

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

**Eric Davoine**, professeur, Université de Fribourg, [www.unifr.ch/rho](http://www.unifr.ch/rho)

**Christelle Zagato**, assistante diplômée, Université de Fribourg et Unidistance

## **1. Introduction**

Intégrer du personnel étranger n'est pas une pratique nouvelle pour les entreprises et les organisations suisses romandes. Toutefois, l'intégration peut se passer très différemment selon l'origine, les compétences linguistiques, le type de permis, le type de qualification et bien sûr la personnalité du personnel à intégrer. L'intégration dépend aussi du contexte organisationnel, des collègues et des superviseur.e.s, du temps et de l'implication de ces derniers, mais aussi de bonnes pratiques RH.

Nous avons réalisé une étude pour le 11ème Congrès des HR Sections Romandes qui recense les difficultés et défis rencontrés par les entreprises suisses en lien avec l'intégration du personnel étranger, et qui identifie et priorise un certain nombre de bonnes pratiques. Préalablement à cette étude nous avons réalisé plusieurs workshops en Suisse romande entre 2010 et 2020 ainsi qu'une revue de littérature sur le sujet de l'intégration du personnel étranger. L'étude du congrès HR Romandie 2024 s'est appuyée sur deux séances focus groups et une enquête par questionnaires adressée aux professionnels en ressources humaines de Suisse romande avec pour objectif d'identifier les principales difficultés rencontrées dans le recrutement et l'intégration des personnes d'origine étrangère et de proposer des solutions pratiques.

## **2. Méthodologie**

Deux séances de focus group ont été organisées en juin 2024 à Lausanne avec l'appui de DiMarino Consulting. Les séances étaient centrées sur les difficultés et les bonnes pratiques d'intégration. Douze responsables RH senior de Suisse romande ont participé à ces séances. Les entretiens ont enregistré puis retranscrits et analysés de manière à collecter des exemples illustratifs et à développer un questionnaire explicitant les difficultés et les bonnes pratiques les plus fréquemment évoquées par les participants.

Une enquête par questionnaires a ensuite été menée en juillet et août, laquelle a permis de collecter 121 réponses, dont 95 réponses complètes. Le questionnaire a été conçu en deux étapes : (1) perceptions des défis posés par la diversité culturelle dans votre organisation, puis (2) bonnes pratiques en matière de diversité culturelle dans votre organisation. Pour chaque proposition de difficulté ou de bonne pratique, les répondants pouvaient donner leur degré d'accord avec la proposition (1 : pas du tout d'accord ; 2 : plutôt pas d'accord ; 3 : plutôt d'accord ; 4 : tout à fait d'accord ; ou « sans opinion »).

Le tableau ci-dessous donne les caractéristiques de l'échantillon et de leur contexte d'entreprise.

Tableau 1 : caractéristiques des entreprises des répondants et de leur personnel étranger

<i>Taille de l'entreprise des répondants</i>		
<b>Petite entreprise</b> 9%	<b>Moyenne entreprise</b> 32%	<b>Grande entreprise</b> 59%
<i>Pourcentage du personnel d'origine étrangère dans les entreprises des répondants</i>		
<b>Origine étrangère du personnel (plus de 50%)</b> 22%	<b>Origine étrangère du personnel (20-50%)</b> 52%	<b>Origine étrangère du personnel (moins de 20%)</b> 26%
<i>Recrutement de personnel étranger avec un permis de de réfugié dans les entreprises des répondants</i>		
<b>Recrute <u>régulièrement</u> du personnel avec permis réfugié</b> 34%	<b>Recrute <u>rarement</u> du personnel avec permis réfugié</b> 43%	<b>Ne recrute <u>jamais</u> du personnel avec permis réfugié</b> 23%
<i>Qualification des employés étrangers dans les entreprises des répondants</i> (Plusieurs réponses possibles)		
<b>Académique (BA, MA etc.)</b> 80%	<b>Professionnelle CFC /Brevets</b> 61%	<b>Sans qualification</b> 43%
<i>Origine géographique du personnel étranger dans les entreprises des répondants</i> (Plusieurs réponses possibles)		
<b>Pays tiers anglo-saxons</b> 24%	<b>Union européenne</b> 97%	<b>Autres pays tiers</b> 35%

Les caractéristiques de l'échantillon nous ont permis de contrôler l'homogénéité des réponses sur l'ensemble des populations. Nous avons constaté quelques variations significatives selon la taille des entreprises ou le type de personnel étranger, que nous pointons dans les sections suivantes. Pour des raisons de simplification du questionnaire et d'un échantillon que nous savions d'avance limité, certaines données potentiellement pertinentes pour une analyse plus fine n'ont pas été collectées (par exemple secteur public / privé ; pays de la maison mère ; pourcentage précis des catégories de personnel étranger représentés).

