

Guide pratique pour

intégrer votre personnel étranger

Guide élaboré par un groupe de travail composé des représentant-e-s des associations professionnelles, des syndicats et des collectivités publiques.



Graphisme: Atelier Schnegg+, Genève
Impression: Sprint votre imprimeur SA, Yverdon
Illustrations: Tom Tirabosco
Imprimé sur papier FSC PlanoJet extra-blanc

Tous droits réservés.

Mars 2020

ISBN 978-2-940087-47-1

Guide pratique pour

intégrer votre personnel étranger

Guide élaboré par un groupe de travail composé
des représentant-e-s des associations professionnelles,
des syndicats et des collectivités publiques.

Coordination

Hélène Agbémégnah

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Préface | 4 |
| Introduction | 6 |
| Quelles ont été les étapes de ce guide? | 7 |
| À qui est destiné ce guide et comment l'utiliser? | 8 |
| Conditions légales et nouvelles exigences en matière d'intégration .. | 9 |
| Quatre axes déterminants pour l'intégration au travail | 11 |
| I. La communication interpersonnelle | 13 |
| II. La formation et les compétences | 21 |
| III. La non-discrimination et l'égalité de traitement | 27 |
| IV. L'organisation du travail et la gestion des conflits | 31 |
| Mots de remerciement | 36 |
| Composition du groupe de travail pour l'élaboration du guide | 36 |

Préface



Karin Keller-Sutter
Conseillère fédérale,
cheffe du Département
fédéral de justice et
police

Dans 10 ans, la Suisse comptera 40 personnes âgées de 65 ans et plus pour 100 personnes en âge de travailler. C'est un tiers de plus de ce que nous connaissons aujourd'hui. Il est évident que la migration, qui a toujours contribué à la prospérité économique de la Suisse, deviendra plus indispensable encore au fonctionnement de nos entreprises dans les années à venir. Les étrangers ne comblent pas seulement le manque de main-d'œuvre lié au vieillissement de la population, ils apportent aussi les compétences dont notre économie a besoin et qu'elle ne trouve pas en Suisse. Pourtant, la migration a souvent été aussi source de tensions, notamment lorsque des valeurs différentes entrent en conflit, ou lorsque la main-d'œuvre indigène ressent davantage de pression sur le marché du travail. Un quart des habitants de notre pays ne sont pas de nationalité suisse et chaque jour, environ 325 000 frontaliers viennent travailler en Suisse. L'intégration réussie de ces étrangers dans le monde du travail et dans la société est une condition nécessaire à la cohésion et à la sécurité sociales. Or l'intégration ne se décrète pas, elle est le fruit d'un effort commun. Population, politiques, employeurs, syndicats, migrants: l'engagement de tous est nécessaire. Cet enjeu conditionne notre succès futur.



Blaise Matthey
Directeur de la Fédération
des Entreprises romandes
Genève (FER Genève)

Avec un taux d'étrangers travaillant en Suisse de 31%, le thème de l'intégration des migrants, quelle que soit leur origine, est au cœur des préoccupations des entreprises. Je suis très heureux que ce guide voie le jour, non seulement parce qu'il traite de manière pratique et synthétique d'une question centrale pour l'économie et la société suisse, mais aussi parce qu'il a été conçu de manière tripartite. Je suis persuadé que le travail est au cœur du processus d'intégration, tout comme l'est l'apprentissage de la langue du lieu de résidence et la formation, tant de base que continue. L'intégration répond aussi à des exigences légales, qu'il faut connaître pour encadrer et conseiller à bon escient l'ensemble des collaboratrices et des collaborateurs dans les entreprises. La Suisse a besoin de ses travailleurs migrants pour pouvoir répondre non seulement aux besoins de l'économie, mais aussi aux défis démographiques et sociaux qu'elle devra affronter dans ces prochaines décennies. Je vous souhaite une bonne lecture!



Adrian Wüthrich
Président de Travail.Suisse,
organisation faitière
indépendante des
travailleuses et travailleurs

Les travailleuses et travailleurs qui ont migré et se sont installés durablement en Suisse ont fortement contribué au tissu social, économique et culturel helvétique. Cette réalité, qui est toujours vraie aujourd'hui et qui se reflète aussi à travers les nouvelles générations, bénéficie à l'ensemble de la population. La présence et l'action des forces de travail issues de la migration au sein des syndicats ont également renforcé la lutte pour de bonnes conditions de travail en faveur de toutes et tous. C'est pour ces raisons qu'il est important de miser sur l'intégration et de la renforcer par des exemples de bonnes pratiques sur le lieu de travail, qui est considéré comme l'un des vecteurs le plus important d'intégration au sein de la société. Ce guide, né d'un travail et d'un compromis tripartites, est une étape positive dans un processus qui doit durer et mériter le soutien des différents acteurs du monde du travail. Travail.Suisse soutient cet engagement et vous invite aussi à le faire.

Introduction

L'enjeu de l'intégration des personnes de nationalité étrangère est d'autant plus important que la **diversité** au sein de la société s'accroît. Cette intégration découle d'une **responsabilité partagée** à la fois individuelle, du ressort des entreprises et de l'État. Une intégration réussie est **une chance pour les entreprises, pour les employé-e-s qui peuvent faire valoir leurs compétences et pour la prospérité helvétique.**

Les répercussions positives se mesurent à tous les niveaux: individuel, social, politique et économique. S'investir pour une meilleure intégration est donc un pari gagnant pour toutes les parties concernées. Conscient-e-s de ces enjeux, des représentant-e-s des entreprises, des syndicats et de l'État ont mis sur pied un groupe de travail tripartite pour recenser des exemples de bonnes pratiques d'intégration au sein des entreprises.

