

11^{ème} Congrès HR Sections Romandes

Économie, progrès et durabilité : Opportunités et défis

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Eric Davoine & Christelle Zagato, Université de Fribourg

Lundi 9 septembre 2024 - Université de Lausanne

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Plan

1. Questions et méthode de l'étude
2. Défis et difficultés de l'intégration de personnel étranger
3. Des résultats à nuancer
4. Recommandations

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Plan

1. Questions et méthode de l'étude

2. Défis et difficultés de l'intégration de personnel étranger

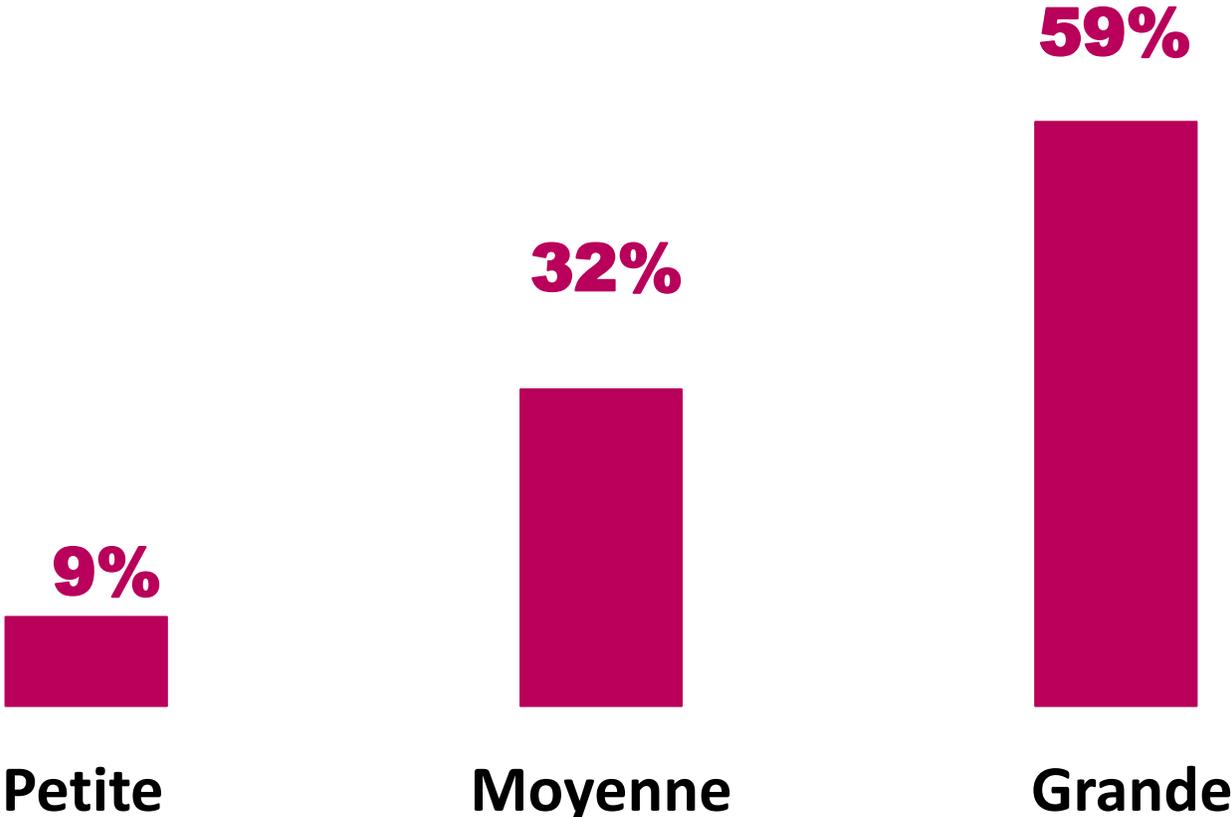
3. Des résultats à nuancer

4. Recommandations

Questions et méthode de l'étude

- Difficultés particulières de l'intégration ? Bonnes pratiques ?
Dans un contexte de migration croissante
- Depuis 10 ans : workshops sur l'intégration du personnel étranger qualifié /
des recherches sur l'intégration des expatriés et des réfugiés
(NCCR Lives et On-the-Move)
- Juin 2024 : focus groups sur les difficultés et les bonnes pratiques
d'intégration
- Juillet-août 2024 : enquête par questionnaires (n= 95 réponses complètes)

Quelle est la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez ?



Quel pourcentage de votre personnel est d'origine étrangère ?



