TRAVAILLEURS REFUGIES
QUEL IMPACT POUR LES ENTREPRISES?

Rapport d'étude qualitative

Isabelle Gulphe-Lachaud
Sarah Chamboredon

Novembre 2026

Tandem
Réfugiés et Français, avancer ensemble



© Ipsos bva | Tandem Réfugiés | 2026 | Version #1 | Public

Ipsos bva

Tandem

Réfugiés et Français, avancer ensemble

Association reconnue d'utilité publique, *Tandem Réfugiés* accompagne chaque année en région parisienne, une centaine de personnes réfugiées qui viennent de recevoir un droit d'asile, mais qui restent souvent en situation précaire : sans emploi, sans logement, sans contacts personnels avec des Français.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'ÉTUDE

Tandem réfugiés a souhaité porter un regard nouveau dans le discours public concernant les réfugiés, en donnant la parole aux entreprises qui ont dans leurs équipes, une diversité de collaborateurs.

Question centrale posée à des managers de proximité:

Qu'apporte concrètement la présence de réfugiés dans les équipes : Quels atouts ? Quelles difficultés?

DÉTAIL DE LA MÉTHODOLOGIE

Dispositif qualitatif* basé sur 17 cas d'entreprises:

Dans chacune, réalisation en visio d'un **entretien** de **45mn à 1h** auprès d'un **manager de terrain**, ayant dans son équipe une ou plusieurs personnes réfugiées.

- ** Précaution méthodologique : les résultats ne peuvent pas être extrapolés à l'ensemble de la population en raison de la taille de l'échantillon et d'une logique de volontariat des répondants.*
- *Recrutement réalisé sur panel par notre prestataire Stephenson Etudes.*

Un échantillon le plus varié possible en termes de :

Secteur d'activité

BTP (2)

Restauration (2)

Logistique (3)

Santé (3)

Informatique (1)

Formation (2)

Ingénierie (2)

Social (1)

Divertissement (1)

Origine des réfugiés

Afrique subsaharienne (Cameroun, Rwanda, Congo, Bénin, Togo, Burkina Faso, Erythrée, Mali, Soudan)

Moyen Orient (Liban, Syrie, Palestine, Afghanistan)

Maghreb (Algérie, Tunisie)

Asie (Bangladesh, Sri Lanka)

Amérique Latine (Colombie)

Niveau professionnel des réfugiés

Exécutant (10)(commis, manutentionnaires, agents d'accueil, manœuvre, cariste, ASH, aides-soignantes…)

Intermédiaire (3) (employés administratifs, géomaticien)

Supérieur (5)(médecin, informaticien, gestionnaire de contrat, chargée de mission RH, chef de cuisine)

PRÉAMBULE

Les managers rencontrés ne recrutent pas des réfugiés sur ce critère. **Leurs attentes sont les mêmes que pour tout collaborateur**.

Pourtant ils reconnaissent finalement avoir souvent découvert ou rencontré lors de l'accueil de collaborateurs réfugiés…

Des qualités particulières	Des difficultés spécifiques
- **Un savoir-faire différent** visible dans la qualité du travail - **Un savoir-être différent** qui impacte le climat humain de l'équipe et le rapport aux clients	- Liées aux **contraintes administratives** qui leur sont associées - Liées aux **différences entre normes culturelles**

Nous aborderons l'ensemble de ces versants.

LES QUALITES

souvent reconnues
aux collaborateurs réfugiés

01

1. ENGAGEMENT

Une forte implication professionnelle, interprétée comme le produit d'un parcours de reconstruction

Quel que soit le secteur d'activité, les collaborateurs réfugiés sont régulièrement reconnus comme particulièrement **investis, volontaires et disponibles**.

Une attitude d'autant plus appréciée dans les secteurs (construction, restauration, logistique, santé…) où les entreprises souffrent le plus **du manque d'implication**, de l'**absentéisme** ou d'un fort **turnover**.

1. **Acceptation des contraintes** du métier
   - Horaires atypiques
   - Pénibilité
2. **Flexibilité** lorsque l'équipe rencontre des difficultés
   - Heures supplémentaires
   - Remplacements, réorganisation des plannings

Et plus globalement…

3. **Volonté de bien faire et de progresser** rapidement
4. **Place centrale du travail** dans leur projet de vie

Cette implication est souvent interprétée comme l'expression d'une **volonté forte d'intégration et de reconstruction professionnelle.** Pour ces réfugiés disposant souvent de peu de ressources, l'emploi est non seulement la seule planche de salut pour « s'en sortir », mais aussi une opportunité rare et à préserver.

Engagement

« Des fois il ne mange pas, parce qu'il a débordé, ça le gêne pas, moi ça me gêne mais lui ça le gêne pas, c'est le travail.

Voilà, c'est vraiment ça, un acharné. Le matin il est là avant tout le monde, le soir c'est 17h30, il est encore là. On a 2 jours de télétravail par semaine, s'il estime que son travail n'est pas fini, il va venir.

