



TENT

Comment intégrer les employés réfugiés dans vos effectifs

Une ressource pour
les équipes RH



À la fin de cette présentation, vous saurez :

- ▲ Comment les équipes RH peuvent préparer au mieux l'accueil et l'intégration des employés réfugiés.
- ▲ Comment ajuster ou renforcer votre programme d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs pour les employés réfugiés.
- ▲ Comment créer un lieu de travail inclusif pour les employés réfugiés.



Table des matières

1

**INTÉGRER LES
EMPLOYÉS
RÉFUGIÉS
AU TRAVAIL :
LES PRINCIPES
FONDAMENTAUX**

2

**ADAPTER
L'ACCUEIL ET
L'INTÉGRATION À
VOS EMPLOYÉS
RÉFUGIÉS**

3

**CONSTRUIRE UN
LIEU DE TRAVAIL
INCLUSIF POUR LES
RÉFUGIÉS**

Intégrer les employés réfugiés au travail : ce que les équipes RH doivent savoir

Les entreprises qui cherchent à intégrer des employés réfugiés dans leurs effectifs doivent envisager de prendre quelques mesures structurelles clés. (Si vous êtes encore en phase d'interrogation sur le processus d'embauche des candidats réfugiés, contactez l'équipe Tent pour une présentation sur ce sujet.)

Cette section couvrira :

- ▲ La définition d'une personne réfugiée.
- ▲ Mettre les employés réfugiés en condition pour réussir, quels bénéfices ?
- ▲ Constituer des équipes composées d'employés réfugiés et non-réfugiés.
- ▲ S'adapter aux différences culturelles.



Qu'est-ce qu'une personne réfugiée ?

- ▲ Un **réfugié** est une personne qui a dû fuir son pays en raison d'une crainte 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 d'origine, qui a officiellement demandé l'asile dans un autre pays et qui est en attente de la décision du gouvernement.

Qui peut être considéré comme une personne réfugiée ?

- ▲ Une personne qui fuit la guerre en Ukraine.
- ▲ Une personne qui fuit la guerre civile en Syrie.
- ▲ Une personne bouddhiste qui fuit la persécution religieuse en Chine.
- ▲ Une personne LGBTQ qui fuit la persécution en Iran.
- ▲ Une personne fuyant la persécution en Érythrée à la suite de son activisme en faveur de la démocratie.

Pourquoi investir dans la préparation au succès des employés réfugiés ?

Pour les employés réfugiés, l'attrition est généralement la plus importante pendant le premier mois du nouvel emploi. Cependant, en prenant dès le début des mesures pour favoriser la réussite des employés réfugiés, vous pouvez améliorer le taux de rétention pendant cette période et au-delà.

Par conséquent, la plupart des investissements couverts dans cette présentation sont relativement de court terme ; après les six premiers mois, les employés réfugiés demanderont beaucoup moins de soutien personnalisé. Il est bon de noter que, dans l'ensemble, les employés réfugiés ont un taux de rétention supérieur à leurs homologues non-réfugiés.

En prime, apporter un soutien aux employés réfugiés bénéficiera également aux autres employés ! (Par exemple, former les managers à être plus réceptifs aux sensibilités éventuelles des employés réfugiés améliorera la façon dont ils gèrent leur équipe en général.

Constituer des équipes composées d'employés réfugiés et non-réfugiés

Si votre entreprise embauche des réfugiés pour plusieurs rôles vacants et que vous avez de la flexibilité dans la composition des équipes, essayez de constituer des équipes composées à la fois d'employés réfugiés et non-réfugiés (les équipes doivent idéalement comprendre au moins deux employés réfugiés qui pourront se soutenir et être des points de référence mutuels pour le développement de chacun).

Constituer une équipe équilibrée encourage les interactions interculturelles, ce qui peut entraîner un engagement accru des employés.

Au début, vous pouvez choisir de constituer des équipes uniquement composées d'employés réfugiés pour atténuer les barrières culturelles et les difficultés de communication. Si vous choisissez cette option, vous devez définir proactivement des lignes de communication et des points de connexion clairs entre les employés réfugiés et les employés non-réfugiés, et ce, entre les équipes, pour continuer à créer des occasions d'interactions interculturelles.