La politique d'intégration des étranger-e-s est actuellement marquée par une **série de réformes dont les répercussions touchent le marché du travail et les différentes parties prenantes.** Depuis janvier 2019, la nouvelle Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI) fixe des critères plus stricts pour l'acquisition et le renouvellement des autorisations de séjour. La nouvelle Loi fédérale sur la formation continue (LFCo) et l'Agenda Intégration Suisse (AIS) remodelent aussi la politique d'intégration des étranger-e-s.

Présenter des bonnes pratiques d'intégration en entreprise s'inscrit dans ce contexte, et il est aujourd'hui devenu nécessaire d'adopter de nouvelles perspectives et approches en matière d'intégration, d'où la publication **du présent guide, avec pour triple but de:**

- promouvoir des solutions prônées par les représentant-e-s des entreprises, des syndicats et de l'État;
- mettre en exergue des bonnes pratiques d'intégration et de lutte contre les discriminations, afin que la diversité soit une source de créativité et de productivité;
- répondre aux besoins et aux attentes des entreprises dans une perspective également bénéfique pour les employé-e-s.

Ce guide ne prétend à aucune exhaustivité. Il pose toutefois les bases autour desquelles des processus de développements et d'améliorations peuvent régulièrement être mis en place. L'interaction, la réflexion et l'échange d'informations entre les entreprises, les associations professionnelles et les partenaires sociaux et étatiques participent à ces processus, qui se veulent dynamiques, évolutifs et ouverts.

Quelles ont été les étapes de ce guide?

Un groupe de travail réunissant des représentant-e-s des entreprises, des syndicats et de l'État a été constitué pour élaborer ce guide. Le groupe s'est réuni à plusieurs reprises entre 2018 et 2020 pour discuter de l'actuelle politique d'intégration des étranger-e-s et des enjeux liés à la diversité. Il a également réalisé un sondage, afin de le diffuser auprès des entreprises et d'en récolter les résultats. Le sondage a été conduit en 2019 auprès d'une septantaine d'entreprises basées en Suisse romande.

Il ressort du sondage que les entreprises ont majoritairement mis en évidence un manque d'outils et/ou d'informations sur la thématique de l'intégration professionnelle, qu'elles considèrent comme importante, ce qui justifie la création de ce guide.

Des témoignages ont été recueillis auprès des entreprises et de diverses parties prenantes du monde du travail. De ces témoignages sont tirés des exemples de bonnes pratiques qui peuvent s'adapter aux différents contextes du marché du travail.



Les résultats du sondage, l'intégralité des témoignages ainsi que des témoignages supplémentaires sont disponibles en version électronique sur les sites des partenaires tripartites ayant participé au projet.

À qui est destiné ce guide et comment l'utiliser?

Ce guide s'adresse à toute personne intéressée et concernée par l'intégration des étranger·e·s, en particulier **les directions d'entreprises, le ou la chef·fe de l'entreprise et les travailleur·euse·s et leur représentation du personnel.**

Comme le montrent les résultats du sondage réalisé auprès des entreprises, l'intégration des étranger·e·s est un sujet important: 85% des entreprises l'affirment. Dans la nouvelle Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI), celle-ci est définie à travers le respect de certains critères. Elle concerne toutes les catégories de statuts (permis L, B et C). Pour identifier les besoins du personnel en matière d'intégration, les parcours individuels et la diversité de l'équipe de travail doivent être considérés au cas par cas, car seul le statut ne peut être un indicateur d'un besoin d'intégration.

Dans ce guide, vous trouverez:

- des extraits de **témoignages** des différents acteurs clés de l'intégration, avec quelques explications brèves sur **l'utilité et les effets des bonnes pratiques** utilisées;
- une liste non exhaustive de **bonnes pratiques réalistes et accessibles** qui peuvent être mises en œuvre dans les grandes, moyennes ou petites entreprises.

Les témoignages montrent des exemples concrets de situations vécues par différentes parties prenantes du marché du travail. Bien que tous les secteurs professionnels et toutes les catégories de statuts d'étranger·e·s ne soient pas représentés, les exemples de bonnes pratiques devraient pouvoir s'appliquer aux situations les plus variées. **Les exemples servent avant tout à inspirer des idées pour prévenir des situations parfois complexes et pour établir un environnement propice à l'ensemble d'une équipe de travail.**

Conditions légales et nouvelles exigences en matière d'intégration

Les conditions d'obtention de l'autorisation de travailler pour les ressortissants de l'UE/AELE ont été assouplies depuis l'entrée en vigueur, le 1^{er} juin 2002, de l'accord sur la libre circulation des personnes (ALCP) pour les ressortissant·e·s des pays de l'Union européenne et de l'Association européenne de libre-échange (UE/AELE). Pour en bénéficier, il convient de disposer d'un contrat de travail valable ou d'une déclaration d'engagement. La demande doit être effectuée directement par la personne concernée avant le début de l'activité lucrative. Le contrôle des conditions de travail est désormais effectué a posteriori, en vertu des mesures d'accompagnement en vigueur depuis 2004.

Le ou la titulaire de l'autorisation bénéficie de la mobilité professionnelle (son autorisation n'est pas liée à une entreprise) et géographique (il ou elle peut changer de canton). Les démarches sont à effectuer auprès de l'office en charge des questions de migration du canton concerné. La liste des différents offices cantonaux peut être consultée sur le site du Secrétariat d'État aux migrations (SEM). L'ALCP prévoit la non-discrimination entre les travailleurs salariés ressortissants de l'UE/AELE et les Suisses. Il ne peut y avoir d'inégalité de traitement, en raison de la nationalité, pour ce qui concerne les conditions d'emploi et de travail, de licenciement, et de réintégration professionnelle ou de réemploi en cas de chômage.