Moi ça me pose problème dans la gestion des bureaux, mais lui, il va venir. Enfin, c'est un plaisir dans le travail, dans le sens que c'est quelqu'un de très investi. Et je pense que ça, c'est culturel en fait, parce que les horaires, etc.. il ne comprend pas. En fait, il ne comprend pas qu'à 17h30 on finisse. [...] C'est-à-dire que si le travail n'est pas fait, s'il n'a pas discuté avec la personne, etc., c'est pas possible en fait. Voilà »

Sandrine, responsable de centre santé au travail

« On sent la différence, oui, quand il y a du travail à faire en fin d'année pour le bilan, pour tout ça, les choses à sortir, celui qui est en compta, il est toujours disponible pour faire des heures supplémentaires, pour rester, pour rendre service, toujours, il n'y a pas de problème. Il est toujours disponible en fait, il est toujours volontaire. »

Colette, DAF dans une entreprise d'ingénieurie

« Il était ponctuel. Ça, c'est très, très intéressant. Et en fait, il est à la tâche, c'est une personne qui ne compte même pas. Je dirais même que s'il pouvait rester plus longtemps, il resterait plus longtemps. »

Georges, chef de projet informatique

2. FIABILITÉ

Des collaborateurs de confiance, gage d'efficacité pour l'entreprise et de sérénité pour leur manager

Les collaborateurs réfugiés sont régulièrement décrits comme des personnes dont la **stabilité** contribue au bon fonctionnement collectif.

Efficacité pour l'entreprise

- Ponctualité
- Faible absentéisme
- Constance dans l'effort : respect des consignes, sérieux dans l'exécution

Sérénité pour les managers

- Moins de besoin de contrôle
- Moins d'incertitude dans l'organisation du travail
- Délégation plus facile des responsabilités

Fiabilité

« Ils se sont très bien intégrés. Ils sont courageux, travailleurs. Sérieux, on a été vraiment surpris [...], vraiment fiables. Des gens qui en veulent, qui sont courageux, qui veulent y arriver, qui veulent s'intégrer. »

Colette, DAF dans une entreprise d'ingénierie

« Ils arrivaient même avant nous, c'est incroyable. Et ils écoutaient mais incroyablement les consignes qu'on leur demandait, les choses qu'on leur demandait de faire. Et pour dire vraiment, j'ai rarement vécu ça dans ma carrière. Trouver des gens si investis, si contents d'être là où ils étaient. Souvent, je dirais même, des fois ils nous motivaient dans notre travail.»

Georges, chef de projet informatique

3. ADAPTABILITÉ

Des salariés habitués à composer avec l'incertitude et à apprendre rapidement

Les managers sont quasiment unanimes pour reconnaitre à leurs collaborateurs réfugiés de fortes **capacités d'adaptation**, qu'ils associent spontanément à la difficulté de leur parcours migratoire.

Un parcours d'immigration qui est aussi, et peut-être avant tout, un parcours d'adaptation

- à une nouvelle **langue**
- à une nouvelle **culture** et à de nouvelles **normes** culturelles
- à un nouveau **système administratif**
- parfois à un nouveau **métier**

Une agilité qui se mobilise…

- Pour s'ajuster à leur nouvel environnement de travail (nouvelle culture du travail, nouveaux codes professionnels, nouveaux outils, etc.) ➔ une **rapidité d'apprentissage**
- Pour répondre aux situations exceptionnelles ➔ un **état d'esprit « orienté solution »**, relevant d'une créativité et agilité dans la résolution de problèmes.

Cette adaptabilité est encore davantage soulignée lorsque les collaborateurs exerçaient auparavant un métier à un **niveau de qualification supérieur**.

La **capacité d'adaptation développée au cours du parcours migratoire** devient une ressource directement mobilisable dans le travail.

Adaptabilité

« Au bout de deux semaines déjà, il arrivait à monter une palette bien droite, bien carrée. Ça c'est rare aujourd'hui parce que j'en vois des nouveaux qui arrivent, des étudiants, des contrats étudiants... les débuts, c'est toujours galère. Mais lui, en moins de deux semaines, c'était déjà, il montait déjà comme un pro.

Une fois aussi, j'ai eu besoin de lui dans une cellule de froid, Du coup il a fallu changer d'équipement. Il a eu du mal au début, mais il n'a pas dit « non, je refuse ». Parce que tu peux refuser, bah là, il se montre toujours disponible, en fait. Et ça, c'est, moi je trouve que c'est très, très important dans une entreprise qu'on ait cette mentalité-là. »

Joël, chef d'équipe en entrepôt logistique

« Un de nos clients qui avait besoin de pouvoir ranger son matériel informatique, des imprimantes, des unités centrales, des écrans, etc., ne savait pas du tout comment faire. Cette personne s'est proposée, il a pris l'initiative de proposer une solution au client. Ils ont été surpris qu'on puisse comme ça leur faire des propositions que vraiment on n'avait pas du tout le temps. Et ça, franchement, chapeau, chapeau parce que ils nous ont remerciés. »

Georges, chef de projet informatique

« Il y a une capacité d'adaptation que j'ai rarement vue, clairement. C'est quelqu'un de très, très proactif, qui prend les devants, esprit d'initiative, très curieux, qui va aller au bout des choses, vouloir comprendre. Non, il s'est vite approprié le poste. »

