

Rosita Fibbi, Joëlle Fehlmann,  
Didier Ruedin, Anne-Laure Councilh

**Discrimination des personnes  
issues de la migration  
hautement qualifiées dans le  
domaine du social ?**

*Rapport de synthèse à l'intention de la  
Commission fédérale contre le racisme*

Avril 2018

## Table des matières

Liste des abréviations	2
Introduction	3
Questions de recherche, champs d'étude et méthodes	3
Résultats	5
Les cadres des IS et leur recrutement selon les expert·e·s	6
La présence des personnes d'origine immigrée parmi les cadres des IS	7
L'accès des HQM aux postes de cadre : l'étude expérimentale	9
Le recrutement des cadres IS et les HQM expliqué par les acteurs	12
La préférence pour la formation en Suisse	12
La préférence locale	13
La préférence pour l'origine suisse	14
L'influence de l'environnement économique et politique	15
Discussion	16
Récapitulation des principaux résultats	16
Conclusions	17
Références bibliographiques	19

## Liste des abréviations

HQM *Highly Qualified Migrants* - Personnes d'origine immigrée titulaires d'une formation tertiaire

IS Institutions du domaine social

I Candidat formé en Suisse

E Candidat formé à l'étranger

I\_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

I\_TE Candidat formé en Suisse, originaire d'un pays tiers européen n'appartenant pas à l'UE

I\_VS Candidat formé en Suisse appartenant à une minorité visible, originaire d'un pays tiers

E\_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers extra-européen

## Introduction

La Commission fédérale contre le racisme (CFR) manifeste depuis longtemps son intérêt pour les barrières à l'emploi des personnes d'origine étrangère. Elle a mandaté une première recherche sur ce thème, largement basée sur une prise d'information auprès des personnes porteuses d'une qualification de niveau tertiaire acquise à l'étranger (personnes d'origine immigrée titulaires d'une formation tertiaire, HQM, acronyme pour *Highly Qualified Migrants*) (Jey Aratnam 2012). Celle-ci fait état des discriminations à l'encontre des HQM provenant des pays tiers (à savoir les pays n'étant pas liés par les Accords bilatéraux entre la Suisse et l'Union Européenne), dans l'accès aux postes de cadre dans les institutions du domaine social ('IS' dans la suite du texte). Cette situation contraste avec celle prévalant dans les entreprises internationales, qui apparaissent comme à l'abri des tensions xénophobes traversant la société suisse.

La CFR a souhaité approfondir cette question par une nouvelle étude, en confiant le mandat concernant l'ampleur, les caractéristiques de la discrimination des HQM et ses causes au Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population (SFM) de l'Université de Neuchâtel<sup>1</sup>. Ce document résume l'essentiel du rapport rédigé par l'équipe de recherche à l'intention de la CFR (Fibbi et al. 2017).

## Questions de recherche, champs d'étude et méthodes

Selon les termes du mandat, cette étude vise à répondre aux questions suivantes : Est-ce que les personnes d'origine immigrée, porteuses d'une qualification de niveau tertiaire (HQM), sont objets de discrimination dans l'accès à des postes de cadres, dans les institutions du domaine social ? Comment s'explique l'éventuelle discrimination des personnes d'origine immigrée porteuses d'une qualification de niveau tertiaire (HQM) dans les institutions sociales ? Se fonde-t-elle sur des stéréotypes négatifs en raison de leur origine ?

La nouvelle recherche aborde cette thématique par une approche complémentaire à celle de l'étude de 2012, en déplaçant son intérêt sur les employeur·euse·s et en se focalisant sur les institutions du domaine social. Ce domaine comprend des institutions publiques ou semi-publiques, à but non lucratif, qui offrent un suivi, un accompagnement et un conseil dans des situations difficiles liées à

---

<sup>1</sup> Pour ce travail, le Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population (SFM) s'est associé à la Haute école de travail social de Genève (HETS), l'équipe de recherche s'enrichissant ainsi de la participation de la chercheuse Anne-Laure Counilh.

l'intégration sociale ou professionnelle. L'étude concerne donc les institutions actives dans le domaine social au sens large, à l'exclusion du secteur des services de santé et de formation. Ainsi, les institutions impliquées dans l'étude sont les Services sociaux cantonaux, régionaux et communaux, les Services de protection des mineurs et des adultes, les Services de l'emploi, les Offices régionaux de placement, les institutions d'intégration socioprofessionnelle, les Services chargés de l'accueil et l'intégration des migrants ainsi que les Œuvres d'entraide.

En analogie avec l'étude de 2012, la recherche concerne exclusivement les salarié·e·s hautement qualifiés, à savoir porteurs d'une formation de niveau tertiaire, qui, en Suisse, correspond à la formation délivrée par les universités, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques.

Egalement en analogie avec l'étude de 2012, la recherche se focalise sur la *population issue de la migration*, le groupe de contrôle étant constitué par les Suisses de naissance, non issus de la migration. La notion de population 'issue de la migration' repose sur le concept défini par l'Office fédéral de la statistique<sup>2</sup>, fondé sur le critère de l'origine et non pas du statut légal ou de la nationalité.

Pour traiter ces questions, les chercheur·euse·s ont utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives, et notamment une démarche expérimentale. Le dispositif méthodologique s'articule ainsi en trois étapes : des entretiens exploratoires d'expert·e·s des institutions sociales, une enquête par questionnaire en ligne auprès des institutions sociales dans tout le pays, incluant une expérience de « préférence déclarée » et, finalement, des groupes de discussion visant à récolter les commentaires et les réactions de certains répondant·e·s sur les résultats quantitatifs. L'équipe de recherche a interrogé 16 expert·e·s, envoyé le questionnaire en ligne à 3886 institutions dans l'ensemble du pays et reçu 995 réponses, dont 379 complètes (ce qui équivaut à un taux de réponse de 10%, correspondant aux moyennes habituelles pour ce type d'enquête) et mené des discussions avec neuf responsables d'institutions sociales aux profils très variés.