Plus de 50%



**Entre 20% et
50%**



Moins de 20%

Votre organisation a-t-elle recruté dans les dernières années du personnel étranger avec un permis de séjour/statut de réfugié ?



Régulièrement

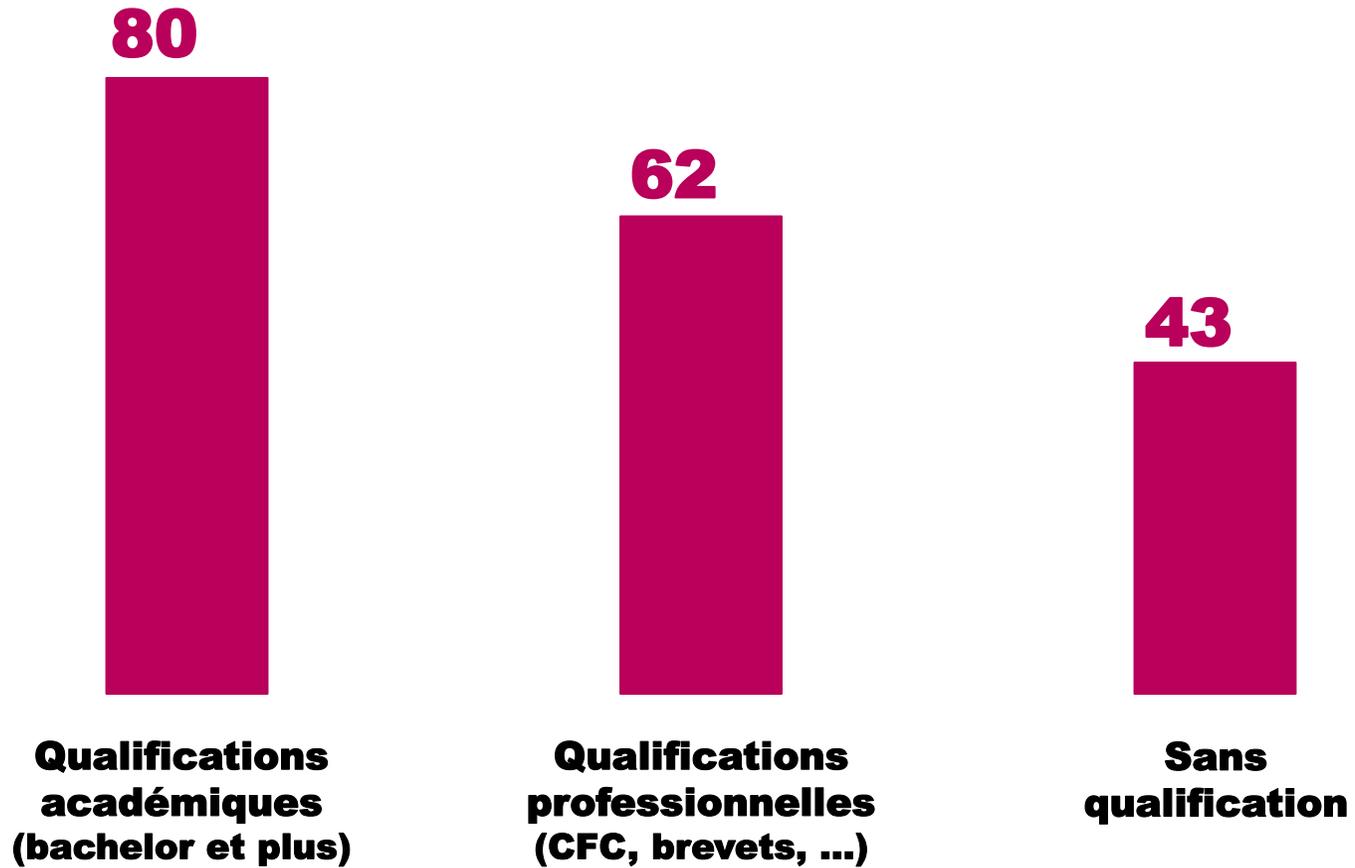


Rarement



Jamais

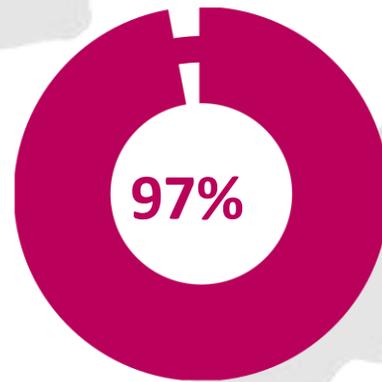
**Quelle catégorie d'employé.es étrangers est représentée dans votre organisation ?
(plusieurs réponses possibles)**



Quelle est l'origine géographique de votre personnel étranger ? (plusieurs réponses possibles)



Pays tiers anglo-saxons



Union européenne (UE)



Autres pays tiers

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Plan

1. Questions et méthode de l'étude

2. Défis et difficultés de l'intégration de personnel étranger

3. Des résultats à nuancer

4. Recommandations

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Les organisations rencontrent des difficultés à évaluer les qualifications des candidat.e.s étrangers/ ères dans leurs processus de recrutement.

