SFM Swiss Forum for Migration and Population Studies

SFM Studies #72

Rosita Fibbi, Joëlle Fehlmann, Didier Ruedin,
avec la collaboration d'Anne-Laure Counilh

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

Septembre 2019

unine
UNIVERSITÉ DE NEUCHÂTEL

Mandant
Commission fédérale contre le racisme

Auteurs
Rosita Fibbi, Joëlle Fehlmann, Didier Ruedin

Responsable du projet
Rosita Fibbi

Traduction
Service linguistique du Secrétariat général SG-DFI

© 2019 SFM

ISBN
2-940379-72-6
978-2-940379-72-9

Université de Neuchâtel, Institut SFM, Rue Abram-Louis-Breguet 2, 2000 Neuchâtel
T +41 32 718 39 20, secretariat.sfm@unine.ch, migration-population.ch

Table des matières

1 Contexte et but de l'étude 7
2 Littérature et questions de recherche 7
3 Champ d'étude 9
4 Méthodologie 10
4.1 Les choix méthodologiques 10
4.2 Le travail de terrain 10
5 Les institutions du domaine social 15
5.1 Structure interne des IS 16
5.2 Pratiques et procédures d'accès aux postes de cadre 17
5.3 Bilan 19
6 Description des institutions et des répondants 19
6.1 Les institutions 19
6.2 La présence estimée de personnes issues de la migration aux divers échelons hiérarchiques 23
6.3 Les répondants 25
7 L'étude expérimentale 26
7.1 L'évaluation des profils 27
7.2 L'analyse multivariée 34
7.3 Mise en perspective des résultats 41
7.4 Le champ de tensions dans lequel évoluent les IS 46
8 Discussion 49
8.1 Des préférences préjudiciables aux HQM 49
8.2 L'arrière-plan théorique pour comprendre les discriminations 51
8.3 Les mécanismes à l'origine des discriminations dans le travail 52
9 Conclusions 55
10 Références bibliographiques 57
11 Synthèse de l'étude 61
12 Zusammenfassung der Studie 73
13 Sintesi dello studio 85

Remerciements

Nous tenons à remercier chaleureusement en tout premier lieu les expertes et experts, professionnels du recrutement, responsables d'institutions sociales, qui se sont livrés à une réflexion constructive et nécessaire, à l'occasion d'entretiens individuels et de discussions de groupe particulièrement riches et féconds.

Nous sommes également très reconnaissants aux quelques 400 cadres d'institutions dans le domaine social qui ont investi leur temps et leur intelligence dans la participation à notre enquête en ligne, en répondant à notre appel largement lancé parmi les institutions sociales dans tout le pays.

Nous remercions la Haute école de travail social de Genève qui s'est engagée à nos côtés pour assurer la réussite de l'enquête.

Nous sommes particulièrement redevables à Flavia Fossati, du NCCR – On the move et aux responsables RH qui ont bien voulu contribuer à cette étude avec leur expertise, portant un regard critique et constructif sur des outils développés pour les besoins de la recherche.

Un grand merci aussi à Johanna Probst du SFM qui, ayant collaboré à la première phase de l'étude, a continué à y porter un intérêt soutenu, faisant preuve de disponibilité et d'écoute. Merci aussi à Denise Efionayi-Mäder pour ses commentaires sur le rapport.

Nous remercions enfin le mandant, la Commission fédérale contre le racisme (CFR) pour la confiance dont elle a fait preuve en donnant au SFM le mandat de cette étude novatrice que nous avons réalisée avec engagement et passion.

Liste des abréviations

APEA	Autorité de protection de l'enfant et de l'adulte
ARTIAS	Association romande et tessinoise des instituts d'action sociale
CDAS	Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales
CFR	Commission fédérale contre le racisme
CIIS	Convention intercantonale relative aux institutions sociales
COPMA	Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes
CoSI	Conférence suisse des Services spécialisés dans l'intégration
CSIAS	Conférence suisse des institutions d'action sociale
FG	*Focus Group* – groupe de discussion
HES-SO	Haute école spécialisée de Suisse occidentale
HQM	*Highly Qualified Migrants* - Personnes d'origine immigrée titulaires d'une formation tertiaire
IS	Institutions actives dans le domaine social
IT	Information Technologies, Informatique
KOKES	Konferenz für Kindes und Erwachsenenschutz
KESB	Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde
KoFI	Schweizerischen Konferenz der Fachstellen für Integration
OFAS	Office fédéral des assurances sociales
OFS	Office fédéral de statistique
RH	Ressources Humaines
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SFM	Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population
SODK	Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren

Abréviations utilisées dans l'expérience de « préférence déclarée »

I	Candidat formé en Suisse
EI	Candidat formé à l'étranger et en Suisse
E	Candidat formé à l'étranger
CH	Candidat originaire de Suisse
LI	Candidat originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
UE	Candidat originaire d'un pays de l'Union Européenne (UE), autre que les trois pays limitrophes cités
TE	Candidat originaire d'un pays tiers (non membre de l'UE) européen
TC	Candidat originaire d'un pays tiers, extra-européen
ND	Candidat originaire d'un pays extra-européen non identifiable par le patronyme
VS	Candidat originaire d'un pays extra-européen, appartenant à une minorité visible
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
I_ND	Candidat formé en Suisse non identifiable par le patronyme, originaire d'un pays tiers
E_TC	Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers extra-européen
E_LI	Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
EI_TE	Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays tiers européen
EI_UE	Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays de l'UE, autre que DE, FR, IT

1 Contexte et but de l'étude

La discrimination de personnes issues de la migration sur le marché du travail, comme dans d'autres domaines de la vie sociale, est désormais un phénomène bien documenté et étudié dans les sciences sociales soulevant de nombreuses questions sur les plans économique, juridique et de politique d'intégration. En Suisse, des études quantitatives et qualitatives attestent de la discrimination des primo-migrants et de leurs descendants sur le marché du travail, que ce soit par des enquêtes auprès des personnes directement concernées (Fibbi et al. 2015 ; Ruedin 2015) ou par des approches expérimentales comme le *practice testing* et les expériences de *stated preferences* (Diekmann et al. 2014 ; Fibbi et al. 2003 ; Flückiger et al. 2012 ; Hainmueller et al. 2014). Les pratiques discriminatoires à l'égard des migrants hautement qualifiés sont problématiques, tant sur le plan économique que social. Ces pratiques peuvent mener au chômage ou à un emploi dans des postes aux exigences inférieures aux qualifications acquises. Analysant les statistiques officielles, Pecoraro (2005, 2011) démontre que les migrants de la première et de la deuxième génération sont particulièrement exposés au risque de surqualification. Par ailleurs, des associations et des œuvres d'entraide ont ressenti le besoin de monter divers projets d'intervention pour faire face à la déqualification et aux difficultés d'accéder à un emploi qualifié frappant les personnes d'origine immigrée titulaires d'une formation tertiaire en provenance des pays tiers, à savoir les pays hors Union Européenne (Bader et Fibbi 2012 ; Berthoud 2012)[1].

La discrimination des personnes hautement qualifiées issues de la migration (désormais HQM[2]) sur le marché suisse du travail préoccupe la Commission fédérale contre le racisme (CFR), depuis quelques temps déjà. En 2010, elle a confié un premier mandat d'étude sur cette thématique au *Seminar für Soziologie* de l'Université de Bâle. L'étude, qui repose pour l'essentiel sur des entretiens avec des HQM, des employeurs et des experts, parvient à la conclusion que les HQM sont confrontés à des difficultés dans la recherche d'emploi, en particulier dans le domaine social, et vivent des situations de discrimination (Jey Aratnam 2012). Le marché du travail relatif aux entreprises internationales leur apparaît en revanche comme moins entaché par la discrimination : les HQM considèrent ces entreprises comme un espace à l'abri des tensions xénophobes de la société suisse.

La CFR souhaite approfondir la question d'une discrimination marquée des HQM dans les institutions du domaine social avec ce nouveau mandat, confié au Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population (SFM) à l'Université de Neuchâtel.