L'expérience de préférence déclarée comportait une mise en situation hypothétique de recrutement de nouveaux employé·e·s pour des postes de cadres annoncés publiquement. Les annonces ont été rédigées en s'inspirant d'annonces réelles, parues sur les sites d'offres d'emploi « généralistes » et d'autres sites habituellement destinés aux collaborateur·trice·s d'institutions sociales ou encore spécifiques aux positions de cadres. Les appels à candidatures concernaient quatre postes de cadres supérieurs : responsable des ressources humaines, responsable d'un service technique, en l'occurrence un service informatique, directeur·trice d'une institution sociale et finalement, responsable de la communication d'une institution sociale.

---

<sup>2</sup> « Le groupe « population issue de la migration » tel que défini par l'OFS, comprend les personnes de nationalité étrangère ou naturalisées – à l'exception de celles nées en Suisse et dont les deux parents sont nés en Suisse – ainsi que les Suisses à la naissance dont les deux parents sont nés à l'étranger. » <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/population/migration-integration/selon-statut-migratoire.html>. Il comprend ainsi aussi bien des primo-migrant·e·s nés à l'étranger que des enfants de migrant·e·s nés et ayant grandi en Suisse.

Chaque appel à candidature était accompagné de plusieurs curriculum vitae (CV) de professionnel·le·s d'origines diverses, présentant toutefois des niveaux semblables de formation tertiaire, acquise en Suisse ou à l'étranger. Tous les candidat·e·s fictifs formés à l'étranger avaient une expérience de travail en Suisse, signalant ainsi une bonne familiarité avec la société et la culture du monde du travail helvétique. Tous les candidat·e·s fictifs d'origine étrangère possédaient la nationalité suisse, afin d'éviter que la variable statut de séjour interfère avec les variables origine ethnique/nationale et lieu d'acquisition de la qualification tertiaire, sur lesquelles porte prioritairement l'expérience. Les RH interrogés étaient invités à classer sur une échelle de 0 à 6 chaque CV des candidat·e·s fictifs (« vignette ») en indiquant la probabilité pour le/la candidat·e d'être retenu sur la base du profil exigé dans l'annonce.

La démarche quantitative expérimentale permet une prise d'information ciblée sur un nombre important d'employeurs/recruteurs, potentiellement représentatifs de l'ensemble étudié, de fournir des données quantitatives permettant une analyse multivariée<sup>3</sup> des réponses obtenues par des répondant·e·s, au courant du caractère fictif de l'exercice auquel ils participent (principe du consentement éclairé).

Cette recherche présente trois singularités par rapport aux travaux précédents sur les discriminations sur le marché du travail en Suisse. Elle constitue la première étude expérimentale sur les inégalités dans l'accès à l'emploi de personnes d'origine immigrée hautement qualifiées, à savoir porteuses d'une qualification de niveau tertiaire (HQM), alors que la question des inégalités a jusqu'ici été étudiée plutôt en référence à des profils de qualification faible, en Suisse comme dans la littérature internationale. De plus, elle analyse l'accès à des postes d'autorité, les travaux précédents relatifs aux inégalités en raison de l'origine s'étant concentrés surtout sur l'accès à l'emploi de premier échelon. Enfin, elle porte sur un segment très particulier du marché du travail, l'emploi dans des structures publiques et semi-publiques et, spécifiquement, les institutions du domaine social, alors que les travaux précédents portent généralement sur l'emploi dans le secteur privé.

## Résultats

Cette section présente les résultats du travail de terrain selon les divers dispositifs méthodologiques, par le biais desquels l'information a été réunie. En effet, chaque dispositif permet de gagner en profondeur et en finesse dans la connaissance de l'accès aux positions de cadres dans les institutions du domaine social en Suisse et des facteurs déterminant la progression professionnelle des personnes issues de la migration. Les expert·e·s introduisent le sujet en décrivant l'évolution de la hiérarchie professionnelle au sein des IS. Les répondant·e·s au questionnaire en ligne – pour la

---

<sup>3</sup> Les analyses multivariées prennent simultanément en compte les effets de plusieurs variables.

plupart des personnes exerçant la fonction de RH dans l'institution à laquelle ils sont affiliés – livrent leur perception de la hiérarchie au sein de leur institution, montrent par le biais de l'expérience leur manière de sélectionner les candidatures et finalement acceptent de s'interroger de manière critique sur les comportements collectifs émergeant des résultats quantitatifs.

## Les cadres des IS et leur recrutement selon les expert·e·s

Les expert·e·s estiment que les cadres représentent entre 15% et 20% du personnel des institutions du domaine social. De profonds changements se sont produits au cours des 10 dernières années dans ce domaine, à savoir une augmentation significative du nombre de cadres et, notamment, des cadres intermédiaires en lien avec la réorganisation des services publics et une plus forte exigence de professionnalisation. Cela s'est traduit pour les cadres supérieurs, par une importance accrue des tâches managériales, de sorte que les institutions sociales s'intéressent aujourd'hui à des profils de qualification moins souvent recherchés auparavant : juristes, financier·ère·s, comptables. Pour les cadres intermédiaires et les collaborateurs·trices, la professionnalisation rime avec une évolution des attentes à leur égard : ils sont appelés à « faire de la gestion du volume et pas seulement du qualitatif », c'est à dire mettre l'accent sur la quantité plutôt sur la qualité dans le traitement des dossiers.