Nadia, directrice d'un organisme de formation

4. BONNE HUMEUR ET SENS DU COLLECTIF

Qui participent au renforcement de la cohésion de l'équipe

Des réfugiés souvent dépeints comme particulièrement…

… aimables, souriants

Influence positive sur l'ambiance générale de travail

- Adoucit les inévitables tensions
- Incite chacun (manageur inclus) à **relativiser les irritants du métier**

… serviables, disponibles pour rendre service à leurs collègues

Influence positive sur **l'esprit de collaboration** dans l'équipe

Les managers attribuent cette attitude à :

- des **normes culturelles** différentes
- une forme de **rapport au travail emprunt de gratitude** plus que vécu comme une contrainte.

Bonne humeur et sens du collectif

« C'est un leader charismatique. Il a une bonne influence sur ses collègues. Il bosse hyper bien, toujours volontaire, toujours en forme, il rechigne jamais à la tâche, toujours le sourire. Je vous dis, toujours motivé, toujours le bon état d'esprit bien que sa vie n'a pas été facile et qu'il a quand même un certain âge, il approche les 65 ans. Cariste, c'est pas physique comme métier mais c'est répétitif. Mais il est toujours là, toujours de bonne humeur. »

Mourad, responsable logistique

« Elle est un rayon de soleil. Elle fait vraiment beaucoup, beaucoup de bien et elle est constante. Elle n'a pas de sautes d'humeur, elle est toujours très dynamique, très optimiste. Donc oui, ça, ça fait vraiment du bien. »

Nadia, directrice d'un organisme de formation

« Et en plus, ils ont le sourire. C'est ça, même avec la fatigue, même qu'il vente, qu'il pleuve, qu'il neige, ils ont le sourire. C'est ça qui est, on va dire, agréable aussi pour les relations d'équipe. »

Anthony, chef d'équipe dans la restauration

« Quand je fais le tour de mes équipes, quand je demande ce qu'ils pensent de lui, c'est toujours positif quoi. C'est pas un homme à histoire en gros, voilà, il fait son travail et puis il est très serviable aussi, j'ai remarqué. Ce que j'essaie de développer dans mon équipe à moi, dans ma cellule, c'est l'esprit d'équipe. Voilà, c'est quelque chose qui personnellement me tient à cœur parce que j'ai été comme eux. Je sais comment c'est difficile ce travail. Ça peut arriver que parfois tu bugs ou tu es en difficulté pour monter une palette. J'aime bien voir quand les collègues passent à côté et qui disent «Ah ouais, ça, tu aurais pu faire comme ça.» [...] Et lui aussi, il fait pareil, quand ça arrive de voir un collègue qui fait tomber sa palette. Et ça, ça montre déjà la mentalité de la personne. C'est quelqu'un de très, très serviable, très sociable. »

Joël, chef d'équipe en entrepôt logistique

« Honnêtement, moi je l'apprécie parce qu'elle dit toujours bonjour, elle ne parle pas beaucoup, elle est calme. Mais par contre, elle a du dialogue. On parle beaucoup des fois «Alors, tu as fait quoi ce week-end ? Les petits, tu les as inscrits à l'école?» Mais elle va pas en faire des caisses, elle est calme. Nous c'est un service très bruyant où les patients demandent beaucoup d'énergie. Donc c'est un petit peu, on va dire, une force tranquille. Moi, je trouve qu'elle apporte de la zénitude au service. »

Soumia, infirmière en hôpital psychiatrique

5. QUALITES RELATIONNELLES

Une attention portée aux clients, patients ou bénéficiaires

Dans les métiers au contact du public (distribution, santé-social, accueil, …) les managers reconnaissent souvent aux collaborateurs réfugiés **un excellent relationnel.**

Disponibilité d'écoute	**Attention profonde** aux besoins	**Personnalisation**
Davantage de temps accordé aux clients ou bénéficiaires, parfois sans tenir compte des contraintes liées à leur propre organisation du travail (horaires)	Qui donne aux publics le sentiment d'être **pleinement considérés**, au-delà de la seule réponse fonctionnelle apportée à leur demande	Les réponses aux publics vont au-delà des attendus formels de leur fonction pour apporter **des solutions plus complètes**

Ces qualités sont particulièrement reconnues **dans les domaines du soin,** quel que soit le niveau hiérarchique du réfugié (du médecin à l'ASH en passant par l'aide soignante) : **attention, respect de la dignité, de l'intimité et du rythme les publics vulnérables.**

Les managers attribuent généralement ces qualités humaines importantes à :

- des **différences culturelles** (ex : extraversion des cultures d'Amérique latine, respect des personnes âgées en Afrique, …)
- des **parcours de vie** difficiles qui renforcent les capacités **empathiques**.