Les résultats présentés dans les sections suivantes reprennent les principaux chiffres de l'enquête par questionnaire ainsi que des extraits des discussions des séances de focus group.

### 3. Défis et difficultés de l'intégration des travailleurs étrangers

Les entreprises suisses font face à différents types de difficultés et de défis lorsqu'il s'agit de recruter et d'intégrer du personnel étranger. Ci-dessous nous présentons les 8 thématiques identifiées lors des séances de focus group, elles sont classées par ordre d'importance selon les scores de l'enquête par questionnaire. On retrouve ces thématiques dans de nombreux ouvrages et études (Arcand, 2013 ; Manço et al., 2014, Steiner et Wanner, 2019). Les thématiques sont illustrées à l'aide d'exemples tirés des séances de focus group. Nous présentons également les résultats de l'enquête (voir tableau 2) thématique par thématique dans les sections suivantes.

**Tableau 2 :**

*Les difficultés rencontrées lors de l'intégration de personnel étranger (n=121)*

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Plutôt pas d'accord</b>	<b>Plutôt d'accord</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Sans opinion</b>
Les candidats étrangers ont besoin de plus de conseils sur l'environnement administratif (impôts, assurance...) que les candidat.e.s locaux.	1	4	44	67	5
Dans mon organisation, les différences culturelles de style de communication peuvent impacter la performance.	14	30	54	19	4
Dans mon organisation, les candidat.e.s étrangers/ères qui ont une autre langue maternelle que le français sont plus difficiles à intégrer.	20	41	34	20	6
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.e.s locaux.	11	47	39	13	11
Mon organisation rencontre des difficultés à évaluer les qualifications des candidat.e.s étrangers/ères dans ses processus de recrutement.	17	51	36	12	5
Dans mon organisation, les attentes en termes de performance sont comprises différemment par le personnel étranger.	28	50	24	6	13
Dans mon organisation, les relations hiérarchiques sont comprises différemment par le personnel étranger.	21	48	36	9	7
Dans mon organisation, l'intégration des employé.e.s étrangers/ères est partiellement prise en charge par les collègues de même nationalité.	25	35	34	7	20
Dans mon organisation, nous avons rencontré des tensions entre des groupes de personnels étrangers de nationalités différentes.	36	36	28	13	8

Dans mon organisation, les stéréotypes ou préjugés ethniques et culturels influencent les choix de recrutement.	43	42	25	8	3
Dans mon organisation, nous avons rencontré plus de difficultés avec le personnel étranger au moment des résiliations de contrats.	42	40	21	9	9
Dans mon organisation, les attentes de progression de carrière sont comprises différemment par le personnel étranger.	22	46	36	9	8
Dans mon organisation, nous avons rencontré des difficultés d'organisation liées à certaines pratiques religieuses du personnel étranger.	55	38	15	7	6

### 3.1. Difficultés d'adaptation à l'environnement administratif

Le score le plus élevé parmi les difficultés rencontrées (score moyen : 3.52/4) concerne le besoin de conseils sur l'environnement administratif (assurances, impôts). C'est une thématique récurrente des études sur l'intégration (Ravasi et al. 2015 ; Steiner et Wanner, 2019), pour les expatriés comme pour les réfugiés qui commencent à travailler en Suisse. Le personnel étranger a souvent une connaissance limitée de certains aspects du système suisse, comme les impôts, les assurances maladie ou les démarches relatives à la location d'un appartement.