L'accès aux postes de cadre a toujours comme prérequis une qualification tertiaire, mais les modalités et les chances d'y parvenir diffèrent selon le niveau hiérarchique de la position. Pour assurer une forte légitimité auprès de leurs subordonné·e·s, les *cadres intermédiaires* sont recrutés le plus souvent à l'intérieur des équipes en place : le critère de l'expérience du métier et du terrain est ainsi prépondérant. Le processus de recrutement n'est pas nécessairement mené par des professionnel·le·s des ressources humaines. Ces postes semblent accessibles aux personnes d'origine immigrée qui vivent depuis longtemps dans le pays, voire y ont suivi leur formation.

L'accès aux postes de *cadres supérieurs* en revanche se légitime selon des critères plus formalisés, à faire valoir non seulement à l'intérieur, mais aussi à l'extérieur des institutions du domaine social, notamment dans le champ socio-politique. Dès lors, le processus de recrutement sollicite un bassin de recrutement large et est souvent mené par des professionnel·le·s de la gestion des ressources humaines.

Ces postes semblent accessibles aux personnes d'origine étrangère même récemment arrivées en Suisse, ayant suivi des cursus de formation connus des recruteur·euse·s : les chances d'embauche sont ainsi favorables aux ressortissant·e·s des pays limitrophes. Les expert·e·s interrogés font à diverses reprises référence à la présence dans les positions de cadres supérieurs de Français·es en Suisse romande et d'Allemand·e·s en Suisse alémanique, qui en l'occurrence peuvent être des personnes récemment immigrées.

Le lieu de formation joue un rôle prépondérant, dans le *screening* des candidatures. Le fait d'avoir suivi une formation dans un pays autre que les pays limitrophes semble affecter les chances d'accès à des fonctions de cadre supérieur. L'expérience professionnelle (qualité, localisation, diversification) devrait cependant modifier la donne, selon les expert·e·s interrogés.

Forte de ce premier aperçu de la situation au sein des IS, la recherche s'est focalisée sur des postes de cadres supérieurs pour des candidat·e·s pouvant faire état d'une expérience professionnelle de quelques années en Suisse.

## La présence des personnes d'origine immigrée parmi les cadres des IS

La situation esquissée par les expert·e·s gagne en précision avec l'information donnée par les répondant·e·s au questionnaire en ligne, qui ont été invités à estimer la présence des personnes issues de la migration aux divers échelons hiérarchiques de leur propre institution. Il s'agit d'une appréciation assez générale, puisque les répondant·e·s sont dans l'impossibilité de distinguer ces personnes selon leur lieu de naissance, leur niveau et leur lieu de formation, voire leur nationalité. Ils livrent ainsi une estimation de ceux qui sont *perçus* comme étant d'origine immigrée, qu'ils soient des migrant·e·s eux-mêmes ou des descendant·e·s de migrant·e·s nés et scolarisés en Suisse et dressent, en même temps, un tableau des institutions répondantes, auxquelles ils sont affiliés.

Les *institutions* ayant répondu au questionnaire en ligne, se répartissent de manière assez équilibrée entre celles du secteur public et celles du secteur à but non lucratif. On constate également une présence importante d'institutions de petite taille, ainsi qu'une surreprésentation d'organisations localisées en Suisse latine<sup>4</sup>. Les institutions sociales (fournissant un soutien, p.ex., aux personnes âgées, aux enfants et/ou adolescent·e·s, aux handicapé·e·s, aux personnes souffrant d'une addiction, aux migrant·e·s) constituent l'effectif le plus consistant (45%), suivi des services publics territoriaux (30%) et des institutions œuvrant en relation avec le marché du travail (27%). Les services de protection des mineurs et des adultes, ainsi que les œuvres d'entraide sont en revanche moins présentes (8%).

Les personnes qui ont répondu au questionnaire en ligne adressé à leur institution sont en majorité des hommes ; la proportion des femmes est semblable dans les institutions publiques et celles à but non lucratif. Leur âge moyen est de 50 ans. La très grande majorité des *répondant·e·s* dans les diverses régions linguistiques, possède une formation de niveau tertiaire : les formations en HES

---

<sup>4</sup> Bien que les IS tessinoises aient été nombreuses à répondre au questionnaire, leur nombre est insuffisant pour l'analyse quantitative séparée de leurs réponses. Les réponses ont été associées à celles des institutions romandes, souvent sous le label 'Suisse latine', eu égard aux tendances qu'elles exprimaient.

sont plus fréquentes en Suisse alémanique qu'en Suisse romande et Tessin. La très grande majorité des répondant·e·s exercent la fonction de recruteur·euse au sein de leur institution.

Les répondant·e·s distinguent trois *échelons hiérarchiques*, présents dans toutes les organisations : collaborateur·trice·s, cadres intermédiaires avec responsabilités hiérarchiques et cadres supérieurs. Toutefois, nous ne commenterons que les résultats relatifs à la position de cadre supérieur, en raison du choix de focalisation de l'étude.

Les estimations de la présence de personnes issues de la migration (primo-migrant·e·s et personnes d'origine immigrée ayant grandi en Suisse) parmi les cadres supérieurs, diffèrent selon trois critères spécifiques aux institutions : le statut juridique, le type d'usager·ère·s auquel le service s'adresse et la région linguistique (Tableau 1). Cette présence est plus marquée dans les institutions à but non lucratif, ayant comme usager·ère·s des personnes identifiées par leur condition de migrant·e·s et localisées en Suisse latine et inversement moins fréquente dans les institutions publiques, s'adressant à un public non-migrant, localisées en Suisse alémanique.