Les conditions d'obtention d'une autorisation de séjour pour les ressortissants d'États tiers sont réglées par la nouvelle Loi fédérale sur les étrangers et l'intégration (LEI), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2019, qui remplace l'ancienne Loi fédérale sur les étrangers (LEtr). Comme cela était déjà le cas dans la LEtr, l'octroi de l'autorisation doit servir les intérêts économiques du pays. Il est, en outre, conditionné au type d'activité (cadres, spécialistes et travailleurs ou travailleuses qualifié·e·s), au respect de la priorité des marchés du travail suisse et de l'UE/AELE, au respect des conditions de travail en vigueur,

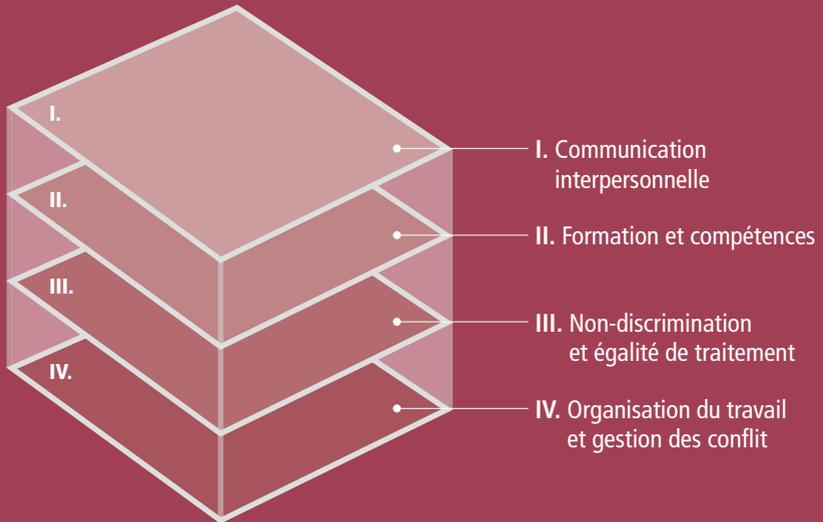
à un engagement à temps plein et à la disponibilité d'une unité du contingent. La demande est préalablement étudiée par les services de la main-d'œuvre étrangère et par le SEM.

De nouvelles obligations pour les ressortissants d'États tiers au bénéfice d'une autorisation de travailler sont introduites dans la LEI. Ces exigences sont axées notamment sur le niveau d'intégration, sur la connaissance de la langue parlée au lieu de domicile et sur la formation professionnelle. Ces dispositions concernent le renouvellement de l'autorisation, le regroupement familial ou la demande de changement de permis de séjour. Faute de connaissances suffisantes, une autorisation peut être révoquée. La LEI ne s'applique aux ressortissants UE/AELE, qu'à la condition que l'ALCP n'en dispose pas autrement ou que les dispositions de la LEI soient plus favorables que celles de l'ALCP.

Les conditions d'accès au marché du travail pour la population relevant du domaine de l'asile ont été facilitées. Pour les personnes relevant du domaine de l'asile ou titulaires d'une admission provisoire (permis F ordinaire, F réfugié ou B réfugié), il n'est plus nécessaire de faire une demande d'autorisation de travail préalable. Seule une obligation d'annonce en ligne auprès du SEM est exigée. La Confédération, par le biais de l'Agenda Intégration Suisse (AIS), incite les entreprises employeuses à intégrer la population cible via l'emploi et la formation professionnelle.

■ POUR PLUS DE RENSEIGNEMENTS: WWW.SEM.ADMIN.CH

Quatre axes déterminants pour l'intégration au travail





I. La communication interpersonnelle

La communication, qui est un élément central sur le lieu de travail, peut être optimisée par l'amélioration des compétences linguistiques, par la manière dont les informations sont transmises et par la compréhension des différences culturelles.

Améliorer les compétences linguistiques

Dans le sondage réalisé auprès des entreprises romandes, les cours de langue sont considérés comme un des besoins les plus importants pour l'intégration, comme le relève Véronique Cerutti, de l'entreprise Cerutti Sanitaires SA, basée à Genève. Il s'agit d'une entreprise en mains familiales depuis quatre générations. Elle a fêté ses 80 ans d'existence et occupe plus d'une vingtaine de collaborateurs et collaboratrices.

L'apprentissage de la langue du domicile est indispensable pour évoluer sur le marché du travail. Bien que la situation décrite par l'entreprise Cerutti concerne des cas d'apprenti·e·s, il ressort de ce témoignage que l'amélioration des compétences linguistiques profite à tou·te·s les collaborateurs·trices.

Extrait de l'entretien avec Véronique Cerutti,
associée en charge des ressources humaines

[...]

Comment l'intégration des jeunes réfugiés que vous avez engagés s'est-elle passée?

VÉRONIQUE CERUTTI La grande difficulté de ces jeunes est leur niveau de français et leur niveau scolaire général. Ils ont souvent été déscolarisés pendant des années, et tant qu'ils ne maîtrisent pas convenablement le français, l'école est très difficile pour eux. En mathématiques, par exemple, si on ne comprend pas l'énoncé à cause du niveau de langue, il sera impossible de faire l'exercice demandé.

Avez-vous mis en place des mesures spécifiques pour accompagner votre premier apprenti arrivé spontanément chez vous il y a quatre ans?