*« si vous cherchez un appartement en général ils vous demandent 3 fiches de salaires, un garant, etc. puis enfin il y a plein de choses en fait oui c'est vrai que je trouve qu'en ressources humaines il faut être assez bien organisé pour répondre (à ces questions administratives). »*

*« expliquer le système d'assurances, par exemple l'assurance maladie. »*

Dans les résultats d'enquête, 91,7 % des répondants (somme des catégories « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ») considèrent que les candidats étrangers ont besoin de plus de conseils sur l'environnement administratif que les locaux.

### 3.2. Difficultés liées aux différences de style de communication

La première thématique culturelle associée aux difficultés d'intégration est celle des différences de styles de communication. Quand la langue maternelle n'est pas le français, cela peut entraîner des difficultés d'intégration. Au Québec, l'intégration culturelle passe par les cours de français et la francisation (Beji et al., 2022). La barrière linguistique complique la communication et peut amener à des difficultés de collaboration au sein des équipes.

*« 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 point important. (...) et puis maintenant on se dit, même une femme de ménage (...) doit pouvoir au moins s'exprimer. »*

*« Le domaine hospitalier, c'est un domaine normé. L'autorisation de pratiquer, c'est la reconnaissance du diplôme et en plus la santé publique oblige de maîtriser le français avec un certain niveau. [...] et ça vaut pour les soignants jusqu'au grand professeur. »*

Certains collaborateurs étrangers communiquent de manière peu explicite ou évitent de communiquer sur les problèmes qu'ils rencontrent. Les émotions plus ou moins associées à la communication peuvent aussi nuire à la qualité d'interaction.

*« J'ai eu une situation de recrutement pour engager des collaborateurs grecs qui venaient en entretien de recrutement et 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'était 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 »*

Dans les résultats d'enquête, 60,3 % et des répondants considèrent que les styles de communication représentent un défi important de l'intégration dans leur organisation. Ils sont par contre moins nombreux (44,6 %) à considérer que l'intégration est plus difficile quand les candidats ont une autre langue maternelle.

### **3.3. Différences de représentation des métiers et des qualifications**

Les qualifications obtenues dans les systèmes éducatifs étrangers ne sont pas toujours équivalentes à celles obtenues dans le système suisse. Les représentations des métiers et des relations entre métiers peuvent être différentes. Ceci peut entraîner des difficultés lors du processus de recrutement mais aussi en emploi quand les attentes professionnelles sont différentes.

*« 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 pays d'Europe de l'est [...] Et par exemple, pas de connaissance de ce que c'est une carie, elle arrachait les dents là-bas. Et elle tenait vraiment à arracher des dents (..) (Il faut) 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. »*

*« en France c'est le médecin qui est tout-puissant, il arrive ici, il n'a plus la toute-puissance médicale, c'est l'interprofessionnalisation 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. »*

Les responsables RH rencontrent régulièrement des difficultés à évaluer les diplômes étrangers et à les comparer aux standards suisses. Certaines qualifications, comme celles obtenues dans des pays tiers, ne sont pas toujours alignées avec les exigences du marché suisse, créant une confusion chez les recruteurs. C'est particulièrement vrai pour les qualifications professionnelles validées par des CFC ou des brevets.

*« 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 CAP, des bacs pro, c'est des dénominations qu'il faut arriver à comprendre, c'est un BTS, etc et du coup quand on reçoit les candidatures, déjà on a du mal à comprendre le diplôme de la personne. Est-ce qu'on le compare à un CFC, à une maturité pro... »*

Dans les résultats d'enquête, 43 % des répondants considèrent que les attentes différentes des candidats étrangers représentent un défi important de l'intégration dans leur organisation. Plus d'un tiers des répondants (39,7 %) rencontre des difficultés à évaluer les qualifications dans les processus de recrutement.

### **3.4. Normes différentes de comportements professionnels au travail**

Dans l'intégration au travail, il peut y avoir d'autres types de malentendus ou de difficultés liées à des attentes implicites de comportement ou de performance. Cela peut se traduire par des comportements décalés par rapport aux normes culturelles suisses, et ce autant dans les rôles de supérieur hiérarchique que de subordonné.

*« 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 et c'est toujours très surprenant pour moi »*

Les attentes en termes de performance peuvent être comprises différemment par le personnel étranger. Certains exemples montrent que les normes attendues de performance et de qualité doivent être explicitées.