S'adapter aux différences culturelles

Envisagez d'adapter votre environnement de travail pour vous assurer qu'il soit inclusif des besoins culturels des employés réfugiés. N'oubliez pas que de nombreux employés réfugiés n'auront pas eu l'opportunité de découvrir la culture professionnelle dans leur nouveau pays ; leur lieu de travail peut également être différent de ce qu'ils ont connu par le passé (par ex., ils étaient peut-être habitués à travailler dans un bureau, et leur travail au sein de votre entreprise s'effectue dans une usine).

Adapter des aspects de leur nouvel environnement de travail pour répondre à leurs besoins et communiquer sur ces différences efficacement facilitera leur intégration. Par exemple, envisagez de :

- ▲ **Modifier vos politiques en matière d'uniformes** pour répondre aux normes culturelles concernant les vêtements appropriés.
- ▲ **Réviser votre politique en matière de congés** pour veiller à ce que les employés réfugiés puissent prendre des congés pour célébrer des fêtes religieuses, assister à toutes les procédures d'immigration requises, etc.

S'adapter aux différences culturelles

- ▲ Élargir les connaissances des managers en matière d'activités **culturelles, religieuses et communautaires** qui pourraient être importantes pour les employés. Le partage d'un calendrier annuel de fêtes culturelles peut aider les managers à anticiper quand leurs collaborateurs réfugiés sont susceptibles de vouloir prendre un jour de congé.
- ▲ **Convertir un bureau** en salle de prière et permettre aux employés de prendre des pauses pour prier.

Si vous avez des doutes sur la meilleure manière de prendre en compte les besoins culturels de vos nouveaux employés réfugiés, Tent pourra vous accompagner ou vous recommander une organisation compétente pour vous aider.

Table des matières

1

**INTÉGRER LES
EMPLOYÉS
RÉFUGIÉS
AU TRAVAIL :
LES PRINCIPES
FONDAMENTAUX**

2

**ADAPTER
L'ACCUEIL ET
L'INTÉGRATION À
VOS EMPLOYÉS
RÉFUGIÉS**

3

**CONSTRUIRE UN
LIEU DE TRAVAIL
INCLUSIF POUR LES
RÉFUGIÉS**

Adapter l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs à vos employés réfugiés

Une fois que vous avez proposé un emploi, vous pouvez favoriser la réussite de vos nouveaux employés réfugiés en adaptant votre processus d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Cette section couvrira :

- ▲ Les mesures à prendre avant le premier jour de votre employé réfugié (avant l'intégration).
- ▲ L'adaptation de votre programme d'accueil et d'intégration pour prendre en compte les employés réfugiés.
- ▲ La création d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs, centré sur les réfugiés.



Les mesures à prendre avant le premier jour de votre employé réfugié (avant l'intégration).

Prendre des mesures pour veiller à ce que les nouveaux employés réfugiés se sentent bienvenus et préparés avant leur premier jour permet d'accélérer leur intégration, et d'établir un sentiment d'appartenance à votre entreprise :

- ▲ **Envoyez une communication de l'offre qui soit claire** : Outre les formalités administratives classiques, envisagez d'envoyer aux employés réfugiés une communication de l'équipe de direction pour leur souhaiter la bienvenue dans l'entreprise. Si possible, envisagez de fournir ces communications à la fois dans la langue locale et dans la langue maternelle de l'employé.
- ▲ **Organisez des rencontres** : Proposez aux nouvelles recrues une introduction sur site aux managers et collègues, et effectuez une visite rapide du lieu de travail pour créer des opportunités de connections avec l'équipe et leur permettre de se familiariser avec l'espace.
- ▲ **Proposez un soutien pré-embauche** : Appelez les nouveaux employés réfugiés quelques jours avant leur premier jour pour prendre contact et leur donner l'opportunité de poser des questions. Assurez-vous qu'ils savent comment se rendre sur leur lieu de travail et qu'ils sont prêts pour une journée de travail (par ex. y a-t-il un réfrigérateur où ils peuvent conserver leur déjeuner ?) et rappelez-leur les documents qu'ils doivent apporter le premier jour.

L'adaptation de votre programme d'accueil et d'intégration pour prendre en compte les employés réfugiés

Faites un examen simple de votre programme d'accueil existant et identifiez les activités au sein des programmes de formation initiaux qui doivent être modifiés ou expliqués différemment pour un public réfugié. Apporter ces modifications à votre processus standard permet de s'assurer que les employés réfugiés pourront :

- a) compléter toutes les procédures d'accueil et d'intégration sans problème
- b) ressentir un sentiment de communauté, de légitimité et d'accomplissement dans votre entreprise

Les réfugiés récemment arrivés n'ont généralement pas accès à des réseaux professionnels ou sociaux pour se connecter à des emplois.