Oui, nous l'avons beaucoup suivi, notamment par le biais de cours d'appui en français. Le deuxième apprenti érythréen que nous avons engagé a un parcours complètement différent. Il est âgé de 27 ans et a fait beaucoup d'efforts tout au long des années qu'il a déjà passées à Genève pour apprendre le français et s'intégrer. Il est venu par le biais de son conseiller en orientation professionnelle et vient de commencer son CFC. Nous ferons un bilan après quelques mois pour nous assurer que son évolution correspond aux exigences de la formation.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour améliorer les compétences linguistiques

- Organiser des cours de langue qui répondent aux besoins de la vie quotidienne.
- Favoriser la création de tandems linguistiques entre collègues ou avec des personnes extérieures à l'entreprise. Il est possible de le faire en établissant des listes de personnes intéressées ou en informant sur l'existence de plateformes internet. Les tandems linguistiques permettent également de valoriser la langue maternelle de chacun-e.
- Proposer des applications d'apprentissage de la langue sur téléphone portable ou sur d'autres supports pour apprendre durant les périodes de travail.
- Créer des listes avec la traduction des phrases et des mots les plus utilisés dans les activités de l'entreprise.
- Dresser la liste des activités de l'entreprise qui peuvent profiter des langues d'origine des collaborateurs-trices.
- Mélanger les équipes de travail, de sorte que les personnes puissent pratiquer une autre langue que la leur.

Optimiser la transmission des informations

Une transmission des informations efficace permet d'éviter les malentendus, les accidents et les risques d'erreurs au travail. Dans son témoignage, Benoît Mello explique que, dans le cadre spécifique du travail exercé sur un chantier, il est aussi possible de transmettre des instructions par l'exemple. Il évoque également la différence des matériaux utilisés d'un pays à l'autre, qui doit faire l'objet d'une attention particulière.

L'entreprise MELLO & FILS SA a été fondée en 1938 à Carouge, dans le canton de Genève, par Louis Mello. Aujourd'hui dirigée par la troisième génération, représentée par Benoît, lequel est secondé par sa sœur Carole qui assume les tâches administratives, cette dernière est une entreprise familiale par excellence. Active dans les travaux de taille de pierre, elle bénéficie d'un savoir-faire très pointu, fait de techniques anciennes éprouvées et de nouveautés liées aux matériaux et aux outils.

Extrait de l'entretien avec Benoît Mello, patron de l'entreprise MELLO & FILS SA

[...]

Comment l'intégration de votre nouveau collaborateur s'est-elle passée?

BENOÎT MELLO Face à une personne ne maîtrisant pas le français, ni d'ailleurs d'autres langues pratiquées sur les chantiers, il était très clair que nous ne pourrions pas assumer une formation et qu'il fallait quelqu'un qui connaisse les gestes essentiels de notre profession. La transmission des instructions pouvait ainsi se faire par l'exemple. À ce stade, la motivation de la personne s'est révélée déterminante.

Avez-vous mis en place des mesures spécifiques pour l'accompagner?

Des cours de français se sont révélés indispensables, même si notre employé a assez vite été confronté à d'autres langues pratiquées sur

les chantiers. Les matériaux utilisés peuvent également se révéler différents entre nos pays respectifs. Ainsi, lorsque notre travailleur a dû s'attaquer pour la première fois à de la mollasse, il ne s'attendait certainement pas à une pierre réagissant comme celle-ci et a eu tendance à «l'user» plus vite. Ça demande de la délicatesse, la mollasse! Surtout, l'entreprise n'a pas eu à faire face aux aspects administratifs de cet engagement. Notre client, qui nous avait présenté le réfugié, s'est engagé à s'en occuper intégralement et cela a fait partie de l'accord initial. Si nous savons tailler toutes les sortes de pierres, nous sommes moins à l'aise, lorsqu'il s'agit de gérer des problématiques légales et réglementaires compliquées.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour optimiser la transmission des informations

- Pour simplifier les démarches légales et administratives, se renseigner auprès des autorités cantonales sur la procédure d'embauche facilitée des réfugié-e-s et des personnes admises provisoirement qui est prévue dans la nouvelle Loi sur les étrangers et l'intégration (LEI).
- Mettre en place un accompagnement individuel pour la personne qui intègre l'entreprise. Il peut s'agir d'un coach en emploi ou d'un système de parrainage avec d'autres collègues.
- Avoir recours autant que possible à la transmission de l'information par l'exemple.
- Rassembler dans un set les informations importantes pour la place de travail.

Comprendre les différences culturelles et en tirer profit

Reconnaître l'impact de notre culture sur notre comportement ne va pas de soi, car il s'agit d'habitudes prises très tôt dans notre environnement culturel et qui nous semblent naturelles. En prendre conscience implique de créer une certaine distance avec des habitudes qui nous semblent couler de source. Dans le cadre du travail, les différences

culturelles peuvent s'avérer être un frein, mais également une source de motivation à long terme, voire une nécessité.

En tant qu'organisation orientée vers ses membres, le syndicat Syna emploie un personnel qui reflète la structure de base en termes de nationalité et de genre. Cette dynamique est issue des premières vagues d'immigration italienne dans les années 1960. La grande diversité culturelle parmi les employé-e-s du syndicat pose des défis particuliers en matière de direction, de promotion et de constitution d'équipes. Dans son témoignage, Joël Mugny montre que le syndicat Syna a su tirer profit des ressources culturelles des personnes engagées au sein de son équipe. L'expérience et le parcours des employé-e-s constituent dans ce cas un atout majeur pour aider les travailleur·euse-s issu-e-s de la migration.

Extrait du témoignage de Joël Mugny,
secrétaire coordinateur, Syna Genève

[...]