*« la cause des difficultés, ça va être les qualifications parce qu'on a un système ici en Suisse [...] pour un serveur par exemple ou un cuisinier, 3 ans d'apprentissage, on va en cours une fois par semaine, en France c'est encore différent il y a des bacs pro, c'est des dénominations qu'il faut arriver à comprendre, c'est un BTS, etc enfin voilà et du coup quand on reçoit les candidatures, déjà **on a du mal à comprendre** à quoi on doit comparer en fait le diplôme de la personne. Est-ce qu'on le compare à un CFC, à une maturité pro... »*

*« les écoles reconnues comme chez nous en Suisse, **mais d'autres vont acheter le papier**. Et la **difficulté de savoir lequel est valable** puisque le papier est **identique**, seulement il y a celui qui a suivi le cursus scolaire et la formation et d'autres qui l'ont acheté. [...] ils me disaient, mais ça **en (Pays d'Europe de l'Est), c'est courant**, vous achetez le papier, vous avez la même attestation, ou certificat, ou diplômé même des universités. »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Les stéréotypes ou préjugés ethniques et culturels influencent les choix de recrutement.

*« Je peux continuer sur le recruteur et les stéréotypes. Malheureusement souvent quand il y a **une expérience ou plusieurs expériences négatives** qui se sont répétées avec des collaborateurs **d'une certaine nationalité**, il y a une certaine **réticence** souvent de l'équipe de management à recevoir ne serait-ce qu'en entretien des personnes. »*

*« ça c'est **un classique de dire je veux toujours le même profil** et j'ai connu dans une entreprise, on engageait toujours les personnes, le responsable voulait toujours des personnes **(de cette haute école) parce qu'il y en a toujours eu, ça a toujours marché et ça a été un long débat pour arriver à changer.** »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Les candidat.e.s étrangers/ ères ont des attentes différentes par rapport aux intitulés de postes que les candidat.es locaux.

*« on cherchait une assistante dentaire, et il y a une fille sur le papier, bien, elle a fait une jolie formation, elle venait d'un des pays de l'est [...]Et par exemple, connaissance de ce que c'est une carie, c'est parce **qu'elle arrachait est les dents là-bas**. Alors il y a non seulement la déception ou la surprise, ça dépend comment on voit ça, entre les qualifications, déjà l'assise théorique, et aussi de **réexpliquer à la personne que le job pour lequel elle postule**, si ce n'est pas à 100 lieux, c'est à 90 lieux de ce qu'elle aimerait faire. »*

*« Et puis après, effectivement, quand ils arrivent ici, dans la pratique, **ils n'ont pas les mêmes attentes, pas les mêmes activités liées à une fonction** et les responsabilités qui ne sont pas les mêmes effectivement et **qu'on doit très souvent préciser**. »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Les candidats étrangers ont besoin de plus de conseils sur l'environnement administratif (impôts, assurance.) que les candidat.es locaux.

*« si vous **cherchez un appartement en général** il vous demande 3 fiches de salaires, un garant, etc. puis enfin il y a plein de choses en fait ou c'est vrai que je trouve qu'en ressources humaines il faut être assez bien organisé pour dire. »*

*«(On avait des) collaborateurs grecs, ils ne savaient pas ce que c'était que **l'imposition.** »*

*« Le problème c'est que quand ils sont en zone de guerre et je pense notamment à l'Ukraine maintenant, si on leur dit vous devez aller à l'ambassade pour faire des choses... et **il y a des procédures qui sont extrêmement carrées, qui ne laissent pas tellement de place à autre chose que de fournir le document x qui a été traduit par l'expert** et ça c'est aussi... »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, les candidat.e.s étrangers/ ères qui ont une autre langue maternelle que le français sont plus difficiles à intégrer.