Si vous avez établi un partenariat avec une organisation locale pour le recrutement d'employés réfugiés, pensez à les contacter pour obtenir un soutien dans l'accueil et l'intégration de ceux-ci, notamment des services d'interprétation ou traduction.

Adaptations suggérées

- ▲ **Offrez un soutien supplémentaire pour les procédures clés**, comme l'inscription pour l'obtention d'avantages sociaux ou la mise en place d'un dépôt direct auprès d'une banque, car les employés réfugiés pourraient ne pas savoir comment s'y prendre. Au besoin, proposez une traduction ou un interprète pour les aider.
- ▲ **Distribuez des versions papier des documents d'accueil et d'intégration** au cas où l'accès à des documents numériques soit compliqué à leur domicile. Assurez-vous d'inclure des documents sur l'historique de l'organisation, ses valeurs, ses politiques etc. de sorte que les employés réfugiés puissent rapidement prendre connaissance de la culture d'entreprise.
- ▲ **Fournissez les uniformes et les badges au plus tôt** pour aider les employés réfugiés à ressentir un sentiment de connexion, d'appartenance et de fierté dans leur nouvel environnement de travail.
- ▲ Si votre programme d'accueil et d'intégration comprend une formation sur la diversité et l'inclusion, envisagez d'y **ajouter des ressources sur les personnes réfugiées**.

La création d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux collaborateurs centré sur les réfugiés

Si votre entreprise a recruté un grand nombre de personnes réfugiées, il pourrait être judicieux de développer un programme d'accueil et d'intégration complémentaire qui leur serait destiné ; ainsi ils auraient la possibilité d'accéder à des informations spécifiquement pertinentes, de poser des questions de clarification, et de rencontrer d'autres employés réfugiés dans un environnement bienveillant. Un tel programme pourrait comprendre :

- ▲ **Une session de Questions/Réponses avec des interprètes** qui parlent la ou les langues des employés réfugiés. Cela donne aux employés qui ont une faible maîtrise de la langue locale l'opportunité de poser des questions en suspens sur l'entreprise et leur rôle.
- ▲ **Une session d'information centrée sur les ressources offertes par votre entreprise**, comme une formation de langue, des programmes de certification/formation professionnelle, ou des programmes de soutien à l'accès aux transports.
- ▲ **Une formation sur la culture professionnelle**, pour aider les employés qui sont nouveaux dans l'environnement culturel local à appréhender les habitudes et l'étiquette en entreprise.

...Pour aller plus loin : donnez aux nouveaux employés réfugiés des **conseils locaux** pour découvrir leur nouvelle communauté, ainsi qu'un **panier de bienvenue** avec des articles typiques de la culture locale !

Table des matières

1

INTÉGRER LES
EMPLOYÉS
RÉFUGIÉS
AU TRAVAIL :
LES PRINCIPES
FONDAMENTAUX

2

ADAPTER
L'ACCUEIL ET
L'INTÉGRATION À
VOS EMPLOYÉS
RÉFUGIÉS

3

CONSTRUIRE UN
LIEU DE TRAVAIL
INCLUSIF POUR LES
RÉFUGIÉS

Construire un lieu de travail inclusif pour les réfugiés

Bonne nouvelle ! En prenant des mesures pour préparer les nouveaux employés réfugiés et leurs équipes à travailler ensemble en harmonie et adapter votre programme d'accueil et d'intégration aux employés réfugiés, votre entreprise a déjà posé les bases pour créer un lieu de travail réellement inclusif. Cependant, de nombreuses stratégies et initiatives peuvent être exploitées bien au-delà de l'étape d'accueil et d'intégration pour construire sur ces fondations.