2 Littérature et questions de recherche

La plupart des études expérimentales suisses relatives à l'accès à l'emploi des personnes d'origine immigrée se concentrent sur un niveau de formation correspondant au secondaire II (ISCED 3 dans le système international de classification des types d'éducation élaboré par l'UNESCO) (Diekmann et al. 2014 ; Flückiger et al. 2012). Avec son focus sur les HQM, l'étude de Jey Aratnam défriche donc une question scientifique nouvelle. Or, un niveau élevé de formation offre de meilleures chances de vie. Dans leur étude sur l'accès à la nationalité suisse au terme de la procédure de naturalisation avec votation populaire, Hainmueller et al. (2015: 2397) relèvent qu'un niveau élevé de formation réduit les risques de rejet de la demande : "applicants with high levels of education are about 3 percentage points less likely to be rejected compared with observably similar applicants with low levels of education" (2015 : 2397).

Dans la littérature internationale, on trouve des études expérimentales qui prennent en compte différents niveaux de formation à l'intérieur d'un même groupe minoritaire. Ainsi Bovenkerk et al. (1995) montrent qu'au Pays-Bas, en comparaison avec les autochtones, les Surinamiens porteurs de qualifications de niveau intermédiaire connaissent un taux de discrimination plus élevé (40%) que les Surinamiens ayant une formation tertiaire (18%). Ils en tirent la conclusion qu'une qualification élevée améliore la position des personnes issues de la migration sur le marché du travail. Jey Aratnam remet en discussion la thèse que la qualification protège de la discrimination. Son constat ne procède pas d'une comparaison des risques de discrimination selon le niveau de formation ; il observe des situations proches du 'brain waste' ou 'deskilling', à savoir de la sous-

[1] http://www.networking-for-jobs.ch/index.php/en; http://associationdecouvrir.ch.
2 Highly qualified migrants.

utilisation des qualifications dont sont porteurs les personnes hautement qualifiées formées à l'étranger, très étudié notamment dans la littérature canadienne (Reitz 2013).

Comparant les entreprises du secteur public et à but non lucratif (non-profit) à celles du secteur privé, Bovenkerk et al. (1995), ainsi que Zschirnt et Ruedin (2016) font état d'un risque plus élevé de discrimination dans les entreprises privées. Jey Aratnam, par contre, identifie le domaine social, inscrit institutionnellement dans la sphère publique, comme plus exposé au risque de pratiques discriminatoires.

Considérant la taille des entreprises, la littérature ne donne pas d'indications univoques quant à son influence sur le comportement d'embauche. Bovenkerk et al. (1995 : 37) ne constatent pas de différences significatives entre grandes et petites entreprises. Par contre, une étude suisse de *practice testing*, basée sur des candidatures spontanées, adressées à des entreprises de plus de 50 salariés, fait état d'une différence selon la taille. Les entreprises avec plus de 100 salariés traitent les candidats d'origine immigrée pratiquement comme les autochtones, alors que les entreprises de taille plus petite montrent une préférence pour les candidats avec des origines suisses (Diekmann et al. 2014).

Si l'on assume le fait que les grandes entreprises sont probablement plus souvent orientées vers les marchés internationaux et, par ailleurs, que les entreprises internationales sont souvent des grandes entreprises, alors les résultats de Diekmann et de Jey Aratnam sont cohérents. Ce dernier observe en effet que l'origine ne joue pas de rôle dans les processus d'embauche des entreprises internationales. On peut dès lors avancer l'hypothèse qu'il en va autrement dans les entreprises orientées vers le marché interne. Nous ne connaissons pas d'étude ayant testé l'hypothèse que l'orientation vers le marché interne ou international représente un facteur important dans les stratégies d'embauche.

L'étude mandatée se focalise sur des aspects peu étudiés dans la littérature scientifique en général et dans la littérature suisse en particulier. Le questionnement part de la thèse de Jey Aratnam selon laquelle les pratiques d'embauche des entreprises du domaine social sont entachées de discrimination à l'encontre des personnes d'origine immigrée, à laquelle cet auteur parvient suite à son étude largement qualitative. Dans une logique complémentaire, nous analysons les 'pratiques' des employeurs, grâce à une méthodologie quantitative expérimentale, ainsi que leurs discours, par le bais d'une méthode qualitative, concernant l'accès aux postes de cadre des personnes hautement qualifiée d'origine immigrée. Les questions de recherche peuvent être formulées ainsi :

Est-ce que les personnes d'origine immigrée porteuses d'une qualification de niveau tertiaire (HQM) font l'objet 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 ?

L'étude atteste d'une préférence préjudiciable surtout aux HQM formés à l'étranger, concernant en premier lieu les postes comportant une fonction de représentation de l'institution dans l'espace public ; le phénomène est présent dans tout le pays, mais il est plus prononcé en Suisse alémanique qu'en Suisse latine.