*« comment voulez-vous engager quelqu'un si (cette personne) ne (peut) pas communiquer dans une équipe où il doit quand même collaborer. **Le problème de langue, de la connaissance de la langue française ou anglaise, je veux dire c'est quand même un important.** Vous voyez, il y a aussi qu'il est vrai qu'il fut une époque où on avait besoin de ressources, c'était les italiens, les espagnols, les portugais et ainsi de suite et puis maintenant on se dit, même une femme de ménage ou bien quel que soit le niveau, je veux dire elle doit au moins s'exprimer. »*

*« Le domaine hospitalier, c'est un domaine normé. L'autorisation de pratique, c'est reconnaissance du diplôme et en plus **la santé publique oblige de maîtriser le français avec un certain niveau d'atteinte.** [...] ce sont des éléments de frein pour des personnes venant de pays... alors ce sont surtout des pays hors Union européenne et ça vaut pour les soignants jusqu'au grand professeur. »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, les différences culturelles de style de communication peuvent impacter la performance.

« J'ai eu une situation de recrutement pour engager des collaborateurs grecs et qui venaient en entretien de recrutement et ils parlaient de manière assez volubile [...]Et ça impressionnait l'équipe de recrutement parce qu'il se disait, mais ils ne vont jamais arriver à s'intégrer dans des équipes parce qu'ils parlent trop fort, ils ont l'air tout le temps énervés. C'est juste leur manière de s'exprimer. »

« J'avais l'impression (qu'ils pensaient) que s'ils étaient sérieux et pas souriants, ça voulait dire qu'ils étaient professionnels »

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, les relations hiérarchiques sont comprises différemment par le personnel étranger

*« par rapport à la relation hiérarchique aussi, c'est le supérieur ou le patron ou l'entreprise, c'est vraiment tout de nouveau dans la manière de se comporter au travail, **ils ne regardent pas dans les yeux, ils sont toujours un peu courbés, quand ils nous croisent... Moi quand ils me croisent, ils n'osent pas me dire bonjour** mais c'est toujours très surprenant pour moi »*

*« **en France c'est le médecin qui est tout-puissant, il arrive ici, il n'a plus la toute-puissance médicale, c'est l'interprofessionalisation qui est la règle. Ça signifie qu'il doit collaborer avec le personnel infirmier, il tombe des nues de voir que la directrice des soins siège à côté du directeur médical.** »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, les attentes en termes de performance sont comprises différemment par le personnel étranger.

« c'est une notion d'heure et ce n'est pas une notion de rendement. Ce n'est pas si je le fais bien je termine tout de suite, mais si je le fais, je le fais longtemps, je vais faire peut-être cent pièces, mais si ce n'est pas bien fait, ce n'est pas grave mais elle en a fait cent-cinquante. Ces notions de ce qu'on attend, comment est mesurée en fait le travail. »

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, nous avons rencontré des difficultés d'organisation liées à certaines pratiques religieuses du personnel étranger.

*« des grosses différences religieuses, aussi de la culture et c'est très difficile d'espérer des gens que par exemple chez nous, **en Suisse, le ramadan ne signifie pas un changement de rythme** ou quoi que ce soit. Et que oui en tant que RH, on va aussi regarder les absents systématiques pendant cette période. »*

*« pour être ouverts, ils ont ouvert les salles de prière. Mais après **vous avez les gens qui ne prient pas qui disent pourquoi moi je bosserai comme un fou 42h alors que quelqu'un d'autre ces six prières pendant ces huit heures.** Tout ça parce que, bien sûr qu'on est dans un monde où tout le monde est sensible à la diversité et l'inclusion et tout »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, l'intégration des employé.e.s étrangers/ ères est partiellement prise en charge par les collègues de même nationalité

*« c'est que quand on a un regroupement, quand il y a des villages entiers qui sont chez nous, et ça pose de gros problèmes dès que vous voulez modifier quelque chose parce que c'est un petit peu, parce que vous avez un **chef de bande** et comme ça. Et puis si vous devez une fois licencier quelqu'un, c'est vraiment difficile. »*

*«La communauté qui **crée une bulle** et qui va rester entre eux»*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, nous avons rencontré des tensions entre des groupes de personnels étrangers de nationalités différentes.