Qualités relationnelles

« Dans le domaine de la formation, on s'intéresse profondément à l'humain. A un moment, s'il rencontre des clients, oui, il rentre dans des confidences, dans leur vie, il tisse des liens. Et son histoire, il la raconte évidemment. C'est ce qui rend, je pense aussi, d'autant plus les clients, les prospects en confiance parce que dans son parcours de vie, il a eu beaucoup à apprendre et il a eu à développer des compétences. Donc c'est vrai que dans l'aptitude après à pouvoir conseiller, préconiser telle ou telle formation ou la réajuster, c'est une personne appropriée.

Nadia, directrice d'un organisme de formation

« C'est son accent, c'est son dynamisme, c'est son côté punchy, dont on a besoin en fait. C'est un vrai rayon de soleil. Donc au poste qu'elle occupe, là aussi elle est très appréciée des clients parce qu'au téléphone, les apprenants aussi, donc les stagiaires... Elle a une qualité d'accueil et d'enveloppement et d'empathie qui sont fort fort appréciées. »

Nadia, directrice d'un organisme de formation

« Il arrive, il est toujours très charmant, très courtois avec les clients «Bonjour, comment allez-vous?» etc., presque comme dans un café. Et il fait en sorte de toujours servir le client dans la sécurité, même dans les petits services qui sortent de la mission normale de l'entreprise . Et ça, ce n'est pas tous les caristes qui le font, je pense que c'est un trait personnel. Ce n'est pas lié à l'entreprise, c'est vraiment lui qui est comme ça. »

Mourad, responsable logistique

Qualités relationnelles

« Des fois, il y a des soignants - bon, c'est pas un travail ingrat - mais qu'ils n'aiment pas trop. Alors qu'elles, je les observais parce qu'il me fallait faire des évaluations, je les regardais faire une toilette, c'était pas mettre les gens tout nus, c'était le respect du corps. Je me suis toujours battue, « on met pas les gens tout nus pour les conduire à la douche, il y a toujours un moyen de les tourner dans le lit, etc.» Et ça, je n'avais pas besoin de leur dire. C'est spontané chez elles parce que chez eux, les maisons de retraite, ça n'existe pas, on garde, comme on dit, les vieux à la maison. Donc, profond respect. Pour les faire manger aussi. Moi, je disais aux autres de prendre exemple, parce que sinon on me dit « Ah bah, ils ont plus faim! ». Ah bah si, ils ont encore faim. »

Dominique, cadre infirmière à l'hôpital

« Il va aller plus loin, il va explorer plus loin. Par exemple on a eu la situation, une femme qui avait fini son congé maternité, qui devait reprendre le travail et en fait elle ne pouvait pas, elle ne pouvait pas laisser son enfant. N'importe quel autre médecin chez moi aurait dit 'bah oui mais vous travaillez sinon vous démissionnez' en fait. Voilà, ils sont dans un cadre etc. Et lui il n'a pas fait ça du tout. C'est-à-dire que du coup il a reçu la dame plusieurs fois et je pense que ça lui a fait du bien à la dame parce que elle était seule avec son bébé tout le temps, tout le temps en fait. Donc il a reçu la dame, il a passé plein de temps avec elle. Donc il la prenait soit très tôt le matin, soit du coup le soir. En fait, il prenait le temps avec elle. Et il a compris que vraiment, elle ne serait pas en capacité, et qu'il fallait faire quelque chose pour elle. Mais vraiment, je pense, il fallait l'accompagner vers ça, en fait. Et du coup, il ne l'a pas licenciée, il lui a cherché une formation de reclassement. Ce qu'aucun des médecins chez moi n'aurait fait 'parce que pas le temps, parce que c'est pas mon travail'... »

Sandrine, responsable de centre santé au travail

6. DIVERSITÉ DES REGARDS ET DES PRATIQUES

Des expériences professionnelles et culturelles diversifiées qui enrichissent les façons de penser et de travailler

Des constats plus occasionnels d'un **regard différent sur le métier et ses pratiques, les méthodes de travail ou l'organisation de l'activité et de l'entreprise.**

Un regard neuf sur les habitudes de travail

Susceptible de remettre en question des fonctionnements jusque-là peu interrogés

La mobilisation de savoir-faire acquis dans d'autres contextes professionnels

Qu'il s'agisse d'organisation du travail ou de réponse à des difficultés techniques.

Des compétences qui dépassent parfois le périmètre du poste occupé

Dans les cas fréquents où ils exerçaient auparavant des **fonctions plus qualifiées**, les collaborateurs réfugiés peuvent intervenir sur des sujets qui dépassent leur mission actuelle.

Des parcours souvent plus diversifiés que ceux de leurs collègues, qui peuvent conduire les salariés réfugiés à questionner de manière constructive des pratiques installées et à proposer de nouvelles façons de faire.