*Tableau 1 : Estimation de la présence de personnes issues de la migration dans la hiérarchie, selon le type d'usagers, la région linguistique et le statut juridique de l'institution, en %*

Usager·ère·s	Migrant·e·s		Non-migrant·e·s	
	public	but non lucratif	public	but non lucratif
Collaborateur·trice	28.1	33.4	22.7	31.4
Cadre intermédiaire avec responsabilités hiérarchiques	21.6	31.9	15.1	24.9
Cadre supérieur·e	16.5	33.5	16.7	19.6

Région linguistique	latine		alémanique	
	public	but non lucratif	public	but non lucratif
Collaborateur·trice	28.6	34	19.7	26.5
Cadre intermédiaire avec responsabilités hiérarchiques	23.0	26.6	12.4	24.6
Cadre supérieur·e	21.3	24.1	11.1	15.9

Dans toutes les institutions, la présence de personnes d'origine immigrée diminue à mesure que l'on monte dans le niveau hiérarchique, témoignant de la difficulté rencontrée par les porteur·euse·s de ce profil à gravir les échelons hiérarchiques. Parmi les institutions à but non lucratif cependant, celles qui s'adressent aux migrant·e·s font exception : les personnes d'origine immigrée représentent un tiers du personnel, quel que soit le niveau hiérarchique.



## L'accès des HQM aux postes de cadre : l'étude expérimentale

Cette présentation succincte des résultats de l'étude ne saurait couvrir l'ensemble des cas de figure testés dans l'expérience. L'option a été prise de singulariser le cas des candidat·e·s formés à l'étranger (E) et provenant de pays tiers (TC, acronyme pour *Third Country*), au centre du mandat de la CFR, en le comparant aux candidat·e·s formés en Suisse (I) et originaires de ce pays (CH). Rappelons que dans l'expérience, tous les candidat·e·s – y.c. ceux d'origine étrangère – possèdent la nationalité suisse qui, témoignant d'un fort ancrage dans le pays, les distingue des personnes provenant directement de l'étranger. Le Tableau 2 présente les scores exprimant la préférence déclarée par les répondant·e·s RH quant à la probabilité qu'ils retiennent chaque candidat·e soumis à leur évaluation pour un poste de cadre supérieur.

*Tableau 2 : Expérience de préférence déclarée : scores moyens comparés quant à la probabilité de retenir le candidat·e\* pour les quatre positions testées*

Poste	Profil	Scores moyens
Responsable ressources humaines	E_TC	<b>58.3</b>
	I_CH	<b>62.2</b>
Responsable informatique	E_TC	<b>58.5</b>
	I_CH	<b>62.0</b>
Directeur·trice d'établissement	E_TC	<b>50.8</b>
	I_CH	<b>70.7</b>
Responsable de la communication	E_TC	<b>55.5</b>
	I_CH	<b>66.7</b>

Les différences au sein de chaque bloc sont statistiquement significatives (Anova,  $p < .001$ )

\*Légende :

I\_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

E\_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen

Le lieu de formation est le principal critère différenciant les scores pour les quatre positions de responsable testées : le score moyen des candidat·e·s formés à l'étranger (E) est systématiquement inférieur à celui des candidat·e·s formés en Suisse (I). Parmi les candidat·e·s formés à l'étranger, ceux provenant des pays tiers (TC) tendent à être les moins bien notés dans l'exercice d'évaluation.

Le fait d'avoir acquis un complément de formation en Suisse après avoir effectué sa formation tertiaire à l'étranger ne parvient pas à corriger la pénalité inhérente au lieu de formation à l'étranger.

Bien que systématiques, les écarts entre le candidat·e formé à l'étranger provenant de pays tiers et celui ou celle formé en Suisse d'origine locale, diffèrent très nettement selon le type de poste : ils sont en effet particulièrement prononcés pour les positions de responsable d'institution et de chargé·e de communication, qui représentent les positions les plus visibles dans l'espace public.

**Tableau 3 : Expérience de préférence déclarée : scores moyens comparés quant à la probabilité de retenir le candidat·e\* pour la position de responsable de communication**

Responsable de la communication	E_TC	<b>55.5</b>
	I_TE	<b>60.3</b>
	I_VS	<b>64.8</b>
	I_CH	<b>66.7</b>

Les différences au sein de chaque bloc sont statistiquement significatives (Anova,  $p < .001$ )

\*Légende :

I_CH	Candidat formé en Suisse d'origine suisse
I_TE	Candidat formé en Suisse originaire d'un pays tiers européen n'appartenant pas à l'UE
I_VS	Candidat formé en Suisse appartenant à une minorité visible, originaire d'un pays tiers
E_TC	Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen

Les personnes formées en Suisse ne se trouvent pas toutes sur un pied d'égalité car, à parité de lieu de formation, l'origine des Suisses naturalisés donne lieu à des différences significatives. Les scores obtenus par les candidat·e·s au poste de responsable de communication (Tableau 3) montrent que la pénalité pour les HQM formés en Suisse dont la famille provient d'un pays tiers européen (I\_TE) est particulièrement marquée, plus forte que pour les HQM appartenant à une minorité visible (I\_VS)<sup>5</sup>. Ainsi, la préférence pour une personne formée en Suisse se double d'une prédilection pour les candidat·e·s d'origine suisse.