*« il y a justement **une forte communauté d'une nationalité** et il y a des conflits énormes parce qu'en fait, c'est eux **qui veulent imposer leurs normes de leur pays** et si tu ne fais pas partie du plan, tu es exclu. Donc des **conflits énormes**, justement maintenant, on est en train de faire des médiations, mais en fait tout est parti de cette communauté parce qu'ils excluent systématiquement lorsqu'il y a quelqu'un d'autre. [...] **En plus ce sont des personnes qui prennent facilement le couteau**, ce sont des choses que jamais on pourrait s'imaginer que ça arrive dans les lieux de travail. »*

*« sur des chaînes de production médicale, il y en a qui m'ont dit et après 2 mois d'essai et par hasard **pendant 2 mois cette personne n'était jamais à côté d'un homme**, et tout d'un coup : moi je ne peux pas travailler à côté d'un homme. OK, c'est hyper difficile. »*

2. Défis et difficultés de l'intégration du personnel étranger

Dans mon organisation, nous avons rencontré plus de difficultés avec le personnel étranger au moment des résiliations de contrats.

« Le départ, c'est un des processus majeurs disons dans une gestion RH. [...]culturellement parlant, de ce que moi j'ai vu durant ma carrière, les gens réagissent d'une manière très différente à un départ [...]Là où vous allez licencier un Suisse avec ses 3 mois en lui expliquant que ça ne marche pas. On aura plutôt une tendance à dire bon OK et puis comment ça se passe, tant qu'administrativement ça se passe correctement et que c'est selon les règles il n'y aura pas de drame. Alors qu'avec d'autres cultures, tout de suite, ça va partir dans le meilleur des cas en négociation [...]On va faire face à des employés qui vont soit partir dans un excès d'émotions, soit se replier et dire non, ce n'est pas vous qui licenciez, c'est moi qui pars. »

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Plan

1. Questions et méthode de l'étude
2. Défis et difficultés de l'intégration de personnel étranger
- 3. Des résultats à nuancer**
4. Recommandations

Perceptions des défis posés par la diversité culturelle

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les candidats étrangers ont besoin de plus de conseils sur l'environnement administratif (impôts, assurance.) que les candidat.es locaux.



Dans mon organisation, les différences culturelles de style de communication peuvent impacter la performance.



Dans nos processus de recrutement, nous observons que les candidat.e.s étrangers/ères ont des attentes différentes par rapport aux intitulés de postes que les candidat.es locaux.



Dans mon organisation, les candidat.e.s étrangers/ères qui ont une autre langue maternelle que le français sont plus difficiles à intégrer.



Mon organisation rencontre des difficultés à évaluer les qualifications des candidat.e.s étrangers/ères dans ses processus de recrutement.



Dans mon organisation, les attentes de progression de carrière sont comprises différemment par le personnel étranger.



Perceptions des défis posés par la diversité culturelle (1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les candidats étrangers ont besoin de plus de conseils sur l'environnement administratif (impôts, assurance.) que les candidat.es locaux.

3,52 4

Dans mon organisation, les différences culturelles de style de communication peuvent impacter la performance.

2,66 4

Dans nos processus de recrutement, nous observons que les candidat.e.s étrangers/ères ont des attentes différentes par rapport aux intitulés de postes que les candidat.es locaux.

2,49 4

Dans mon organisation, les candidat.e.s étrangers/ères qui ont une autre langue maternelle que le français sont plus difficiles à intégrer.

2,46 4

Mon organisation rencontre des difficultés à évaluer les qualifications des candidat.e.s étrangers/ères dans ses processus de recrutement.

2,37 4

Dans mon organisation, les attentes de progression de carrière sont comprises différemment par le personnel étranger.

2,28 4

Perceptions des défis posés par la diversité culturelle

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les candidats étrangers ont besoin de plus de conseils sur l'environnement administratif (impôts, assurance.) que les candidat.es locaux.



Dans mon organisation, les différences culturelles de style de communication peuvent impacter la performance.



Dans nos processus de recrutement, nous observons que les candidat.e.s étrangers/ères ont des attentes différentes par rapport aux intitulés de postes que les candidat.es locaux.



Dans mon organisation, les candidat.e.s étrangers/ères qui ont une autre langue maternelle que le français sont plus difficiles à intégrer.



Mon organisation rencontre des difficultés à évaluer les qualifications des candidat.e.s étrangers/ères dans ses processus de recrutement.



Dans mon organisation, les attentes de progression de carrière sont comprises différemment par le personnel étranger.



Perceptions des défis posés par la diversité culturelle

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Dans mon organisation, les relations hiérarchiques sont comprises différemment par le personnel étranger.



2,28



Dans mon organisation, l'intégration des employé.e.s étrangers/ ères est partiellement prise en charge par les collègues de même nationalité.



2,22



Dans mon organisation, nous avons rencontré des tensions entre des groupes de personnels étrangers de nationalités différentes.