Diversité des regards et des pratiques

« C'est quelqu'un qui va facilement dire non, je ne suis pas d'accord, devant tout le monde. Ce n'est pas les mêmes codes que chez nous en fait, c'est-à-dire on va avoir une grande réunion, il va pas hésiter à dire au DG - il s'en fout que ce soit DG ou pas - il va lui dire moi je suis pas d'accord. Et ça, c'est déstabilisant. Et puis finalement, ça s'entend, ça remet un peu de fraîcheur dans quelque chose de très établi, très lourd, où on ne se pose plus de questions. Là, ça nous a obligé en fait un peu à voir les choses différemment. »

Sandrine, responsable de centre santé au travail

« Ils ont des idées que moi j'ai pas, et ça c'est important aussi parce que nous en tant chef d'entreprise, on est tellement stéréotypé sur un truc, des fois on n'a pas la bonne idée. Et des fois ils viennent nous dire, bah moi je peux voir ça, bah pourquoi pas si ça peut marcher. Je demande que ça. Si c'est une gestion des coûts après, pas de problème. Mais je pense qu'à l'avenir ils ont peut-être des bonnes idées pour faire développer l'entreprise quoi. C'est pas parce qu'ils sont réfugiés qu'ils ont des mauvaises idées. Par exemple, dans les allées, ils ont mis en place des numéros d'allées, par exemple sur la peinture, comment elle s'appelle, si c'est les solvantés ou les peintures à l'eau ou acryliques... Donc là, produits chimiques, produit à l'eau... Et aussi des repères pour faciliter, si un n'est pas là, ou est malade, et que j'ai un artisan qui est là et qui est perdu, pour faciliter la prise en charge de la marchandise. Et puis bah pour l'instant, ça marche pas mal. Et puis après, les artisans, mes gars, ils sont contents de leur travail. Ils trouvent plus facilement la marchandise, ça vaut le coup. »

Mikael, gérant d'une société de peinture

« Quand on est tous dans la même typologie de profil, on a un peu parfois la même façon de penser, etc. Et quand on embauche une personne qui vient d'ailleurs ou qui a grandi ailleurs ou qui a une autre façon de travailler, ça permet de sortir un petit peu des sentiers battus. [...] Quand on a l'habitude de travailler depuis des années de la même façon, on se rend pas compte forcément qu'en fait il y a d'autres façons de faire qui peuvent être aussi pertinentes.»

Maria, responsable RH dans un institut de formation

7. SAVOIRS-FAIRE ET COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

Dans certains secteurs ou métiers, des managers soulignent que leurs collaborateurs réfugiés détiennent, du fait de leur origine, des **compétences peu courantes**.

1

Compétences techniques devenues rares

Notamment dans les métiers manuels et artisanaux (par exemple parce qu'ont cessé d'être enseignés)

Notamment dans les **secteurs de la construction…**

… ou de la restauration

2

Compétences linguistiques précieuses

Maîtrise plus courante ou plus professionnelle de certaines langues très utiles dans certains contextes professionnels :

Bonne maitrise de l'anglais dans les **métiers les plus qualifiés ou en lien avec un public international** (tourisme)

Dans certains milieux, notamment les **métiers du social**, la maîtrise de certaines langues (l'arabe mais aussi d'autres langues africaines par exemple) peut s'avérer très utile dans la gestion des publics servis.

Savoirs-faire et compétences spécifiques

« Sa connaissance fine des personnes maliennes et des pays voisins, c'est quand même quelque chose de très, très utile chez nous parce qu'on a une population originaire d'Afrique bien représentée parmi nos bénéficiaires. Ce qui est bien, c'est qu'on a une mixité dans l'équipe. On n'est pas toutes des personnes françaises. Et ça, je pense que c'est un chouette truc pour les gens. Parfois même ceux qui sont vraiment originaires du même pays qu'elle, ça permet des échanges - même si officiellement on n'a pas le droit dans la fonction publique d'utiliser notre langue natale. Bon voilà, dans les faits, on peut quand même discuter. Donc ça, ça permet de créer une certaine proximité aussi avec les personnes, peut-être plus facilement. »

Maëlle, coordinatrice d'animation dans une épicerie sociale

« Alors il y a des savoir-faire qui se sont perdus en France, comme les escaliers coulés sur place. Là, on travaille beaucoup avec du préfabriqué, on achète des escaliers, on les met dans les projets, voilà. Mais les escaliers coffrés qu'on va couler sur place, c'est un savoir qui se perd. Et il y en a beaucoup qui savent, et ces choses-là se font beaucoup en Algérie, au Maroc, etc. C'est un savoir-faire dont on a besoin. La plâtrerie artisanale - on parle du placoplâtre, c'est simple, placo, tac, ça se place - mais il y a de la plâtrerie artisanale, c'est-à-dire qu'ils vont faire des formes, des choses comme ça. Je ne connais que des personnes d'origine maghrébine qui savent faire ce genre de choses. Il y en a beaucoup plus, certainement, mais c'est à titre d'exemple. En tout cas dans le bâtiment, ce sont des cas concrets que je connais, de savoir-faire qui n'existent pas ici. »

Adam, manager d'équipe dans le secteur de la construction

« Elle a un très bon niveau d'anglais, ce qui n'est pas forcément le cas de tout le monde dans l'équipe, ça nous aide beaucoup. »

Maria, responsable RH dans un institut de formation

LES DIFFICULTES

rencontrées à l'accueil de collaborateurs réfugiés

02

1. Les contraintes administratives constituent un frein structurel majeur à une intégration sereine

Le **renouvellement des titres de séjour** fait peser une **épée de Damoclès** sur le réfugié… et sur son employeur

- **Craintes d'investir dans un parcours professionnel susceptible d'être interrompu** pour des raisons administratives indépendantes de la performance du salarié
- **Une perte de sérénité** pour l'employeur, qui se trouve souvent **impuissant** face à une administration perçue comme **aléatoire,** et **peu à l'écoute des besoins de l'entreprise**.

