout si l'employé ukrainien a des responsabilités familiales ou de garde d'enfants).

Créer des environnements physiques sûrs et accueillants

- Expliquez à quel point il est acceptable de passer du temps avec des collègues en dehors du travail, y compris pour socialiser après le travail. S'il s'agit là d'un élément important de votre culture d'entreprise, abordez-le dès le début.
- Consommer de la nourriture et des boissons alcoolisées avec des collègues est considéré comme normal et acceptable sur les lieux de travail ukrainiens, en particulier pour les Ukrainiens plus âgés. Bien que le cliché selon lequel tous les Ukrainiens sont alcooliques est insultant, l'alcool joue un rôle important dans la plupart des célébrations personnelles ou professionnelles des Ukrainiens. Le partage de nourriture est également un élément important de la création et de l'entretien de liens avec les collègues sur les lieux de travail ukrainiens. S'il existe un coin repas commun, il est fort possible qu'un employé ukrainien y apporte de la nourriture à partager avec ses collègues.

Sensibiliser les managers aux besoins des réfugiés ukrainiens

- Les dirigeants et les managers sont en première ligne pour créer un environnement culturellement inclusif.
- Partagez cette formation avec des managers travaillant directement avec leurs nouveaux employés ukrainiens !

L'inclusion culturelle est une chose positive pour les entreprises ET les réfugiés ukrainiens

- ✓ Lorsque les réfugiés comprennent mieux la culture de leur nouvelle communauté, ils peuvent mieux s'adapter au lieu de travail, augmentant ainsi leurs chances de réussite.
- ✓ Le respect et l'appréciation de toutes les cultures aident les réfugiés à se sentir impliqués dans leur lieu de travail.
- ✓ L'inclusion culturelle renforce les relations sur le lieu de travail, permettant ainsi aux réfugiés de développer le réseau professionnel dont ils ont grandement besoin.
- ✓ La réduction des barrières culturelles peut améliorer la productivité car elle permet d'éviter les ralentissements causés par les malentendus ou les conflits.
- ✓ Les entreprises peuvent bénéficier de nouvelles idées, de collaboration, et de productivité grâce à un personnel diversifié ET inclusif.

Veiller à ce que l'ensemble de l'entreprise « joigne le geste à la parole » en matière d'inclusion culturelle

La recherche de commentaires auprès des employés réfugiés ukrainiens constituera un élément essentiel de ce processus. Les solliciter régulièrement aidera à surmonter toute hésitation de leur part à participer ou à soulever des questions préoccupantes ou gênantes.

Vous pouvez retrouver cette présentation sur le Members Hub de Tent à l'adresse www.tent.org/member-resources

Merci de votre attention !