2,15



Dans mon organisation, les attentes en termes de performance sont comprises différemment par le personnel étranger.



2,07



Dans mon organisation, les stéréotypes ou préjugés ethniques et culturels influencent les choix de recrutement.



1,98



Dans mon organisation, nous avons rencontré plus de difficultés avec le personnel étranger au moment des résiliations de contrats.



1,97



Dans mon organisation, nous avons rencontré des difficultés d'organisation liées à certaines pratiques religieuses du personnel étranger.



1,77



3. Des résultats à nuancer (1/2)

- Les problèmes se posent mais de manière nuancée et diverse
- Le besoin de conseils administratifs – prioritaire
- Deuxième thématique : la communication et la langue
- Différences de représentations des relations hiérarchiques, du contenu du poste, de la performance... existent
- Autres problèmes se posent de manière plus ponctuelle (pratiques religieuses, intégration par le groupe...)

3. Des résultats à nuancer (2/2)

- Différences en fonction de la taille des entreprises : les PME rencontrent significativement plus de problèmes (sauf intégration par groupe; tensions entre groupes, représentation de la carrière)
- Différences selon les catégories de personnel étranger, par ex. pour les entreprises recrutant plus de réfugiés, problèmes de représentation de la performance ou tensions entre groupes plus fréquents
- Différences selon les catégories de personnel étranger, par ex. pour les entreprises recrutant du personnel anglo-saxon, problèmes significativement moins marqués (sauf communication, conseil administratif et stéréotypes)

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Plan

1. Questions et méthode de l'étude
2. Défis et difficultés de l'intégration de personnel étranger
3. Des résultats à nuancer
- 4. Recommandations**

Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les recruteurs/euses devraient être formé.e.s aux biais et stéréotypes ethniques et culturels.



Des conseils sur l'environnement administratif (ex. assurances, impôts, etc.) devraient être offerts pour le personnel étranger.



Un.e interlocuteur/trice officiel.le (ex. mentor, parrain, buddy) devrait être désigné.e pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel étranger.



Les rencontres entre collègues devraient être favorisées afin de mieux contrôler les processus informels d'intégration.



Des cours de français devraient être proposés aux employé.e.s non-francophones en Suisse romande.



Les superviseurs/euses devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les recruteurs/euses devraient être formé.e.s aux biais et stéréotypes ethniques et culturels. **3,53** | 4

Des conseils sur l'environnement administratif (ex. assurances, impôts, etc.) devraient être offerts pour le personnel étranger. **3,29** | 4

Un.e interlocuteur/trice officiel.le (ex. mentor, parrain, buddy) devrait être désigné.e pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel étranger. **3,24** | 4

Les rencontres entre collègues devraient être favorisées afin de mieux contrôler les processus informels d'intégration. **3,20** | 4

Des cours de français devraient être proposés aux employé.e.s non-francophones en Suisse romande. **3,10** | 4

Les superviseurs/euses devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger. **3,03** | 4

Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les recruteurs/euses devraient être formé.e.s aux biais et stéréotypes ethniques et culturels. **3,53** | 4

Des conseils sur l'environnement administratif (ex. assurances, impôts, etc.) devraient être offerts pour le personnel étranger. **3,29** | 4

Un.e interlocuteur/trice officiel.le (ex. mentor, parrain, buddy) devrait être désigné.e pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel étranger. **3,24** | 4

Les rencontres entre collègues devraient être favorisées afin de mieux contrôler les processus informels d'intégration. **3,20** | 4

Des cours de français devraient être proposés aux employé.e.s non-francophones en Suisse romande. **3,10** | 4

Les superviseurs/euses devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger. **3,03** | 4

Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les recruteurs/euses devraient être formé.e.s aux biais et stéréotypes ethniques et culturels. **3,53** | 4

Des conseils sur l'environnement administratif (ex. assurances, impôts, etc.) devraient être offerts pour le personnel étranger. **3,29** | 4

Un.e interlocuteur/trice officiel.le (ex. mentor, parrain, buddy) devrait être désigné.e pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel étranger. **3,24** | 4

Les rencontres entre collègues devraient être favorisées afin de mieux contrôler les processus informels d'intégration. **3,20** | 4

Des cours de français devraient être proposés aux employé.e.s non-francophones en Suisse romande. **3,10** | 4

Les superviseurs/euses devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger. **3,03** | 4

Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les recruteurs/euses devraient être formé.e.s aux biais et stéréotypes ethniques et culturels. **3,53** | 4