Des **démarches administratives** jugées **complexes, chronophages et limitantes**

- A **l'embauche** (vérification des autorisations de travail, etc.)
- Dans **l'accompagnement informel** dans les démarches de logement ou d'installation
- Dans la **difficulté à faire reconnaitre certains diplômes étrangers**

Cette insécurité administrative peut, à certaines périodes, **affecter la disponibilité mentale des collaborateurs** confrontés à des préoccupations dépassant largement le cadre professionnel

Contraintes administratives

« Infirmière étrangère, ça a toujours été difficile pour le diplôme d'infirmière en France. On demande de maitriser le français, donc on les prenait pas forcément comme infirmières, elles étaient un peu rétrogradées. »

Dominique, cadre infirmière à l'hôpital

« Par rapport à un renouvellement, à la préfecture, il y avait des difficultés de délai d'obtention de documents. On essaye avec les différentes personnes avec moi de les rassurer, de voir aussi comment on peut les aider, qu'est-ce qu'on peut faire. Donc là, pour le cas particulier, j'avais dû intervenir avec les RH parce qu'il y avait un sujet de montant minimum de salaire annuel pour pouvoir renouveler les papiers. Mais on sent qu'effectivement ces situations-là, globalement, ça les travaille, ça les perturbe. Ils ne sont pas forcément sereins tous les matins quand ils arrivent. »

Yannick, manager de projet dans la construction

« La seule chose négative du fait d'accueillir des personnes étrangères, là c'est ni Moussa ni Hamza, mais c'est la personne qu'on a accueillie en salle, de Madagascar, où là on s'est retrouvé dans des situations administratives terribles. On a connu des périodes très compliquées et pour moi, la difficulté, elle est là. On peut les embaucher et la personne perd son droit en cours de route. Voilà, c'est scandaleux. [...] Elle a travaillé chez nous pendant plus d'un an avec l'obligation de quitter le territoire. Elle était déclarée, tout était déclaré, mais avec cette obligation-là, donc nous on était dans l'illégalité. Et c'est une situation qui nous a beaucoup traumatisé, et on ne s'est pas bagarré, on s'en veut. Si elle se reproduisait, je pense qu'on réagirait complètement différemment, quoi. On sait qu'on est sur la sellette à partir du moment où c'est quelqu'un qui a une carte de séjour. On sait que la question va se poser à un moment donné, la question d'un renouvellement ou pas. Donc c'est un élément à prendre en compte dans l'accueil, quoi. »

Céline, cheffe d'équipe dans le secteur de la restauration

« Mais c'est dommage, parce qu'il y en a qui sont super qualifiés, eh bien on les sous-qualifie, on n'a pas le choix parce qu'ils n'ont pas le diplôme de peintre, donc je ne peux pas les envoyer sur mes chantiers. »

Mikael, gérant d'une entreprise de peinture

2. Lorsqu'elle est insuffisante, la maîtrise du français (oral et/ou écrit) constitue un handicap

- **Intégration plus complexe et plus longue**
- **Frein à l'évolution professionnelle** et à **l'accès à certaines fonctions**, notamment en contact direct avec les clients

  Ex : dans deux entreprises rencontrées (restauration / divertissement) les réfugiés ont été cantonnés à des fonctions exécutantes (commis, …)

« L'Ukrainien qui était déjà bilingue en anglais, ça a beaucoup aidé. Les Soudanais, les Éthiopiens, ils parlent souvent aussi anglais, donc ça va. Mais le Syrien a un peu du mal avec la barrière de la langue, donc c'est pour ça qu'il est un peu plus en retrait. »

Pascal, senior manager dans le secteur du divertissement

3. Des ajustements culturels sont parfois nécessaires

Des **incompréhensions ou tensions** liées à des différences de repères culturels, de normes sociales ou de pratiques professionnelles, peuvent nécessiter un travail d'explicitation mutuelle et d'adaptation. Selon les cas …

Un rapport différent à la hiérarchie

- majoritairement évoqué en positif - mais qui a parfois des conséquences sur l'intégration du collaborateur

➔ Plus fort respect de la hiérarchie, déférence excessive

➔ Fortes attentes de validation vs. autonomie

Un rapport moins inclusif aux femmes et aux minorités de genre

Difficultés à interagir selon les codes attendus :

➔ avec les femmes, notamment lorsqu'elles sont en position hiérarchique

➔ Avec un collègue en transition de genre

Des pratiques religieuses qui nécessitent parfois quelques ajustements

➔ Ex: prise en considération du ramadan pour des réfugiés travaillant en cuisine.