Conscients du potentiel et de la richesse de la population migrante, nous avons très vite engagé dans nos organisations des personnes issues de l'immigration. Cela a permis à nos membres d'avoir un accueil qui dépassait le simple problème du respect des lois sur le travail et d'intégrer la personne dans toutes ses dimensions. Ainsi, l'objectif est de pouvoir également accompagner les personnes dans les procédures de reconnaissance des qualifications au travers du Centre de Bilan Genève (CEBIG) et de la formation continue avec l'aide aux entreprises. Nous promovons la formation continue tout au long de la vie grâce au chèque annuel de formation (CAF). Nous rendons également attentifs à la possible contribution, lors de formation initiale ou continue, au paiement du salaire par la Fondation pour la formation professionnelle et continue (FFPC). Nous aidons aussi à constituer des dossiers pour la validation des acquis d'expérience.

Soucieuses de l'intégration et du partage des expériences de chaque membre, les organisations des travailleuses et travailleurs

ont également instauré des commissions migrantes pour permettre l'échange et l'enrichissement entre autochtones et étrangers, afin de veiller en permanence à l'amélioration de l'intégration des personnes migrantes dans notre pays.

Les syndicats restent persuadés qu'au centre du travail il y a l'humain et qu'un être intégré, heureux et compétent est la plus grande richesse pour un développement durable d'une économie saine et compétitive.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour comprendre les différences culturelles et en tirer profit

- Créer des espaces de rencontres entre les différentes communautés issues de la migration pour faciliter l'échange entre elles et la population autochtone.
- Instaurer un système de management qui tire profit de la diversité culturelle des collaborateurs-trices, grâce aux capacités transculturelles des cadres ayant suivi des formations spécifiques de gestion de la diversité ou liées aux questions transculturelles.
- Organiser des discussions individuelles et en groupe pour définir ensemble les objectifs fixés pour l'accomplissement des tâches.
- Utiliser les compétences des « interprètes communautaires ». Ces dernier-e-s interprètent dans les langues parlées par les différentes parties concernées, dans le but d'assurer une bonne communication et un accès égal aux services. Les services d'interprétariat régionaux mettent à disposition des interprètes professionnel-le-s sur place ou par téléphone.



II. La formation et les compétences

Cet axe concerne principalement la formation ainsi que la reconnaissance des diplômes et des compétences. L'intégration professionnelle est facilitée par des diplômes reconnus, mais même sans leur existence ou celle d'une formation, il est bien souvent possible de compter sur les compétences prometteuses de ses collaborateurs·trices.

Recenser et reconnaître les compétences

Recenser les compétences des collaborateurs·trices permet aussi à l'entreprise d'évoluer. Pour ce faire, il existe notamment des centres de bilan de compétence qui aident à répertorier, à analyser et à mettre en valeur le savoir-faire professionnel et personnel. Les informations établies sont ensuite utiles lors des entretiens individuels et pour identifier les objectifs futurs de travail au sein de l'entreprise. Dans le sondage réalisé auprès des entreprises, il apparaît qu'une grande majorité d'entre elles ignorent l'existence des prestations offertes par un centre de bilan de compétences. Cette option est donc encore trop peu utilisée par les entreprises, qui n'en tirent pour l'instant pas tous les bénéfices.

Le témoignage de Lionel Clavien, directeur adjoint de l'Office de l'orientation scolaire et professionnelle du canton du Valais, donne un aperçu des avantages de la validation des acquis à la fois pour les employeur·euse·s et pour les employé·e·s.

Extrait de l'entretien avec Lionel Clavien,
directeur adjoint de l'Office de l'orientation scolaire et professionnelle
du canton du Valais

[...]

Pourriez-vous nous parler d'un dossier qui vous a laissé un souvenir particulier?

LIONEL CLAVIEN Oui. Celui d'une dame d'origine étrangère arrivée très jeune en Valais, qui n'aimait pas beaucoup l'école et qui, au terme de sa scolarité obligatoire, est partie voyager en Inde. À son

retour, elle a décidé de vendre sur les marchés des objets venant de ce pays. Elle a acquis des compétences de vendeuse et, quelques années plus tard, a obtenu un CFC, grâce à la validation des acquis de l'expérience (VAE), qui lui a permis, ensuite, d'accéder à la Haute école spécialisée (HES) en travail social. Elle est actuellement éducatrice et, pour la petite anecdote, a été élue à la Constituante cantonale. Un autre exemple est celui d'un spécialiste en restauration qui a pu valider une partie de ses acquis grâce à la VAE, mais n'a pas effectué les compléments de formation nécessaires pour obtenir le CFC, préférant investir son énergie dans l'ouverture de son propre restaurant. Ses affaires vont bien. Actuellement, nous suivons le dossier d'un mécanicien de production qui a obtenu son CFC éponyme par VAE et souhaite maintenant, à 52 ans, poursuivre par un apprentissage de polymécanicien.

Quels sont les avantages de la validation des acquis pour les entreprises? Les entreprises doivent-elles ou peuvent-elles entreprendre des démarches en lien avec cette reconnaissance? Si oui, lesquelles?

Dans la plupart des professions, il est obligatoire d'avoir un CFC pour pouvoir former des apprentis. Pour une entreprise qui a un intérêt à avoir des employés qualifiés, la VAE peut être bénéfique, car elle engendre peu de coûts et une certaine souplesse dans la gestion du temps; l'employé peut obtenir un CFC sans être trop absent du travail (contrairement aux apprentis). Un employé qui fait une VAE permet aussi, indirectement, de valoriser le travail de l'entreprise.

Quelles sont les possibilités existantes ou éventuelles d'actions des employeurs pour faciliter le processus de reconnaissance?

L'employeur peut témoigner des compétences de son employé. Dans les cas où un employé n'a pas toutes les compétences nécessaires pour un CFC, l'employeur peut adapter son cahier des charges et lui donner plus de responsabilités, lui confier de nouvelles tâches, qui vont lui permettre d'acquérir les compétences manquantes.

Quels sont les avantages de la validation des acquis pour les travailleurs?