L'étude de la variabilité de ces appréciations selon les caractéristiques des institutions répondantes fournit des indications précieuses pour cerner les contours du traitement défavorable des HQM.

Le *statut juridique* de l'institution n'a pas d'influence sur les évaluations des candidat·e·s ; contrairement aux attentes, les institutions de *taille* plus modeste (jusqu'à 25 salarié·e·s) apparaissent plus ouvertes aux HQM que les grandes institutions. En revanche, les institutions ayant des migrant·e·s comme destinataires de leurs services offrent plus de chances de promotion aux candidat·e·s d'origine immigrée, un résultat qui vient étayer les estimations de la composition du personnel avancées par les répondant·e·s, distinguant les institutions sociales selon le *type d'usagers*.

<sup>5</sup> La notion de 'minorité visible', utilisée au Canada tant dans la législation que dans les statistiques officielles (<http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068739-fra.htm>), désigne une minorité nationale dont les membres sont facilement reconnaissables au regard du groupe majoritaire.

Tableau 4 : *Expérience de préférence déclarée : la variabilité des scores moyens quant à la probabilité de retenir le candidat·e\**

Poste	Profil	Scores Suisse latine	Scores Suisse alémanique
Responsable ressources humaines	E_TC	64.2	48.7
Responsable informatique	E_TC	55.5	62.8
Directeur·trice d'établissement	E_TC	60.0	37.7
Responsable de la communication	E_TC	59.0	50.0

Les différences sont statistiquement significatives (Anova,  $p < .001$ )

\*Légende :E\_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen

Finalement, les évaluations varient selon la *région linguistique* d'implantation de l'institution (identifiée par la langue dans laquelle le/la répondant·e a choisi de remplir le questionnaire) : les chances d'être retenu pour un HQM sont plus élevées dans les cantons latins que dans la région germanophone (Tableau 4 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Ce résultat converge avec le clivage régional décelé par l'étude sur la discrimination à l'embauche des jeunes d'origine immigrée de Fibbi et al (2003) qui faisait état d'un comportement moins pénalisant dans la Suisse francophone.

Jusqu'ici il était question des scores relatifs à la probabilité de retenir la candidature. L'expérience de préférence déclarée invitait aussi les répondant·e·s à classer les candidat·e·s sur deux autres critères, à savoir l'acceptabilité du candidat·e par les collègues à l'intérieur de l'institution, ainsi que la convenance pour les client·e·s et les usager·ère·s à l'extérieur de l'institution. Globalement, les évaluations indiquent que les considérations fondant le jugement de la candidature ne reposent pas sur des craintes concernant la compatibilité du profil évalué avec l'équipe en place ou avec les usager·ère·s. Cette tendance générale connaît cependant deux exceptions. Les candidat·e·s formés à l'étranger en provenance d'un pays tiers pour le poste de directeur·trice se heurtent à des objections de la part des collègues mais encore plus de la part de leurs 'client·e·s', davantage en Suisse alémanique qu'en Suisse latine. Il en va de même pour les candidat·e·s à un poste de responsable de communication. Ces scores ne varient pas selon le degré d'urbanité du canton où sont situées les institutions répondantes.

Les points présentés jusqu'ici dans la forme d'analyse statistique bivariée ont été soumis aussi à des analyses de régression, permettant de prendre en compte simultanément plusieurs facteurs ayant un impact sur les évaluations des profils, tout en montrant l'impact de chaque facteur indépendamment de celui des autres. Les analyses multivariées confirment les résultats discutés jusqu'ici et de ce fait ne sont pas présentées en détail. Elles montrent que, toutes choses égales par ailleurs, la préférence pour le profil formé en Suisse est tendanciellement le fait des institutions œuvrant avec un public non-migrant. Elles confirment en outre que la localisation de l'institution en Suisse alémanique, est un facteur prédictif d'un choix défavorable pour les candidat·e·s formés à l'étranger. Un cas fait cependant exception : la formation tertiaire dans un pays tiers ne s'avère pas pénalisante pour l'accès à la position de responsable informatique en Suisse alémanique. Ainsi

l'accès à des positions managériales à caractère plutôt technique semble se conformer davantage aux critères méritocratiques que l'accès à des postes socialement visibles. Les analyses de régression concernant les candidat·e·s d'origine immigrée formés en Suisse montrent que, toutes choses égales par ailleurs, la préférence pour un candidat·e d'origine suisse est le fait des institutions suisses alémaniques.

## **Le recrutement des cadres IS et les HQM expliqué par les acteurs**

Quelques employeur·euse·s ayant participé à l'enquête en ligne ont été invités à commenter les résultats de l'étude empirique et notamment de l'expérience de préférence déclarée, lors de discussions de groupe : leurs considérations éclairent le sens des régularités observées par la richesse de leurs connaissances de terrain. Ils développent les arguments susceptibles de rendre compte de la préférence pour les candidat·e·s formés en Suisse, pour les candidat·e·s du cru et pour la tendance à écarter les HQM dans les échelons supérieurs de leurs institutions.

## **La préférence pour la formation en Suisse**

La prépondérance accordée au lieu de formation comme critère de sélection des candidat·e·s apparaît aux participant·e·s aux groupes de discussion comme fondée sur un critère légitime, la qualification, et non pas sur un critère non pertinent, l'origine des candidat·e·s. Ainsi, le premier argument avancé par les employeur·euse·s présents aux groupes de discussion en faveur des personnes ayant des qualifications suisses, tient aux compétences professionnelles des candidat·e·s. Cet argument se présente comme frappé du sceau du bon sens : dans un souci d'efficacité, le/la recruteur·euse ne veut pas s'encombrer de tâches compliquées en vérifiant la qualité des cursus de formation à l'étranger ; en conséquence, il est amené à privilégier ce qu'il connaît. Ces arguments concernent en premier lieu les formations acquises dans un pays tiers, même si au fil des discussions, il apparaît que la connaissance exacte des filières de formation et l'appréciation correcte des diplômes demeurent un souci même pour des cursus dans les pays européens, voire dans les pays limitrophes.