Une difficulté de compréhension des normes réglementaires

➔ Ex : Contrôle administratif du personnel soignant à l'hôpital

➔ Ex : Normes dans la construction

Ces situations nécessitent parfois **un temps d'adaptation plus long que pour d'autres recrutements.**



Certains managers soulignent l'importance de penser en amont aux adaptations nécessaires dans le parcours d'intégration du collaborateur (ex: explicitation de certains attendus culturels)

Ajustements culturels

« Je pense que c'est peut-être quelque chose qu'on a loupé en fait. On s'attendait à un parcours d'intégration plus long, mais on a loupé le fait de lui dire ce qu'on attendait de lui. Je pense qu'il faut pas se dire bah voilà il a les diplômes, il sait comment faire, il parle français, etc. Il faut aller plus loin et lui expliquer qu'entre chez lui et chez nous c'est pas pareil.

Sandrine, responsable de centre santé au travail

« Au départ, il demandait l'aval à son tuteur ou venait me voir. «Monsieur Benoît, est-ce que je peux partir ?». Je lui disais «mais Mustapha, je te l'ai déjà dit, t'as pas besoin de me demander. Oui sur tes horaires de travail, on doit savoir où tu es, mais une fois que t'as fini tes horaires, c'est quartier libre quoi ». »

Benoit, chef de pôle dans le secteur de l'énergie

« Avec moi, bon, il ne me regardait pas dans les yeux, il y avait encore plein de codes. À l'Afghane en fait. De ne pas se confier à une femme, une femme d'autant plus étrangère et qui là maintenant est son employeur, vous voyez, donc ça fait beaucoup tout ça. Ça fait beaucoup pour quelqu'un de cette origine. »

Nadia, directrice d'un organisme de formation

« La difficulté, c'est le Ramadan par exemple. On sait que c'est des périodes où en cuisine, c'est chaque fois compliqué parce qu'ils peuvent pas du tout goûter ce qu'ils font. Et dans la préparation, donc c'est une période un peu compliquée. On s'est habitué et on gère ça ensemble. »

Céline, cheffe d'équipe dans la restauration

4. En mineur, une certaine timidité crée temporairement des situations de retrait

Les managers rencontrent parfois chez leurs collaborateurs refugiés…

- ➔ Un **manque de confiance en soi**
- ➔ Une **peur excessive de décevoir**
- ➔ Une **difficulté à demander de l'aide ou à prendre des initiatives**

Ils l'attribuent au contexte vécu récemment par les réfugiés :

- apprentissages en cours ;
- précarité administrative ou matérielle ;
- parcours personnel parfois éprouvant.

CONCLUSION

Il n’est pas question de généraliser

Les managers insistent sur **le caractère singulier de chaque collaborateur**, qu’il soit réfugié ou non.

➔ Les **qualités** souvent reconnues aux collaborateurs ne sont que **des opportunités, pas une garantie**

➔ Les **difficultés** rencontrées sont **des risques, pas une fatalité**

« Hamza, c'est quelqu'un de très sociable et qui a pris vraiment humainement sa place. Ce n'était pas le cas de Moussa, par exemple. »

Céline, cheffe d’équipe dans la restauration

Trois clés de lecture récurrentes expliquent les qualités souvent rencontrées chez les collaborateurs réfugiés

Le parcours de vie et d'immigration

favorise des qualités comme **l'engagement, l'adaptabilité, la fiabilité, la bonne humeur, le sens du collectif, une posture de gratitude**

Au bénéfice de la qualité du résultat et de la cohésion de l'équipe interne

Les compétences d'origine

créent **des situations de surqualification** et des opportunités de **partage de pratiques professionnelles différentes**

La culture d'origine

favorise parfois des **qualités relationnelles fortes** et des **valeurs de respect des publics vulnérables**

Et trois autres expliquent les difficultés souvent rencontrées lors de leur accueil

Les contraintes administratives

A **l'embauche,** dans la difficulté à faire **reconnaitre certains diplômes étrangers,** dans les **délais de renouvellement des titres de séjour**

Les difficultés culturelles ou liées à la maitrise de la langue sont souvent résolues par le dialogue et l'acculturation progressive aux pratiques de l'entreprise

Des ajustements culturels

sont parfois nécessaires dans les **relations avec les femmes**, les **pratiques religieuses**, la compréhension des **normes réglementaires**

La maitrise du français

Lorsque celui-ci n'est pas langue maternelle, est nécessaire et **prend du temps**

ANNEXES



© Ipsos bva | Tandem Réfugiés | 2026 | Version #1 | Public

NOS ENGAGEMENTS

CODES PROFESSIONNELS, CERTIFICATION QUALITÉ CONSERVATION ET PROTECTION DES DONNÉES

Ipsos est membre des organismes professionnels français et européens des études de marché et d'opinion suivants :

- **SYNTEC** (syndicat professionnel des sociétés d'études de marché en france ; www.Syntec-etudes.Com)
- **ESOMAR** (European Society for Opinion and Market Research, www.Esomar.Org)

Ipsos France est certifiée ISO 20252 : Market Research - version 2019 par AFNOR CERTIFICATION

Ce document est élaboré dans le respect de ces codes et normes internationales.