L'avantage principal est de pouvoir bénéficier d'un parcours de formation individualisé, basé uniquement sur les lacunes à combler; tout ce qui est déjà acquis n'est plus à refaire. En outre, en plus d'avoir une reconnaissance officielle de ses acquis et l'obtention d'un CFC, la personne qui a effectué une VAE a appris à faire un portfolio de compétences et possède un dossier dans lequel elle a rassemblé des preuves de ses compétences, lesquelles sont souvent recherchées sur le marché du travail. C'est un avantage notable, lorsqu'il s'agit de valoriser son parcours et de mettre en avant ses compétences.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour recenser et reconnaître les compétences

- Encourager la réalisation d'un bilan des aptitudes et compétences pour faire un état des lieux et envisager les possibilités de compléter la formation des collaborateurs-trices.
- Apporter du soutien au personnel dans un processus de reconnaissance des aptitudes et compétences acquises par le travail en entreprise mais pour lesquelles il n'existe pas de diplôme, par exemple avec la validation des acquis.

Promouvoir les compétences par la formation continue

La formation continue est une chance pour les employé·e·s et les entreprises employeuses qui peuvent bénéficier de nouvelles compétences et renforcer la motivation. Un employé raconte dans son témoignage le soutien de l'un de ses anciens employeurs pour la formation continue et les effets bénéfiques ressentis.

**Extrait du témoignage de S.,
mécanicien de formation**

[...]

En tant que mécanicien automobile de formation, je cherchais un nouveau défi professionnel pour des raisons économiques et personnelles. Malgré mes divers emplois, ce n'est que lorsque j'ai commencé à travailler pour une grande entreprise dans l'industrie textile que j'ai reçu un soutien.

L'entrevue était positive, j'ai été embauché et j'ai bien réussi la période d'essai. Après cette période initiale, mon supérieur de l'époque s'est assis plusieurs fois avec moi pour me conseiller sur mes besoins de formation continue. Comme je ne suis arrivé en Suisse qu'à l'âge de 15 ans, je ne connaissais pas bien le système scolaire et professionnel de la Suisse. Mon supérieur connaissait vraiment très bien son industrie et voyait aussi venir les développements technologiques. Il m'a suggéré de faire de l'ingénierie électrique.

J'ai fréquenté l'école technique pendant trois ans, le soir, ce qui a représenté beaucoup de travail supplémentaire pour moi et ma jeune famille, mais mon employeur a payé les deux tiers des coûts directs. L'entreprise a continué à me soutenir dans des cours de formation plus courts, de sorte que je sois toujours en mesure de suivre l'évolution technologique dans cette industrie.

La grande prise de conscience de mon employeur de l'importance de la formation et de la formation continue s'est également traduite par l'organisation répétée de cours de langues pour les employés au sein de l'entreprise. Il était également très ouvert par rapport à mon parcours, bien que j'aie terminé ma scolarité obligatoire à l'étranger.

C'est pourquoi je voudrais donner le conseil suivant: cherchez le dialogue avec vos supérieurs si vous souhaitez suivre une formation ou une formation continue.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour promouvoir les compétences par la formation continue

- Informer de façon transparente sur les possibilités de formation continue et préciser les conditions de la formation continue professionnelle pour éviter des malentendus qui peuvent provoquer des conflits.
- Informer de l'existence de centres qui conseillent et orientent professionnellement. Les conseiller-e-s professionnel-le-s peuvent ainsi informer sur les offres de formation continue que l'entreprise employeuse ne connaît pas.
- Se renseigner sur les possibilités de financement des fonds de formation des conventions collectives de travail (CCT).

Incredible,
nous avons le
même salaire!



III. La non-discrimination et l'égalité de traitement

La discrimination est un traitement inégal fondé sur un critère illégitime basé sur le sexe, la nationalité, la langue ou d'autres spécificités individuelles. La discrimination raciale agit par la privation de droits en raison de particularités physiques, de l'origine ethnique ou nationale, de caractéristiques culturelles ou de l'appartenance religieuse. De manière générale, la discrimination nuit à la productivité de l'entreprise. Elle a notamment un impact sur la motivation, sur la capacité à utiliser toutes les ressources disponibles et elle favorise le taux d'absentéisme au travail. Toutes ces conséquences ont un coût financier et humain.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour empêcher ou prévenir la discrimination

- Adopter des procédures d'embauche garantissant que les qualifications exigées soient en rapport avec le poste à pourvoir.
- Recourir à des critères de rémunération transparents et établis en fonction des postes de travail, ce qui réduit la probabilité de discriminations salariales.
- Valoriser les diplômes et certifications des pays d'origine dans la fixation du salaire. Le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) fournit les informations de base sur la reconnaissance des diplômes étrangers et les autres démarches d'équivalence.
- Assurer l'égalité des chances de toutes et tous dans l'accès au perfectionnement professionnel.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour mettre en évidence les rôles et responsabilités de chacun

- Élaborer une politique d'entreprise claire, qui fixe les principes auxquels l'entreprise se soumet pour éviter les discriminations.
- Publier ces principes dans un code de conduite, une convention d'entreprise, une convention collective de travail.
- Être attentif-ve à ses propres pratiques et décisions qui peuvent engendrer des actes discriminatoires.
- Intervenir en cas d'actes à caractère raciste et faire comprendre que l'entreprise ne le tolère pas et que ce comportement aura des conséquences.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

pour rendre accessibles les moyens de protection

- Garantir aux personnes qui se sentent discriminées dans l'entreprise un droit d'écoute et/ou de plainte neutre et discret, tel que recommandé par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) pour la protection contre les risques psychosociaux au travail.
- Désigner un lieu de médiation dans l'entreprise où la plainte peut être déposée.
- Fixer la procédure pour traiter les cas de plainte.
- Prévoir dans le règlement d'entreprise des préceptes et des sanctions en cas de non-respect de ceux-ci. Expliquer les processus de manière claire et accessible aux membres du personnel.