« Mir ist einfach lieber was mir bekannt ist. » D9

Cet argument est cohérent avec le constat d'une 'imparfaite transférabilité du capital humain au niveau international' dressé en Suisse (Pecoraro et Wanner, à paraître) comme à l'étranger (Chiswick and Miller 2009). Mais nombre de travaux attestent que l'expérience de travail dans le nouveau pays de résidence tempère et parvient à limiter le 'handicap' que représente de fait une formation à l'étranger. Une expérience professionnelle de plus de trois ans compense le désavantage d'une formation acquise dans un pays tiers, selon une étude canadienne (Oreopoulos 2011). Dans les IS interrogées dans la présente enquête, la formation à l'étranger est un marqueur négatif tel, qu'il tend à être évalué indépendamment d'autres signaux en contre-tendance : l'expérience de travail en Suisse est largement ignorée dans les commentaires, comme privée de toute pertinence.

Le deuxième argument émergeant des discussions tient aux doutes concernant non pas les capacités professionnelles au sens strict, mais les compétences linguistiques des collaborateur·trice·s dont la langue locale n'est pas la langue principale. L'enjeu est devenu crucial dans ce domaine professionnel, notamment en ce qui concerne la communication écrite, comme le soulignent aussi les expert·e·s interrogés. Les compétences linguistiques peuvent représenter une barrière notamment dans les cantons bilingues, où les collaborateur·trice·s sont censés connaître le dialecte local, l'allemand et le français.

La question des compétences linguistiques connaît en fait plusieurs déclinaisons : si les compétences insuffisantes sont problématiques, celles 'trop bonnes' semblent l'être également. La tension entre locuteur·trice·s des variantes dialectales et locuteur·trice·s de la variante standard de l'allemand est bien connue, avec la conséquence, apparue au cours des discussions, que les premiers se sentent menacés par la supériorité en éloquence des seconds. Cet argument linguistique est même évoqué comme possible explication des pratiques d'embauche plus restrictives en Suisse alémanique, par comparaison à la Suisse romande. En somme, les compétences linguistiques peuvent être inadaptées par défaut ou par excès.

## La préférence locale

La première argumentation avancée par les employeur·euse·s en soutien à la préférence locale pourrait être qualifiée de 'culturelle'. La question ici n'est pas tellement de savoir si les candidat·e·s possèdent les compétences professionnelles requises, mais plutôt dans quelle mesure ils ont intériorisé la culture de travail propre à la Suisse.

« Une personne d'origine étrangère qui fait sa formation en Suisse, c'est comme si elle passait par un formatage. » D3

Une deuxième ligne argumentative en faveur de la préférence locale pourrait être qualifiée de 'géographique' : elle découle d'une consigne, pas nécessairement formalisée mais toujours réaffirmée, d'engager des résident·e·s locaux.

« On nous dit tous les jours qu'il faut embaucher dans le canton. » D2

« Ils disent qu'on est à 60% de frontaliers, en entendant aussi bien Français que Vaudois ou Fribourgeois. Ce terme revient ainsi à indiquer les gens qui ne paient pas les impôts dans le canton.  
» D1

Or, l'expérience a montré que les recruteurs et nos participants aux groupes de discussion ne conçoivent pas comme des 'résidents locaux' les candidats de nationalité suisse d'origine immigrée, invariablement perçus comme étrangers. Dans la tête des RH interrogés, deux réalités différentes se confondent. Ils assimilent le recrutement des résidents locaux d'origine immigrée à celui d'une personne provenant directement de l'étranger. Cette confusion est symptomatique de la difficulté de se représenter la diversité comme interne au pays, inscrite dans le territoire, l'ici et maintenant.

## La préférence pour l'origine suisse

La préférence pour une formation en Suisse et pour un/une candidat·e local se cumulant, les participant·e·s aux groupes de discussion aboutissent au constat de sous-représentation des personnes issues de la migration parmi les cadres de leur organisation :

« 90% unserer Klientel hat Migrationshintergrund, und im Kaderbereich bei uns arbeitet eine Person mit Migrationshintergrund. Auf 20. Obschon wir diese Berührung Angst nicht haben, haben wir im Kader Bereich praktisch niemanden mit Migrationshintergrund... » D9

Le premier argument mobilisé pour rendre compte de cet état de fait tient au processus de recrutement : si les institutions publiques sont obligées d'annoncer les postes vacants, tel n'est pas le cas d'autres organisations. Ainsi divers participant·e·s disent éviter, dans la mesure du possible, de dépenser des sommes importantes pour passer des annonces : le recrutement des cadres se fait alors en interne ou via les réseaux professionnels informels, des canaux plus économes en temps et en argent.

« Je demande en interne et après je mobilise le réseau des collègues. » D3

Le deuxième argument tient au souci du bien de l'organisation, raisonnablement attendu de ses responsables : ainsi la sélection apparaît guidée par la logique organisationnelle et est pleinement assumée par les décideur·euse·s.