Le rapport est organisé comme suit : le chapitre 3 délimite le champ d'investigation et le chapitre 4 présente les choix méthodologiques et la manière dont a été conduit le travail de terrain. Suivent alors quatre chapitres qui décrivent les résultats obtenus par le biais de divers outils méthodologiques.: Le chapitre 5 dresse un aperçu des institutions du domaine social tel que fourni par les experts, le chapitre 6 présente les résultats du questionnaire, le chapitre 7 restitue les connaissances découlant de l'étude expérimentale et le chapitre 8 montre les arguments qui, de l'avis des participants aux groupes de discussion, sont à l'origine des préférences à l'embauche identifiées dans l'étude. Le chapitre 9 synthétise les réponses que l'étude fournit aux questions de recherche initiales, alors que le chapitre 10 discute leurs implications et les perspectives[3] envisageables

[3] Les auteurs ont eu recours à l'emploi du masculin générique, dans le but d'assurer une meilleure lisibilité du texte : il est entendu qu'il désigne aussi bien des sujets féminins que masculins. Par ailleurs le masculin générique a été utilisé afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées.

3 Champ d'étude

L'étude porte sur un segment spécifique du marché suisse du travail, à savoir celui du domaine social. Il comprend tous les emplois des institutions publiques ou semi-publiques qui offrent « un suivi, un accompagnement et un conseil dans des situations difficiles quant à l'intégration dans la vie sociale ou professionnelle » (Jey Aratnam 2012 :243). La recherche concerne donc les institutions actives dans le domaine social au sens large (IS) à l'exclusion des certaines branches du secteur des services, comme la santé, les soins et la formation, où la pénurie de main-d'œuvre est telle que les personnes issues de la migration y trouvent aisément un emploi (Kaya et al. 2007).

En analogie à l'étude de Jey Aratnam, la recherche concerne exclusivement les salariés hautement qualifiés, définis comme porteurs d'une formation universitaire ou de niveau tertiaire A (Jey Aratnam 2012 :32). En Suisse, cela comprend les universités, les hautes écoles spécialisées et les hautes écoles pédagogiques.

La recherche sur l'accès à un poste de cadre dans les IS 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. Le choix de cerner la population étudiée comme 'issue de la migration', définie selon le critère de l'origine et non pas du statut légal ou de la nationalité, en référence au concept défini par l'Office fédéral de la statistique[4], a été pris en analogie avec le travail de Jey Aratnam et se fonde sur plusieurs considérations.

Le statut juridique ne permet plus de cerner les populations concernées par la migration à cause du caractère changeant de cet attribut suite notamment aux naturalisations. En particulier, certains groupes présentent une propension plus grande à la naturalisation que d'autres : tel est le cas des personnes provenant de pays hors Union Européenne (UE) et Association de libre échange (AELE) ainsi que des conjoints étrangers de citoyens suisses. De plus, les enfants les mieux formés de migrants ayant grandi en Suisse sont souvent naturalisés, car, au vu du fonctionnement socialement sélectif de la naturalisation, ils ont plus de chances d'acquérir la nationalité suisse (Fibbi et al. 2007). Dans leur méta analyse des études sur la discrimination employant la méthode expérimentale du *correspondence testing* dans les pays de l'OCDE pour la période 1990-2015, Zschirnt et Ruedin (2016 : 11) ne trouvent pas d'indications montrant que les enfants de migrants seraient moins exposés à la discrimination que les primo-migrants.

La notion de 'personne issue de la migration' est la notion souvent utilisée dans la vie courante. Selon les experts interrogés, la diversité dans les institutions du domaine social est appréhendée en employant la catégorie de l'origine immigrée et non pas de la nationalité étrangère : en d'autres termes, les personnes de nationalité suisse ayant des parents immigrés sont souvent classés dans la catégorie des personnes d'origine étrangère, avec les personnes de nationalité étrangère. De plus, les répondants au questionnaire ne peuvent aisément distinguer le statut juridique d'un collaborateur, (suisse ou étranger) alors qu'ils disposent de nombre de 'signaux' permettant d'inférer une origine étrangère, même chez des personnes ayant grandi dans le pays : patronyme, compétences linguistiques en langue d'immigration, faciès.