Des conseils sur l'environnement administratif (ex. assurances, impôts, etc.) devraient être offerts pour le personnel étranger. **3,29** | 4

Un.e interlocuteur/trice officiel.le (ex. mentor, parrain, buddy) devrait être désigné.e pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel étranger. **3,24** | 4

Les rencontres entre collègues devraient être favorisées afin de mieux contrôler les processus informels d'intégration. **3,20** | 4

Des cours de français devraient être proposés aux employé.e.s non-francophones en Suisse romande. **3,10** | 4

Les superviseurs/euses devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger. **3,03** | 4

Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les recruteurs/euses devraient être formé.e.s aux biais et stéréotypes ethniques et culturels. **3,53** | 4

Des conseils sur l'environnement administratif (ex. assurances, impôts, etc.) devraient être offerts pour le personnel étranger. **3,29** | 4

Un.e interlocuteur/trice officiel.le (ex. mentor, parrain, buddy) devrait être désigné.e pour faciliter l'accueil et l'intégration du personnel étranger. **3,24** | 4

Les rencontres entre collègues devraient être favorisées afin de mieux contrôler les processus informels d'intégration. **3,20** | 4

Des cours de français devraient être proposés aux employé.e.s non-francophones en Suisse romande. **3,10** | 4

Les superviseurs/euses devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger. **3,03** | 4

Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Le personnel RH devrait être formé pour évaluer spécifiquement les profils de qualification du personnel étranger.



2,96



Les collègues devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



2,88



Pour le personnel étranger, le processus d'accueil doit faire l'objet de mesures renforcées.



2,84



Un feedback plus explicite devrait être donné au personnel étranger dans la phase d'intégration.



2,81



Les attentes implicites en termes de comportement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



2,76



L'évolution de l'intégration du personnel étranger devrait faire l'objet d'une attention renforcée.



2,71



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Le personnel RH devrait être formé pour évaluer spécifiquement les profils de qualification du personnel étranger.



Les collègues devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



Pour le personnel étranger, le processus d'accueil doit faire l'objet de mesures renforcées.



Un feedback plus explicite devrait être donné au personnel étranger dans la phase d'intégration.



Les attentes implicites en termes de comportement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



L'évolution de l'intégration du personnel étranger devrait faire l'objet d'une attention renforcée.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Le personnel RH devrait être formé pour évaluer spécifiquement les profils de qualification du personnel étranger.



2,96



Les collègues devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



2,88



Pour le personnel étranger, le processus d'accueil doit faire l'objet de mesures renforcées.



2,84



Un feedback plus explicite devrait être donné au personnel étranger dans la phase d'intégration.



2,81



Les attentes implicites en termes de comportement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



2,76



L'évolution de l'intégration du personnel étranger devrait faire l'objet d'une attention renforcée.



2,71



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Le personnel RH devrait être formé pour évaluer spécifiquement les profils de qualification du personnel étranger.



2,96



Les collègues devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



2,88



Pour le personnel étranger, le processus d'accueil doit faire l'objet de mesures renforcées.



2,84



Un feedback plus explicite devrait être donné au personnel étranger dans la phase d'intégration.



2,81



Les attentes implicites en termes de comportement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



2,76



L'évolution de l'intégration du personnel étranger devrait faire l'objet d'une attention renforcée.



2,71



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Le personnel RH devrait être formé pour évaluer spécifiquement les profils de qualification du personnel étranger.



2,96



Les collègues devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



2,88



Pour le personnel étranger, le processus d'accueil doit faire l'objet de mesures renforcées.



2,84



Un feedback plus explicite devrait être donné au personnel étranger dans la phase d'intégration.



2,81



Les attentes implicites en termes de comportement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



2,76



L'évolution de l'intégration du personnel étranger devrait faire l'objet d'une attention renforcée.



2,71



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise (1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Le personnel RH devrait être formé pour évaluer spécifiquement les profils de qualification du personnel étranger.



Les collègues devraient être formé.e.s pour accueillir et faciliter l'intégration du personnel étranger.



Pour le personnel étranger, le processus d'accueil doit faire l'objet de mesures renforcées.



Un feedback plus explicite devrait être donné au personnel étranger dans la phase d'intégration.



Les attentes implicites en termes de comportement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



L'évolution de l'intégration du personnel étranger devrait faire l'objet d'une attention renforcée.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les organisations devraient avoir un comité/commission Diversité dédié à la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger.