« Es braucht mehr Aufwand, vom Betrieb her, je multikultureller es ist, je schwieriger ist es die Zusammenarbeit, das Klima zu managen... Wenn ich Leute mit Migrationshintergrund brauche für die Klientel, will ich dann auch noch in der Führung Leute mit Migrationshintergrund, überfordere ich mich dann nicht? Oder ist es mir dann lieber auf Leute zu setzen, dort wo ich den Vorteil sehe, und verzichte dann sie in der Führung anzustellen, weil dort den Nutzen weniger klar ist... » D9

En fait, les préférences identifiées dans la sélection des candidat·e·s ne relèvent pas tellement des responsables RH, mais plus fondamentalement de la volonté de la hiérarchie, inspirée par des considérations stratégiques.

## L'influence de l'environnement économique et politique

Après avoir validé par leur expérience du terrain les constats de l'enquête quantitative, les participant·e·s aux groupes de discussion se sont livrés à l'exercice d'éclairer la spécificité des institutions du domaine social. Ils relèvent d'emblée le contraste entre entreprises privées actives à l'international et institutions orientées vers le marché interne, les premières se montrant plus ouvertes aux 'étranger·ère·s' que les secondes.

« In privaten Firmen, den grossen, die ja weltweit unterwegs sind, da ist es ja selbstverständlich, dass man mal da und mal dort arbeitet... jeder war auch mal Ausländer... Die Kommunikationssprache ist Englisch... Und in sozialen Institutionen, ist man lokal, in der Regel nicht einmal schweizweit, verbunden. » D7

L'ancrage local des IS apparaît comme une nécessité encore plus forte dans le contexte actuel, tant économique que politique. Le tournant managérial oblige les IS à pratiquer un marketing organisationnel focalisé sur l'environnement immédiat de l'organisation.

Les organisations qui se voient de plus en plus dépendre de sources de financement externes sont amenées à établir une image leur permettant d'assurer au mieux leur survie économique. L'ampleur des dons donne une mesure de la considération et du crédit de l'organisation : on soigne alors l'image pour qu'elle soit la plus rassurante et attrayante possible pour les 'bailleurs de fonds', essentiellement locaux. Les dons constituent à cet égard un paramètre important pour la navigation dans un contexte mouvant, à l'instar d'une mer agitée : dans cette situation, 'l'image' du capitaine joue un rôle crucial, par-delà celle de l'institution.

Si la question de l'image de l'institution et de ses cadres supérieurs apparaît si cruciale dans les discussions, c'est qu'elle va de pair avec le réseau relationnel, très important pour diriger une institution. Or, les réseaux pertinents pour les institutions sociales ne sont pas internationaux, mais locaux, régionaux et éventuellement nationaux. Selon les participant·e·s aux groupes de discussion,

les HQM disposent de réseaux peu pertinents pour les IS, n'ont pas les relations indispensables à l'institution qui, lors de l'engagement de ses cadres, cherche notamment à 'étoffer son carnet d'adresses'.

En engageant un cadre, l'institution cherche un acteur capable d'évoluer dans l'environnement politique local, car disposant des connaissances et de la sensibilité nécessaires à décoder les signaux et influencer le climat des négociations avec les partenaires de l'institution. Ces réseaux sont susceptibles d'influencer le cours des choses, dans le cadre d'un rapport de force, à la fois personnel et institutionnel. En fait, la fonction de cadre d'une institution sociale exige souvent d'avoir affaire à la sphère politique locale. L'environnement politique est en effet de la plus haute importance pour les institutions, dont les moyens dépendent des décideur·euse·s politiques auxquels elles doivent en conséquence rendre compte de leur action.

L'enquête a été l'occasion, pour nombre de participant·e·s aux groupes de discussion, d'une prise de conscience de la faible présence de personnes d'origine immigrée parmi les cadres de leurs institutions, une situation qu'ils jugent insatisfaisante. Le résultat qui émerge de ces discussions est le suivant : les personnes formées à l'étranger sont perçues comme moins aptes à occuper des postes à responsabilité, car on craint des compétences professionnelles et linguistiques insuffisantes, une acculturation au monde du travail helvétique imparfaite, un réseau relationnel défaillant ou inapproprié. De plus, la forte pression externe – tant économique que politique – laisse peu de marges aux institutions pour une politique du personnel plus ouverte.

## Discussion

### Récapitulation des principaux résultats

Cette étude parvient à des constats quelque peu différents selon que l'on se réfère à une notion étroite de HQM (personnes formées à l'étranger) ou à une notion plus large (comprenant aussi les personnes d'origine immigrée formées en Suisse), mais dégage un message convergeant. L'expérience de préférence déclarée démontre que les probabilités d'être retenu pour un poste à responsabilité pour un HQM originaire d'un pays tiers (c.à.d. non membre de l'Union Européenne) et formé dans ce pays, sont systématiquement inférieures à celles d'un ou d'une candidat·e formé en Suisse ; ces chances augmentent pour des HQM originaires de pays tiers formés en Suisse. La différence de traitement selon le lieu de formation se double d'une différence – moindre mais réelle – selon l'origine parmi les HQM formés en Suisse. La préférence locale qui en résulte est plus prononcée en Suisse alémanique qu'en Suisse latine.

La différence de traitement varie aussi selon le type de postes à pourvoir : l'écart est particulièrement prononcé pour les postes de directeur·trice d'établissement et de responsable de



communication comportant la représentation de l'institution dans l'espace public. Les chances pour les HQM de parvenir à des postes à responsabilité – généralement aux niveaux hiérarchiques intermédiaires – sont plus élevées dans des institutions ayant les migrant·e·s comme public cible.

Les contours et la variabilité du traitement différentiel livrent des clés de compréhension des processus aboutissant à ces résultats. Les commentaires des participant·e·s aux groupes de discussion éclairent ultérieurement le concours de facteurs qui façonnent la préférence locale préjudiciable pour les HQM.