*« C'est une notion d'heures et ce n'est pas une notion de rendement. Ce n'est pas je le fais bien (mais) je le fais longtemps, je vais faire peut-être cent pièces, même si ce n'est pas bien fait, ce n'est pas grave. »*

Une partie des répondants de l'enquête rencontre ce type de difficultés dans leur organisation, 37,2 % pour la compréhension des relations hiérarchiques, 24,8 % pour les attentes en termes de performance.

### 3.5. Rôle des groupes nationaux au sein de l'organisation

Un autre défi est celui des groupes nationaux qui prennent une place prépondérante dans l'organisation, par exemple lorsque la prise en charge de l'intégration des employés étrangers est réalisée par des collègues de la même nationalité. Sur ce point, les avis sont partagés car cette prise en charge peut être perçue positivement par les responsables RH, qui ont du coup moins de travail, surtout que cette prise en charge inclue aussi la sphère privée, l'intégration de la famille et différents conseils administratifs et pratiques. Mais cela peut poser ultérieurement certains problèmes car une prise en charge par des collègues de même nationalité peut aussi renforcer l'identification à la communauté nationale au sein de l'organisation au lieu de renforcer l'identification à l'organisation. Cela crée des formes de solidarité communautaire qui ne sont pas forcément souhaitables pour l'organisation, surtout si ces communautés sont importantes.

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

*« Ils vous proposent des remplaçants, il y a des CV qui circulent, c'est très pratique mais si vous recrutez quelqu'un d'autre, cela devient difficile. »*

Lorsqu'il existe au sein des entreprises plusieurs communautés de nationalités différentes, il est possible que ceci génère des conflits. Dans certains contextes, des témoins rapportent des menaces et même l'utilisation d'armes sur le lieu de travail.

*« 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 (...) 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, (...) jamais on n'aurait imaginé que ça puisse arriver sur ce lieu de travail. »*

Bien sûr, ces exemples sont extrêmes, mais l'existence de communautés suffisamment fortes et importantes pour imposer leurs normes de comportements et privilégier leurs intérêts, contre ceux de l'organisation.

Les résultats de l'enquête montrent que l'intégration des employés est prise en charge dans 33,9 % par des collègues de même nationalité. Par ailleurs, 33,9% des répondants rencontrent aussi des tensions dans leur organisation entre groupes de personnels étrangers de nationalités différentes.

### **3.6. Présence de stéréotypes ethniques et culturels**

Les responsables RH interrogés confirment aussi que l'intégration de personnes de nationalité, de culture ou de groupe ethnique différent peut également être rendue difficile par des stéréotypes ou des préjugés, potentiellement présents chez les recruteurs, les superviseurs mais aussi chez les collègues. Il s'agit d'une thématique récurrente de la littérature sur la diversité culturelle et l'inclusion.

*« 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 (de cette même nationalité). »*

Dans les résultats de l'enquête, 27,3 % des répondants considèrent que les stéréotypes et les préjugés influencent les choix de recrutement de leur organisation.

### **3.7. Des attentes différentes de contrat psychologique**

Plusieurs études montrent que des employés socialisés dans un environnement culturel différent peuvent avoir des contrats psychologiques différents ou des compréhensions différentes de la loyauté de l'employeur. Cela peut se traduire par des attentes de carrière différentes, par exemple des attentes de promotions plus rapides. Dans les focus group, certains participants ont fait remarquer que la résiliation de contrat avec du personnel étranger peut être plus complexe qu'avec des locaux en raison des différences culturelles dans la manière de concevoir une rupture de contrat ou un licenciement. Un licenciement peut entraîner des réactions imprévues, voire des comportements agressifs ou conflictuels.

*« 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 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. »*

Une partie des répondants de l'enquête a rencontré ce type de difficultés dans leur organisation, respectivement 37,2 % pour les attentes différentes de carrière, et 24,8 % pour les difficultés de résiliations de contrats.

### **3.8. L'impact de pratiques religieuses**

La thématique de l'impact de pratiques religieuses sur le lieu de travail fait l'objet de nombreuses études récentes dans des sociétés qui accueillent des populations migrantes extra-européennes en plus grand nombre, où certaines pratiques religieuses posent des difficultés ou nécessitent des accommodements raisonnables, par exemple au Québec le turban des sikhs, incompatible avec un casque et les règles de sécurité routière, ou les périodes de fêtes religieuses différentes. De nombreux travaux existent également sur le port du voile et les interactions hommes-femmes en milieu de travail.