A l'intérieur du groupe composite de personnes d'origine immigré, il convient de prendre en compte deux dimensions clé. D'une part, on distingue les personnes selon le *lieu de formation tertiaire* : celles ayant acquis leur formation tertiaire à l'intérieur du pays (I) (quel que soit son lieu de naissance) et celles formées à l'étranger (E), donc des primo-migrants.

D'autre part, on distingue les personnes d'origine immigrée selon le *pays d'origine de la famille*. En effet, diverses études montrent que la situation sur le marché du travail des personnes provenant des pays UE-AELE est meilleure que celle des personnes originaires des pays tiers (Berthoud 2012 ; OECD 2007).

[4] « 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-migrants nés à l'étranger que des enfants de migrants nés et ayant grandi en Suisse.

4 Méthodologie

Ce chapitre illustre les options méthodologiques prises et la manière dont a été mené le travail de terrain.

4.1 Les choix méthodologiques

La principale option méthodologique est le recours à une approche expérimentale pour dessiner les contours des éventuelles difficultés de personnes HQM dans l'accès aux postes de cadres à l'intérieur des IS. Le dispositif méthodologique s'articule en trois étapes : les entretiens exploratoires d'experts, l'enquête et l'expérience *stated preferences* (SP ; en français, «préférence déclarée ») et finalement, les *focus groups* (en français, « groupes de discussion »).

Pour préparer l'enquête proprement dite, il convient d'acquérir une connaissance approfondie des pratiques du terrain que l'on veut étudier. Ainsi, le but des entretiens d'experts est de fournir des éléments d'évolution et de contexte relatifs aux institutions sociales et à leurs pratiques de recrutement du personnel d'encadrement.

Au centre de l'étude, il y a l'approche expérimentale de plus en plus utilisée, entre autres dans les recherches sur les phénomènes de discrimination. Elle se décline en deux types : le *practice testing*, qui permet d'observer le résultat des pratiques de sélection dans une situation réelle et les expériences de « préférence déclarée », qui permettent d'observer le résultat des pratiques de sélection du personnel dans une situation proche de la réalité. Le choix s'est porté sur cette méthode plus maniable, moins couteuse et à l'abri d'objections éthiques.

La méthode consiste à inviter des sujets à évaluer la probabilité de sélectionner l'une ou l'autre option, s'ils se trouvaient dans une situation réelle. Dans les recherches sur la discrimination à l'emploi, on propose aux responsables des Ressources Humaines (RH) une annonce fictive pour un poste à pourvoir, accompagnée d'un nombre déterminé de curriculum vitae (CV) fictifs avec l'invitation à indiquer leur préférence dans le questionnaire d'enquête. Dans une étude méthodologique récente, Hainmueller et al. (2015) attestent de la validité de l'approche de la « préférence déclarée » comme une méthode qui permet de décrire et prédire les comportements dans une situation réelle. En Suisse, deux recherches expérimentales de ce type ont été conduites (Flückiger et al. 2012 ; Hainmueller et al. 2015).

La description précise des résultats de l'enquête est successivement proposée comme objet de débat à un groupe sélectionné de participants à l'enquête, dans le cadre de *focus group* (FG). Les FG sont fréquemment utilisés dans le suivi d'études expérimentales pour aider à l'interprétation et l'analyse des résultats de recherche quantitative, pour *expliquer* de manière qualitative la nature de ce qui se passe (Hesse-Biber et Leavy 2010: 210), par-delà les suppositions de sens commun à propos de l'environnement social. Les échanges entre personnes très motivées par l'étude et représentant des contextes d'activité différents, permettent au chercheur d'appréhender de manière inductive les aspects clés et les préoccupations des personnes impliquées dans la pratique étudiée, d'explorer attitudes et comportements normatifs.

4.2 Le travail de terrain

4.2.1 La collaboration avec la HETS de Genève

Dans toute enquête et, a fortiori, dans le cadre d'une expérience de « préférence déclarée », la validité des résultats peut être compromise par le 'biais de désirabilité sociale'. Il consiste en la tendance de certains répondants de fournir une réponse qu'ils considèrent comme plus acceptable socialement que la 'vraie' réponse qu'ils auraient voulu livrer. Le but recherché est de projeter une image favorable d'eux-mêmes et d'éviter des évaluations négatives. Le résultat est une surestimation des comportements socialement désirables et une sous-estimation des comportements socialement indésirables (Lavrakas 2008).