2,66



Les attentes implicites en termes de performance et de rendement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



2,63



Lors du recrutement, un effort particulier de communication pour le personnel étranger devrait être réalisé afin d'explicitier les attentes implicites ex. critères de sélection) de l'entreprise.



2,58



L'entreprise devrait avoir un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons.



2,51



Les organisations devraient éviter de laisser des employés de même nationalité accompagner l'intégration de leur personnel étranger.



2,30



Pour chaque poste à pourvoir un profil de compétences qui va au-delà du profil de qualification devrait être créé afin de mieux évaluer les profils du personnel étranger.



2,27



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les organisations devraient avoir un comité/commission Diversité dédié à la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger.



Les attentes implicites en termes de performance et de rendement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



Lors du recrutement, un effort particulier de communication pour le personnel étranger devrait être réalisé afin d'explicitier les attentes implicites ex. critères de sélection) de l'entreprise.



L'entreprise devrait avoir un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons.



Les organisations devraient éviter de laisser des employés de même nationalité accompagner l'intégration de leur personnel étranger.



Pour chaque poste à pourvoir un profil de compétences qui va au-delà du profil de qualification devrait être créé afin de mieux évaluer les profils du personnel étranger.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise (1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les organisations devraient avoir un comité/commission Diversité dédié à la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger.



Les attentes implicites en termes de performance et de rendement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



Lors du recrutement, un effort particulier de communication pour le personnel étranger devrait être réalisé afin d'explicitier les attentes implicites ex. critères de sélection) de l'entreprise.



L'entreprise devrait avoir un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons.



Les organisations devraient éviter de laisser des employés de même nationalité accompagner l'intégration de leur personnel étranger.



Pour chaque poste à pourvoir un profil de compétences qui va au-delà du profil de qualification devrait être créé afin de mieux évaluer les profils du personnel étranger.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les organisations devraient avoir un comité/commission Diversité dédié à la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger.



Les attentes implicites en termes de performance et de rendement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



Lors du recrutement, un effort particulier de communication pour le personnel étranger devrait être réalisé afin d'explicitier les attentes implicites ex. critères de sélection) de l'entreprise.



L'entreprise devrait avoir un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons.



Les organisations devraient éviter de laisser des employés de même nationalité accompagner l'intégration de leur personnel étranger.



Pour chaque poste à pourvoir un profil de compétences qui va au-delà du profil de qualification devrait être créé afin de mieux évaluer les profils du personnel étranger.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise

(1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les organisations devraient avoir un comité/commission Diversité dédié à la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger.



Les attentes implicites en termes de performance et de rendement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



Lors du recrutement, un effort particulier de communication pour le personnel étranger devrait être réalisé afin d'explicitier les attentes implicites ex. critères de sélection) de l'entreprise.



L'entreprise devrait avoir un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons.



Les organisations devraient éviter de laisser des employés de même nationalité accompagner l'intégration de leur personnel étranger.



Pour chaque poste à pourvoir un profil de compétences qui va au-delà du profil de qualification devrait être créé afin de mieux évaluer les profils du personnel étranger.



Bonnes pratiques potentielles en matière de diversité culturelle dans votre entreprise (1 – pas du tout d'accord / 4 – tout à fait d'accord)

Les organisations devraient avoir un comité/commission Diversité dédié à la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger.



Les attentes implicites en termes de performance et de rendement au travail devraient être explicitées pour le personnel étranger.



Lors du recrutement, un effort particulier de communication pour le personnel étranger devrait être réalisé afin d'explicitier les attentes implicites ex. critères de sélection) de l'entreprise.



L'entreprise devrait avoir un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons.



Les organisations devraient éviter de laisser des employés de même nationalité accompagner l'intégration de leur personnel étranger.



Pour chaque poste à pourvoir un profil de compétences qui va au-delà du profil de qualification devrait être créé afin de mieux évaluer les profils du personnel étranger.



4. Recommandations (dans l'ordre de priorité des répondants)

- Former/sensibiliser les recruteurs et les superviseurs
- Plus de conseil administratif (ne pas oublier les locaux par équité)
- Gérer/contrôler le processus informel d'intégration
- Cours de français
- Expliciter les attentes implicites
- Penser compétences et pas qualification

11^{ème} Congrès HR Sections Romandes

Économie, progrès et durabilité : Opportunités et défis

Face à la migration, quelles bonnes pratiques d'intégration ?

Eric Davoine & Christelle Zagato, Université de Fribourg

Lundi 9 septembre 2024 - Université de Lausanne