Ce phénomène est encore émergent dans les organisations suisses, il apparaît surtout dans les grandes entreprises, par exemple avec des accommodations à négocier avec certains employés musulmans dans les périodes de ramadan : *« c'est très difficile d'espérer (que) le ramadan ne signifie pas un changement de rythme. Et que oui en tant que RH, on va aussi regarder les absents systématiques pendant cette période. »*

Dans l'enquête, seule une petite minorité des répondants de l'enquête (18,2%) mentionne avoir rencontré ce type de difficultés dans leur organisation, mais le pourcentage montre que ce problème peut exister, surtout dans les organisations qui emploient plus de personnel.

### **3.9. Des difficultés à nuancer**

La liste ci-dessus recense un ensemble de thématiques qui sont potentiellement problématiques. Les problèmes ne se posent pas systématiquement dans chaque cas d'intégration, mais ils sont quand même cités de manière récurrente dans un pourcentage non négligeable d'entreprises, comme les résultats de l'enquête le montrent.

Certains types de difficultés sont plus fréquents dans certains contextes, c'est par exemple le cas des pratiques religieuses différentes plus fréquentes dans les grandes entreprises. Nous avons également noté que les problèmes liés aux communautés nationales sont significativement plus fréquents dans les

grandes entreprises. De même, les problèmes liés aux attentes implicites différentes de métier et aux différences de compréhension des relations hiérarchiques sont significativement plus fréquents dans les entreprises qui emploient du personnel étranger avec un statut de réfugié.

#### **4. Quelles bonnes pratiques ?**

Mais au-delà des problèmes identifiés, les responsables RH interrogés dans le cadre des focus groups ou dans l'enquête par questionnaire identifient aussi un certain nombre de bonnes pratiques dont on retrouve une liste ci-dessous, présentées par ordre d'importance (avec une échelle allant de 1 à 4) :

##### **4.1. Formation sur les biais et stéréotypes (Score moyen : 3.53/4)**

Non seulement il est important de former le personnel RH et les managers sur les biais culturels et les préjugés dans le recrutement. Il est aussi utile de sensibiliser l'ensemble des équipes à la diversité et de créer un environnement inclusif.

##### **4.2. Conseils sur l'environnement administratif (Score moyen : 3.29/4)**

Les répondants reconnaissent que les travailleurs étrangers ont plus souvent besoin d'aide pour naviguer dans un environnement administratif nouveau. Des séances d'information peuvent être organisées par les entreprises ou des brochures d'information peuvent être mise à disposition des nouveaux arrivants et de leur famille pour faciliter leur intégration hors travail.

##### **4.3. Mentorat et parrainage (Score moyen : 3.24/4)**

Un programme de mentorat (*buddies*, parrains, personne de contact...) est souvent mis en place pour aider les nouveaux employés à s'adapter à la culture d'entreprise et à l'environnement suisse. Ces mentors jouent un rôle clé dans l'acclimatation culturelle et professionnelle des travailleurs étrangers. Il est préférable qu'ils ne soient pas membres du service RH, de l'encadrement hiérarchique direct, ni de la même communauté nationale.

##### **4.4. Organiser des rencontres entre collègues pour contrôler les processus informels d'intégration (Score moyen : 3.20/4)**

Favoriser les rencontres entre collègues permet au nouvel arrivant d'être bien accueilli et d'échanger avec les autres facilement. En mettant en place cette pratique de manière structurée, l'entreprise garde le contrôle sur les processus informels d'intégration.

**4.5. Cours de langue (Score moyen : 3.10/4)**

Apprendre le français est une condition importante pour l'intégration, notamment dans les secteurs où la communication est essentielle (santé, services publics). De nombreuses entreprises proposent des cours de langue pour faciliter l'adaptation des employés et ce à tous les niveaux hiérarchiques.

**4.6. Former les superviseur.e.s et les collègues à l'accueil et l'intégration (Scores moyens : 3.03/4 ; 2.88/4)**

Former les superviseur.e.s et les collègues aux difficultés du personnel étranger permet de développer une culture inclusive. En étant conscient des défis auxquels les nouveaux arrivants peuvent faire face et en les accompagnant l'intégration est plus rapide et facilitée.