Il est donc absolument nécessaire de tout mettre en œuvre pour réduire ce biais. Or, l'ancrage thématique des partenaires de cette recherche, la CFR comme mandant et le SFM comme mandataire, rend particulièrement explicite la finalité de l'étude, ainsi que les risques de biais de « désirabilité sociale » (Ruedin et Fibbi 2015). Il convient donc que les répondants de cette expérience ne connaissent que sommairement le questionnement de l'étude. Nous avons ainsi cherché la collaboration avec une institution scientifique disposée à figurer comme responsable de l'enquête et susceptible de réduire les risques de biais, car apparaissant à la fois comme

pleinement investie dans le champ couvert par cette étude, les IS, et comme 'neutre' par rapport à l'objet d'étude, l'accès à un emploi à responsabilité.

Une collaboration avec une institution de formation dans le domaine social a paru indiquée pour légitimer cette étude aux yeux des IS. Elle permet de neutraliser les biais qui ne manqueraient pas de se manifester si l'enquête apparaissait (uniquement) sous le nom d'un institut de recherche sur les migrations, le SFM figurant simplement comme Université de Neuchâtel dans le questionnaire en ligne proposé aux répondants.

Après plusieurs démarches, nous avons pu établir une collaboration avec la HES de Genève. Nous avons intégré à notre équipe une collaboratrice de recherche expérimentée, Mme Anne-Laure Counilh, docteure en géographie et assistante de recherche à l'HES-SO. Elle a collaboré à l'établissement des profils de candidatures, à l'envoi des courriels avec les questionnaires en ligne, ainsi que à la dernière étape de recherche, les groupes de discussion.

4.2.2 Entretiens d'experts sur l'accès des HQM aux postes de cadre

Nous avons mené deux séries d'entretiens avec des experts. La première série, ayant impliqué spécifiquement des experts du travail social, a abordé la question de l'accès aux postes de cadres pour les HQM parmi d'autres questions. La deuxième série a couvert, quant à elle, une plus large palette d'institutions actives dans le domaine social au sens large (IS) et a mis l'accent sur l'accès de HQM aux fonctions d'encadrement.

Les questions posées visaient à affiner nos connaissances générales du terrain par une prise en compte des pratiques effectives au sein de diverses institutions sociales. La grille d'entretien abordait des thématiques telles que l'évolution des exigences de formation pour les cadres, les parcours de formation permettant l'accès à un poste à responsabilité, les procédures de nomination des cadres au sein des institutions œuvrant dans le domaine social et l'importance relative des parcours de promotion interne et des recrutements externes. Les questions portaient aussi sur la présence et le parcours de HQM aux échelons supérieurs de leurs institutions, ainsi que sur les observations concernant cette présence. L'entretien se concluait avec l'évocation de la situation dans l'ensemble des IS et avec une appréciation individuelle de la nécessité d'agir en vue d'un accès plus large des HQM aux fonctions de cadre.

La liste des experts interviewés et la grille d'entretien se trouvent à l'annexe 1.

4.2.3 Le questionnaire

L'enquête se base sur un questionnaire en ligne comportant quatre sections. La première section regroupe des questions fournissant un aperçu général de l'institution à laquelle est affiliée la personne répondant au questionnaire. La deuxième section concerne la partie expérimentale proprement dite, que nous décrivons in extenso au § 4.2.4. La troisième section regroupe des questions permettant de caractériser la structure interne, notamment la composition par origine des divers échelons hiérarchiques de l'institution du répondant. La quatrième section rassemble les questions permettant d'identifier les caractéristiques de la personne ayant concrètement répondu au questionnaire.

Pour éviter le biais de désirabilité sociale (§ 4.2.1), le questionnaire apparait comme étant initié par la HES de Genève et l'Université de Neuchâtel mais ne fournit pas d'indication relative au mandant de l'étude.

Le questionnaire se trouve à l'annexe 2.

4.2.4 Design de l'étude expérimentale

Le but de cette partie expérimentale est d'estimer les préférences des responsables RH quant au recrutement pour un poste de cadre d'un travailleur HQM par rapport à un travailleur sans origine immigrée. Cette expérience de « préférence déclarée » a été conçue en s'inspirant du design de l'étude de Flückiger et al. (2012).