Cette section couvrira :

- ▲ La création de forums permanents pour l'échange entre les employés réfugiés et non-réfugiés
- ▲ L'offre de formations continues sur la diversité
- ▲ Le soutien aux employés réfugiés dans le cadre de leur avancement professionnel



La création de forums permanents pour l'échange entre les employés réfugiés et non-réfugiés

Pour faciliter la création de lien et renforcer le soutien interne à votre initiative de recrutement de personnes réfugiées, créez des opportunités permettant les échanges entre les collègues réfugiés et non-réfugiés. Il peut s'agir de rencontres individuelles ou collectives. Les entreprises qui ont les moyens d'organiser cela peuvent souhaiter mettre en place les deux types de rencontres !



Des façons de développer des relations *individuelles*

- ▲ Encouragez les **discussions autour d'un déjeuner ou d'un café** entre les collègues réfugiés et non-réfugiés. Si possible, envisagez de sponsoriser le coût du repas/café ou donnez la possibilité aux employés de le passer en note de frais s'ils le souhaitent.
- ▲ **Désignez un mentor ou un « buddy »** pour les nouveaux employés réfugiés ; ils auront ainsi quelqu'un pour les aider à s'acclimater à votre culture d'entreprise, pratiquer la langue locale, et développer des liens fiables et solides dès le premier jour. *Si possible, avoir un mentor/buddy qui vient du même milieu culturel ou qui parle la même langue que l'employé réfugié peut être utile.*

Des façons de développer des relations communautaires

- ▲ **Organisez des événements ou des activités sociales à l'échelle de l'équipe et/ou de l'entreprise**, notamment des célébrations de fêtes locales ou des anniversaires de collègues, qui permettent aux employés réfugiés et non-réfugiés de se retrouver. Organisez des moments pour permettre aux employés de partager leurs expériences afin de développer une compréhension multiculturelle à l'échelle de l'organisation.
- ▲ **Tirez parti des groupes de ressources d'employés (ERG)**, qui offrent aux collaborateurs un espace formel pour établir des liens entre eux, en encourageant les employés réfugiés à y participer. Ces communautés fournissent un environnement sûr dans lequel les employés réfugiés et non-réfugiés peuvent développer des liens solides.
- ▲ **Lancez un groupe d'affinité pour les employés réfugiés** qui leur offrira un espace pour créer des liens et se soutenir mutuellement, ainsi qu'un forum dans lequel ils pourront partager avec l'équipe de direction leurs suggestions d'amélioration pour leur communauté.

L'offre de formations continues sur la diversité

A)

Si votre entreprise a déjà un programme de diversité et d'inclusion bien établi, envisagez de le faire évoluer afin qu'il soit inclusif des réfugiés. En outre, envisagez d'inclure une composante autour de la sensibilité culturelle pour aider les employés réfugiés à découvrir les normes culturelles locales, et ce, pour réduire les malentendus interculturels et encourager les relations interculturelles positives au sein de l'organisation.

B)

Si votre entreprise a moins d'expérience dans le domaine de la diversité et de l'inclusion, envisagez de compléter vos formations existantes avec une nouvelle formation sur la sensibilité culturelle ou la diversité. Si l'établissement d'un nouveau programme n'est pas réaliste, publiez des présentations sur les cultures ou les pays d'origine des employés réfugiés et non-réfugiés (par e-mail, sur votre site intranet ou en format imprimé) pour mettre en valeur la diversité de votre entreprise.

Le soutien aux employés réfugiés dans le cadre de leur avancement professionnel

D'une expérience locale limitée à des difficultés extrêmes à obtenir la reconnaissance de leurs diplômes étrangers, les réfugiés sont confrontés à de nombreuses barrières quand ils aspirent à progresser professionnellement. Heureusement, votre entreprise peut soutenir de façon concrète ses employés réfugiés dans la réalisation de leurs projets professionnels :

- ▲ Offrez une **formation linguistique** continue et/ou une **formation sur la culture de l'entreprise**.
- ▲ Offrez des **opportunités informelles de requalification et/ou d'amélioration des compétences professionnelles**, idéalement avec un accent à la fois sur les compétences spécialisées et relationnelles. Cela pourrait se présenter sous de nombreuses formes, par exemple, à travers des ateliers de développement personnel ou du mentorat de la part de collègues plus expérimentés.
- ▲ Offrez aux employés réfugiés l'opportunité d'**obtenir des certifications professionnelles** dans leurs domaines d'intérêt qui sont pertinents pour votre entreprise. Les réfugiés devront suivre une formation à plein temps ou à temps partiel, qui pourra se dérouler au sein de l'entreprise ou via un prestataire externe.



Merci !