Elle apparaît en premier lieu comme le produit de craintes des employeur·euse·s quant à la maîtrise de compétences professionnelles clés chez les candidat·e·s formés à l'étranger. Ces craintes sont d'autant plus fortes que le candidat HQM a effectué sa formation tertiaire dans un pays tiers : le fait qu'il soit désormais installé en Suisse, naturalisé et puisse faire état d'une expérience professionnelle dans ce pays, ne parvient pas à atténuer ces craintes. La préférence locale est en deuxième lieu une conséquence d'un environnement politico-économique qui questionne, voire remet en discussion, la mission des institutions sociales, l'ampleur de leurs tâches, les moyens à leur disposition, les mettant sur la défensive : plus cette pression est élevée et plus la préférence locale est prononcée et assumée par les employeur·euse·s.

La dimension locale est d'autant plus décisive que les structures politico-administratives déterminantes pour la politique sociale sont fortement décentralisées en Suisse, au niveau cantonal et communal. Les référent·e·s politico-institutionnels locaux sont l'horizon qui détermine les conditions d'existence et de développement des IS, qu'elles soient publiques ou à but non lucratif. Ainsi, l'ancrage local des réseaux sociaux des personnes ayant une tâche de représentation externe de l'institution est considéré comme crucial pour l'exercice de la fonction. Cet ensemble de facteurs explique que les HQM formés à l'étranger sont les plus affectés par la préférence locale.

## Conclusions

La réalité d'une mise à l'écart de candidat·e·s HQM, documentée par l'étude expérimentale et reconnue par les responsables RH comme reflétant des pratiques consolidées dans leurs institutions apparaît comme légitime car reposant sur des arguments méritocratiques et contextuels.

Si des craintes se manifestent face à des formations acquises à l'étranger, l'absence de prise en compte de l'expérience de travail en Suisse enferme les HQM dans un soupçon persistant d'incompétence professionnelle. L'argument des compétences incertaines des HQM formés à l'étranger semble légitime pour justifier leur mise à l'écart, mais il ne peut expliquer la mise à l'écart des HQM formés en Suisse. De plus, de l'aveu même des participant·e·s aux groupes de discussion, les compétences en langue écrite sont à certains égards problématiques aussi chez des travailleur·euse·s locaux, compte tenu notamment de la diglossie caractéristique de la Suisse germanophone. Lors d'un processus effectif de recrutement, une mise à l'écart de candidatures qui

se baserait sur des soupçons non vérifiés de compétences linguistiques insuffisantes ou de réseaux sociaux inadéquats pour le poste, correspondrait à un exemple de discrimination statistique, à savoir d'un traitement des individus non pas selon leurs mérites mais selon les caractéristiques du groupe auquel ils sont censés appartenir, et ce faisant, enfreindrait le principe libéral de l'égalité de traitement.

Les résultats de cette étude concourent à valider l'hypothèse explicative avancée par Jey Aratnam (2012) d'un biais amenant les membres d'un groupe donné à évaluer plus positivement et à privilégier les membres de leur groupe d'appartenance par rapport à ceux d'autres groupes. Située théoriquement au niveau des rapports interpersonnels, ce biais en faveur des personnes de son propre groupe d'appartenance peut aussi bien résulter d'une intention que relever de processus inconscients et de stéréotypes.

Toutefois, le constat que les préférences déclarées varient selon les fonctions, les institutions et les régions invite à chercher plus loin l'explication de ce traitement défavorable à l'encontre des HQM, particulièrement prononcé pour les postes qui requièrent la représentation de l'institution dans l'espace public et des responsabilités vis-à-vis d'interlocuteur·trice·s externes à l'institution. Les pratiques de recrutement semblent influencées par le degré de pression ressentie par les IS à légitimer leur action dans l'espace public, par le climat plus ou moins favorable aux politiques sociales et à l'immigration. Ainsi la mise à l'écart des individus 'minoritaires' s'éloigne de l'explication de la discrimination centrée sur les acteurs, pour l'inscrire dans le fonctionnement des institutions et de la société.

Un débat sur ces questions serait salutaire : il pourrait amener à une prise de conscience de la situation et à l'examen de l'opportunité d'une approche volontariste en la matière. Ce débat est un préalable indispensable à toute action visant à modifier la situation présente, qui passe nécessairement par la mise en place de dispositifs organisationnels susceptibles de l'infléchir.

## Références bibliographiques

- CHISWICK, Barry R and MILLER, Paul W, 2009. The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of Education Review*. 28(2), pp. 162-169.
- FIBBI, Rosita, KAYA, Bülent and PIGUET, Etienne. 2003. Le passeport ou le diplôme ? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de la migration. Neuchâtel : Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.
- FIBBI, Rosita, FEHLMANN, Joëlle, RUEDIN, Didier and COUNILH, Anne-Laure. 2017. *Discrimination des personnes issues de la migration hautement qualifiées dans le domaine du social ?* Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.
- JEY ARATNAM, Ganga 2012. Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund. Studie zur möglichen Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt. Basel : Gesowip.
- OREOPOULOS, Philip, 2011. Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal: Economic Policy*. 3(4), pp. 148-171 DOI 10.2307/41330445.
- PECORARO, Marco and WANNER, Philippe. forthcoming. Does the recognition of foreign credentials decrease the risk of being mismatched in education or skills for immigrants ?. In: Philippe. WANNER and Ilka STEINER eds. *From Migrants to Expats. The Swiss Case*. Cham: IMISCOE Research Series by Springer.