L'expérience auprès des employeurs comporte une mise en situation hypothétique de recrutement de nouveaux employés pour des postes de cadres annoncés publiquement. Les annonces ont été rédigées en s'inspirant d'annonces effectives parues sur les sites d'offres d'emploi « généralistes », sur certains destinés aux collaborateurs d'institutions sociales ou encore sur des sites spécifiques aux positions de cadres.

Nous avons lancé des appels à candidatures pour quatre postes de cadres à pourvoir, à savoir :

- responsable des ressources humaines ;
- responsable d'un service technique, en l'occurrence un service informatique ;
- directeur_trice d'une institution sociale ;
- responsable de la communication d'une institution sociale.

Les RH interrogés sont ainsi invités, pour chaque candidat fictif présenté, « à indiquer la probabilité (pour le candidat) d'être retenu sur la base du profil exigé dans l'annonce » sur une échelle de 0 à 6 de diverses « vignettes », à savoir candidatures fictives sous forme de CV. Afin de vérifier le caractère non-aléatoire et le degré de pertinence du classement effectué par les personnes interrogées, les quatre profils types importants pour l'évaluation ont été mélangés aux deux profils de contrôle suivants. Un premier profil bénéficie de hautes qualifications et a donc le plus de chance (en absolu, par rapport à toutes les autres candidatures) d'être retenu comme candidat potentiel. Un deuxième profil représente un individu ne répondant pas en tout point aux exigences requises et a donc moins de chance d'être retenu. Afin de diminuer le biais de « désirabilité sociale », les *curriculum vitae* des profils fictifs ont été présentés dans un ordre aléatoire (randomisation), changeant pour chaque personne interrogée. A l'exception des candidatures de contrôle, les candidats ont des niveaux de formation et d'expérience équivalents, mais diffèrent quant à leur origine.

Dans les scénarii proposés, tous les candidats fictifs possèdent la nationalité suisse[5] afin d'éviter que la variable « statut de séjour » interfère avec les variables « origine ethnique/nationale » et « lieu d'acquisition de la qualification tertiaire », variables sur lesquelles porte prioritairement l'expérience. Tous les candidats formés à l'étranger ont une expérience de travail en Suisse, montrant ainsi une bonne familiarité avec la société et la culture professionnelle helvétique.

Le tableau 1 ci-dessous offre un aperçu de la palette de candidatures que les répondants sont invités à évaluer quant à la probabilité que le candidat soit retenu pour le poste.

[5] La restriction aux candidats possédant la nationalité suisse distingue la population étudiée dans notre expérience de « préférence déclarée » de la population étudiée par Jey Aratnam (2012).

Tableau 1 : Les postes et les profils

Poste /Candidats	Origine	Nom	Diplôme sec II	Diplôme(s) tertiaire(s)
Responsable ressources humaines				
I_ND	Origine indéfinissable	Consonance étrangère	Matu gym CH	Master CH en RH
I_VS	Origine minorité visible	Consonance africaine	Matu gym CH	Master CH en RH
E_TC	Pays tiers	Consonance espagnole	Matu colombienne	Master Colombie en RH
I_CH	Suisse d'origine	CH (selon canton)	Matu gym CH	Master CH en RH
Responsable informatique				
E_TC	Pays tiers	Consonance espagnole	Matu argentine	Master Argentine ingénieur
E_LI	UE pays voisin	Fr/De/It (selon canton)	Bac/Abitur/…	Master FR ingénieur
I_TE	UE pays non-voisin	Consonance croate	Matu croate	Master CH ingénieur
I_CH	Suisse d'origine	CH (selon canton)	Matu gym CH	Master CH ingénieur
Directeur/trice d'établissement				
E_TC	Pays tiers	Consonance espagnole	Matu colombienne	Master Colombie socio / psycho
E_LI	UE pays voisin	Fr/De/It (selon canton)	Bac/Abitur/…	Master Fr/De socio/psycho
I_UE	UE pays non-voisin	Consonance grecque	Matu grecque	Master CH socio/psycho
I_CH	Suisse d'origine	CH (selon canton)	Matu gym CH	Master CH socio/psycho
Responsable communication				
I_TE	Origine slave	Consonance -ic	Matu gym CH	Master CH communication
I_VS	Origine minorité visible	Consonance sri lankaise	Matu gym CH	Master CH communication
E_TC	Pays tiers	Consonance portugaise	Matu brésilienne	Master Brésil communication
I_CH	Suisse d'origine	CH (selon canton)	Matu gym CH	Master CH communication