**4.7. Former le personnel RH à l'évaluation des profils de qualification du personnel étranger (Score moyen : 2.96/4)**

Former le personnel RH à l'évaluation des profils de qualification du personnel étranger est une pratique essentielle en raison des défis posés par la méconnaissance des systèmes éducatifs étrangers, des systèmes de certification, ou encore de l'évaluation des expériences professionnelles. En étant formés, les RH peuvent mieux évaluer et interpréter les qualifications et les compétences du personnel étranger.

**4.8. Renforcement du processus d'accueil et donner un feedback plus explicite durant la phase d'intégration (Scores moyens : 2.84/4 ; 2.81/4)**

Renforcer le processus d'accueil pour le personnel étranger relève de mieux structurer l'accueil, par exemple en incluant des informations claires sur les attentes et la culture d'entreprise. Ces mesures peuvent notamment inclure des feedbacks plus réguliers et une aide en lien avec les premières démarches administratives. Expliciter les attentes en termes de performance et de rendement au travail et donner plus de feedback au personnel étranger durant la phase d'intégration permet de mieux comprendre les attentes implicites de l'organisation, de clarifier les malentendus (culturels, professionnels, etc.) et d'ajuster leur performance et comportement si nécessaire.

**4.9. Mise en place d'un comité/commission Diversité (Score moyen : 2.66/4)**

La mise en place d'un comité/commission Diversité permet la prise en compte des besoins et des défis spécifiques du personnel étranger. Ce comité poursuit l'objectif d'identifier et d'adresser les difficultés liées à l'intégration du personnel étranger qu'elles soient en lien avec la culture, la langue, ou les attentes professionnelles. Une commission diversité peut par exemple élaborer des stratégies ciblées pour promouvoir l'égalité des chances et améliorer la

cohésion entre les employés d'horizons divers, mais aussi traiter des cas de litige pour proposer des solutions de type accommodements raisonnables. Le choix des membres de la commission est un enjeu crucial.

#### **4.10. Disposer d'un instrument d'évaluation des compétences adapté pour évaluer des candidats étrangers venant de différents horizons (Score moyen : 2.51/4)**

Disposer d'un profil de compétences et de tests pratiques permettant d'évaluer les compétences en situation. Dans le cas de réfugiés, de nombreuses entreprises proposent des périodes d'essai préalables ou tout simplement des stages pour tester les compétences en situation de travail.

### **Conclusion**

En conclusion, l'enquête permet de mettre en évidence que face aux multiples et divers défis posés par l'intégration du personnel étranger, il existe des bonnes pratiques dont les responsables RH sont conscients. Il semble important d'adopter une combinaison de mesures s'adressant à la fois au personnel RH, aux collègues et au personnel étranger. Ces mesures prennent différentes formes comme la formation, le soutien administratif, les cours de langue ou encore la sensibilisation aux difficultés spécifiques à l'intégration.

### **Références**

- Arcand, S. (2013). *Politique de gestion de la diversité ethnoculturelle dans les organisations : de l'approche stratégique au déploiement*. Éditions nouvelles.
- Béji, K., Lechaume, A., & Desrosiers, E. L. (2022). Les défis de l'intégration des immigrants dans les PME en région. *Nouvelles dynamiques de l'immigration au Québec*, 159-177.
- Davoine, E., Tashtish, S., Cangia, F. (2023): La difficile conversion des capitaux de carrière en situation de migration forcée: une étude de cas sur les réfugiés syriens très qualifiés en Suisse, In : *La gestion des carrières: une approche par les mobilités*, Vuibert-AGRH Paris, pp. 83-96
- Manço, A., Mertz, F., & Gillen, L. (2014). Travail et intégration des migrants. *Cent. d'étude Form. Intercult. Soc*, n° 18
- Manço, Altay A., and Joseph Gatugu (2018). Insertion des travailleurs migrants : efficacité des dispositifs. Paris, L'Harmattan.
- Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2015). Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: an explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1335-1359.
- Steiner, I., & Wanner, P. (Eds.). (2019). *Migrants and Expats: The Swiss Migration and Mobility Nexus*. Springer.