IV. L'organisation du travail et la gestion des conflits

L'organisation du travail est largement sujette à des contraintes économiques. Cependant, il existe des mesures dont les coûts sont moindres et qui permettent de favoriser une organisation propice à l'intégration. Cette intégration est importante pour augmenter le bien-être général au travail des collaborateurs-trices.

Dans son témoignage, Márcio Pais explique que, pour accueillir ces nouveaux collaborateurs-trices, l'organisation du travail a été adaptée par un travail d'équipe avec l'encadrement d'un responsable de formation. Il les a également soutenu-e-s dans d'autres démarches et les a encouragé-e-s à suivre des cours de langue. Ainsi, Márcio Pais a, d'une part, motivé les personnes engagées et a, d'autre part, contribué à la mise en valeur de leur savoir-faire, considéré comme une plus-value pour l'entreprise. PRELCO a été fondée en 1972 et produit sur son site des éléments en béton sur mesure destinés à tous les types de constructions. Elle compte environ 120 collaborateurs-trices, y compris l'encadrement technique, le bureau d'études et l'administration, dont une centaine d'ouvriers spécialisés pour la plupart. L'entreprise a notamment accueilli en 2018 deux travailleurs au parcours atypique, l'un d'origine syrienne et l'autre d'origine érythréenne. Depuis 2019, ils sont au bénéfice d'un contrat de travail à durée indéterminée.

Extrait de l'entretien avec Márcio Pais,
responsable de production et directeur de l'entreprise PRELCO
Préfabrication d'éléments de construction SA, Satigny

[...]

Avez-vous mis en place des mesures spécifiques pour l'accompagnement des personnes engagées dont le parcours est atypique?

MÁRCIO PAIS Comme pour encadrer un jeune en formation initiale, ces personnes n'étant pas qualifiées dans nos métiers, nous avons organisé le travail en équipe avec un responsable de formation par travailleur, ce qui facilite leur intégration, mais exige un effort de

la part de l'entreprise. Cela étant, ces collaborateurs s'avèrent particulièrement motivés et deviennent très rapidement autonomes dans l'accomplissement des tâches qui leur sont confiées. Nous leur avons également suggéré de s'inscrire à un cours de français dispensé par l'Université ouvrière de Genève (UOG) et pris en charge par les partenaires sociaux, ce qui a été bien accepté et qui leur sera très utile pour l'évolution de leur carrière.

Auriez-vous un conseil à donner à d'autres entreprises qui souhaiteraient engager des personnes dont la trajectoire atypique sollicite un accompagnement?

L'expérience est pour nous très positive. Le rôle d'intermédiaire de l'Agence TRT, qui prend en charge toute la dimension légale et administrative, a été fondamental, car il nous a permis de consacrer nos ressources aux seuls aspects professionnels, que nous maîtrisons. Nous pensons qu'il s'agit d'une opportunité pour les entreprises de recruter des personnes particulièrement motivées, même si elles n'ont pas été formées spécifiquement pour exercer l'activité proposée.

Dans son témoignage, Giuliano Baldi, directeur de l'entreprise R. Monnet & Cie SA, fait également référence aux aides externes pour trouver des solutions. Il dirige une entreprise d'installation d'électricité à courant fort et faible, téléphones et radios, fondée en 1932, dont le siège est à Lausanne et qui compte une succursale à Morges. Elle emploie 85 collaborateurs-trices. Depuis juillet 2017, l'entreprise a engagé en apprentissage deux Érythréens et un Iranien.

Extrait de l'entretien avec Giuliano Baldi,
directeur technique de R. Monnet & Cie SA, Lausanne

Y a-t-il des mesures d'intégration utiles pour aider les autres entreprises?

GIULIANO BALDI Je pense qu'il faut travailler avec les partenaires sociaux pour trouver des solutions pragmatiques aux problèmes du quotidien auxquels ces employés en situation précaire se heurtent

forcément. Nous avons par exemple bénéficié de la mesure AccEnt (Accompagnement en Entreprise) du canton de Vaud. Le soutien dans la gestion administrative et financière est essentiel.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES pour organiser le travail et prendre des mesures d'intégration

- Aménager les places de travail afin d'encourager les interactions favorables à l'intégration.
- Donner la possibilité aux collaborateurs-trices de travailler dans des équipes fixes et mixtes.
- Organiser régulièrement des repas communs en proposant à chacun-e d'apporter une de ses spécialités. Organiser des sorties d'équipe.
- Considérer l'importance d'un bon accueil des collaborateurs-trices lors de leur arrivée dans l'entreprise.

Pour identifier un conflit, il est essentiel de savoir qu'il en existe plusieurs types qui peuvent être générés pour des raisons diverses. Il existe notamment des conflits culturels, des conflits en lien avec les rôles et responsabilités, des conflits liés à la nationalité ou des conflits liés à la position sociale dans l'entreprise. En prenant conscience de ces différents éléments, il est plus facile d'entamer la discussion avec la ou les personnes concernées et de poser les bonnes questions. Dans les cas de conflits, plus rapide est la prise en charge d'une situation, meilleure en est la gestion. En cas de soupçon de problème, il vaut mieux en discuter clairement et ouvertement avec les personnes concernées plutôt que de laisser la situation s'envenimer ou prendre une ampleur disproportionnée.

Dans un autre extrait de son témoignage, Giuliano Baldi, directeur de l'entreprise R. Monnet & Cie SA, explique son expérience en cas de conflits.

Deuxième extrait de l'**entretien avec Giuliano Baldi**, directeur technique de R. Monnet & Cie SA, Lausanne

[...]