Ipsos France s'engage à appliquer le **code ICC/Esomar** des études de marché et d'opinion. Ce code définit les règles déontologiques des professionnels des études de marché et établit les mesures de protection dont bénéficient les personnes interrogées.

Ipsos s'engage à respecter les lois applicables. Ipsos a désigné un Data Protection Officer et a mis place un plan de conformité au Règlement Général sur la Protection des Données (Règlement (UE) 2016/679). Pour plus d'informations sur notre politique en matière de protection des données personnelles : https://www.ipsos.com/fr-fr/confidentialite-et-protection-des-donnees-personnelles

A ce titre, la durée de conservation des données personnelles des personnes interviewées dans le cadre d'une étude est, à moins d'un engagement contractuel spécifique :

de 12 mois suivant la date de fin d'une étude Ad Hoc .

de 36 mois suivant la date de fin de chaque vague d'une étude récurrente.

FICHE TECHNIQUE
APPROCHE QUALI

Fiche technique

Entretiens

MÉTHODOLOGIE

- **Entretiens : 17** entretiens qualitatifs menés en face à face
- **Profils :** Managers en entreprises ayant dans leurs équipes des collaborateurs réfugiés
- **Mode de recrutement :** téléphonique, sur panel

RECUEIL

- **Dates de réalisation : du 9 au 30 mars 2026**
- **Type de dédommagement :** *chèques bancaires*
- **Contrôle de la qualité de la collecte:**
- Validation du recrutement par rappel du participant
- Validation des profils des répondants
- Validation du niveau de compétence de l'animateur .
- Les données seront conservées 1 ans

PORTÉE DE L'ANALYSE

- **Ce dispositif d'étude est basé sur une méthodologie qualitative.**
- Les résultats ne peuvent pas être projetés à l'ensemble de la population en raison de la sélection de l'échantillon, de la taille de l'échantillon et des méthodes utilisées.

Compléments d'informations méthodologiques disponibles sur demande

Fiche technique

Organisation

LES ACTIVITÉS CONDUITES OU COORDONNÉES PAR LES ÉQUIPES IPSOS bva

- Design et méthodologie
- Elaboration du screener/guide d'animation/ d'entretien
- Coordination du recrutement des participants
- Validation des profils et critères de recrutement (contre fichier Syntec)
- Animation
- Analyse
- Elaboration du rapport d'étude
- Conception de la présentation des résultats
- Présentation orale

LES ACTIVITÉS CONFIÉES À NOS PARTENAIRES RÉFÉRENCÉS

- Recrutement des participants
- Versement des incentives

À PROPOS D'IPSOS

Ipsos est l'un des leaders mondiaux des études de marché et des sondages d'opinion, présent dans 90 marchés et comptant près de 20 000 collaborateurs.

Nos chercheurs, analystes et scientifiques sont passionnément curieux et ont développé des capacités multi-spécialistes qui permettent de fournir des informations et des analyses poussées sur les actions, les opinions et les motivations des citoyens, des consommateurs, des patients, des clients et des employés.

Nos 75 solutions s'appuient sur des données primaires provenant de nos enquêtes, de notre suivi des réseaux sociaux et de techniques qualitatives ou observationnelles.

Notre signature « Game Changers » résume bien notre ambition d'aider nos 5 000 clients à évoluer avec confiance dans un monde en rapide évolution.

Créé en France en 1975, Ipsos est coté à l'Euronext Paris depuis le 1er juillet 1999. L'entreprise fait partie des indices SBF 120, Mid-60, STOXX Europe 600 et est éligible au service de règlement différé (SRD).
ISIN code FR0000073298, Reuters ISOS.PA, Bloomberg IPS:FP

www.ipsos.com
35 rue du Val de Marne
75 628 Paris, Cedex 13 France
Tel. +33 1 41 98 90 00

GAME CHANGERS

Dans un monde qui évolue rapidement, s'appuyer sur des données fiables pour prendre les bonnes décisions n'a jamais été aussi important.

Chez Ipsos, nous sommes convaincus que nos clients cherchent plus qu'un simple fournisseur de données. Ils ont besoin d'un véritable partenaire qui leur procure des informations précises et pertinentes, et les transforme en connaissances pour leur permettre de passer à l'action.

Voilà pourquoi nos experts, curieux et passionnés, délivrent les mesures les plus exactes pour en extraire l'information qui permettra d'avoir une vraie compréhension de la Société, des Marchés et des Individus.

Nous mêlons notre savoir-faire au meilleur des sciences et de la technologie, et appliquons nos quatre principes de sécurité, simplicité, rapidité et de substance à tout ce que nous produisons.
Pour permettre à nos clients d'agir avec plus de rapidité, d'ingéniosité et d'audace.

La clef du succès se résume par une vérité simple :
You act better when you are sure.

© Ipsos bva | Tandem Réfugiés | 2026 | Version #1 | Public

MERCI

NAME:
Isabelle Gulphe-Lachaud
Sarah Chamboredon

DETAILS:
Isabelle.gulphe-lachaud@Ipsos.com
Sarah.chamboredon@ipsos.com

© Ipsos bva | Tandem Réfugiés | 2026 |
Version #1 | Public