Avez-vous mis en place des mesures particulières pour gérer les conflits?

GIULIANO BALDI On ne fait pas de politique ni de religion, mais on peut débattre de tout et je tiens à ce que mes employés sachent que ma porte leur est toujours ouverte en cas de problème. Récemment, deux employés, un d'origine serbe et un autre croate, avaient un conflit dans le cadre du travail sur leurs compétences respectives. Je ne sais pas s'il y avait des ingrédients politiques ou nationaux à cette situation, mais j'ai organisé une discussion dans une salle privée et nous avons trouvé un terrain d'entente pour pouvoir continuer à travailler ensemble malgré leur désaccord.

EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES pour identifier un conflit et le gérer

- Prévenir les conflits en créant un climat d'ouverture propice à la communication.
- Développer les compétences transculturelles des cadres par la formation.
- Faire intervenir des traducteurs-trices professionnel-le-s, voire des interprètes communautaires en cas de conflits importants.



Mots de remerciement



Hélène Agbémégnah
Coordinatrice du groupe
de travail

C'est grâce à l'engagement du groupe de travail qui s'est constitué que la publication de ce guide a pu voir le jour. C'est grâce également à la contribution des différents partenaires et parties prenantes du marché du travail. De vifs remerciements sont adressés aux membres du groupe de travail, aux entreprises qui ont participé au sondage ainsi qu'aux différentes personnes qui ont fait part de leur expérience à travers leurs témoignages figurant dans le guide.

Le choix de mettre sur pied un groupe de travail engage des processus de discussions parfois longs, mais il est largement récompensé par l'ouverture à de nouvelles possibilités de synergies communes. La force du partenariat et du dialogue social restent une pierre angulaire pour améliorer le travail, l'intégration et la prospérité économique de chacun-e. Il est donc nécessaire de saluer ici le travail et la confiance des différent-e-s partenaires et d'en inviter d'autres à poursuivre ce processus à plus grande échelle.

Composition du groupe de travail pour l'élaboration du guide

Pour les associations professionnelles

Véronique Kämpfen
Directrice de la communication,
Fédération des Entreprises Romandes
Genève (FER Genève)

Stéphanie Ruegger
Directrice de la politique générale,
Fédération des Entreprises Romandes
Genève (FER Genève)

Nicolas Rufener
Secrétaire général, Fédération genevoise
des métiers du bâtiment (FMB)

Frank Sobczak
Directeur de la formation, Fédération
des Entreprises Romandes Genève
(FER Genève)

Pour la représentation syndicale

Hélène Agbémégnah

Responsable de la politique de migration et des questions juridiques, Travail.Suisse

Joël Mugny

Secrétaire coordinateur, Syna Genève

Ernesto Suarez

Secrétaire syndical, Syna Fribourg

Selina Tribbia

Responsable du service pour la migration, centrale Syna, Olten

Pour les représentants des collectivités publiques

Katel Giacometti

Cheffe de projet Employabilité & Asile, Bureau cantonal pour l'intégration des étrangers et la prévention du racisme (BCI), Canton de Vaud

Bashkim Iseni

Délégué à l'intégration du Bureau lausannois pour les immigrés (BLI), Ville de Lausanne

Stéphanie Roschi Traoré

Chargée de projet au Bureau lausannois pour les immigrés (BLI), Ville de Lausanne

Jacques Rossier

Coordinateur cantonal à l'intégration, Département de la sécurité, des institutions et du sport du Canton du Valais

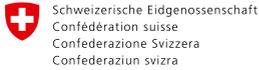
Metin Turker

Chargé de projets, bureau de l'intégration des étrangers du Canton de Genève, Département de la cohésion sociale (DCS)





Bureau lausannois pour les immigrés (BLI),
Ville de Lausanne



Confédération suisse



Fédération des Entreprises Romandes Genève



Fédération genevoise des métiers du bâtiment (FMB)



République et Canton de Genève



Programme d'intégration cantonal
du canton de Genève



Le syndicat Syna

Travail.Suisse

Travail.Suisse, l'organisation faitière indépendante
des travailleurs et travailleuses



Canton du Valais
Département de la sécurité, des institutions et du sport,
Service de la population et des migrations

Qu'est-ce que l'intégration, qui est concerné et comment la favoriser au travail? Si une réponse figée conviendrait mal à la réalité d'une société qui évolue, ce guide a, toutefois, le mérite d'ouvrir un débat qui se doit d'être alimenté, poursuivi et rendu plus visible aux quatre coins de la Suisse. Les exemples de bonnes pratiques, fruits d'une collaboration tripartite, sont des outils que chacun-e peut adapter à ses besoins et améliorer. Bonne lecture!

«L'intégration ne se décrète pas, elle est le fruit d'un effort commun. Population, politiques, employeurs, syndicats, migrants: l'engagement de tous est nécessaire. Cet enjeu conditionne notre succès futur.»

Karin Keller-Sutter, Conseillère fédérale,
cheffe du Département fédéral de justice et police

«Avec un taux d'étrangers travaillant en Suisse de 31%, le thème de l'intégration des migrants, quelle que soit leur origine, est au cœur des préoccupations des entreprises.»

Blaise Matthey, Directeur de la Fédération des Entreprises Romandes
Genève (FER Genève)

«Les travailleuses et travailleurs qui ont migré et se sont installés durablement en Suisse ont fortement contribué au tissu social, économique et culturel helvétique. Cette réalité, qui est toujours vraie aujourd'hui et qui se reflète aussi à travers les nouvelles générations, bénéficie à l'ensemble de la population.»

Adrian Wüthrich, Président de Travail.Suisse,
organisation faîtière indépendante des travailleuses et travailleurs