4.2.5 La constitution des listes d'institutions destinataires du questionnaire

Le questionnaire est destiné aux institutions sociales de toutes les régions linguistiques de Suisse. Étant donné que le taux de réponse raisonnablement attendu tourne autour de 10-12% dans le cas de questionnaire avec volet expérimental, nous avons investi beaucoup d'énergie à constituer une base de données aussi large que possible.

La prise de contact avec la Conférence suisse des institutions d'action sociale (CSIAS), comme suggérée par la présidence de la CFR, s'est malheureusement soldée par un refus. Les tentatives ultérieures auprès du Secrétariat d'Etat aux migrations (SEM), du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), de l'Office fédéral des assurances sociales (OFAS), de l'Office fédéral de la statistique (OFS), et de l'Association des Communes suisses n'ont pas été davantage couronnées de succès.

Par contre, les demandes adressées à l'Association romande et tessinoise des instituts d'action sociale (ARTIAS) et la Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales (CDAS) ont abouti, nous offrant une couverture optimale des institutions sociales. L'ARTIAS nous a ainsi transmis des fichiers d'adresses pour cinq cantons romands (à l'exclusion de Genève), tous riches de plusieurs centaines de contacts exploitables. De son côté la CDAS a mis à disposition de l'étude sa base de données recensant les institutions sociales reconnues par la Convention intercantonale relative aux institutions sociales (CIIS) pour les institutions œuvrant dans les quatre domaines d'activité recensés : Etablissements pour enfants et adolescents, Adultes handicapés, Traitement des dépendances et réadaptation, Ecoles spécialisées.

Les résultats sont également concluants pour ce qui est des autorités de tutelle – Kinder und Erwachsenenschutzbehörden (KESB). Le site de l'APEA/KOKES (www.kokes.ch) fournit une liste systématique et exploitable d'environ 150 institutions. Il en va de même pour les Offices de protection de la jeunesse, pour un total de 26 adresses, partiellement semblables à celles identifiées via l'APEA /KOKES.

Quant à la Conférence suisse des Services spécialisés dans l'intégration (KoFI/CoSI), elle publie également, sur son site internet (http://www.kofi-cosi.ch/franz/home/index.html), la liste exhaustive de ses membres, liste

versée à notre répertoire. Nous y avons ajouté aussi nombre d'organisations et institutions actives dans le domaine de l'asile.

S'agissant des Offices régionaux de placement (ORP) et des caisses de chômage, nous avons recouru aux ressources en ligne du site espace-emploi (http://www.espace-emploi.ch/) qui référence, par canton, ces deux types d'organismes. Nous avons également recensé manuellement les adresses des Services cantonaux de l'emploi. Pour compléter cet inventaire des institutions actives dans le domaine de l'intégration professionnelle, nous nous sommes basées sur la liste des 190 membres de l'Association faitière nationale de l'insertion sociale et professionnelle (insertion suisse : http://www.arbeitsintegrationschweiz.ch/).

Le label de qualité Zewo (https://www.zewo.ch/fr/), qui certifie les œuvres de bienfaisance basées en Suisse, publie la liste des organisations d'utilité publique à but non lucratif détentrices du label. Nous avons extrait de cet inventaire les coordonnées de plus de cent œuvres d'entraide agissant sur les plans international, national et régional.

Enfin, certains cantons (Argovie, Berne, Fribourg, Zoug, etc.) et villes (Zürich) répertorient les institutions sociales publiques actives sur leur territoire et mettent ces informations à disposition du public. Lorsqu'un inventaire systématique préconstitué, soit par canton/ville, soit par type d'institution, nous faisait défaut, ce recours s'est avéré un complément précieux : la liste des services sociaux régionaux et communaux, notamment dans les cantons alémaniques et forte de plusieurs centaines d'adresses, a pu être établie par ce biais. Nous avons ainsi procédé à l'exploitation manuelle de la liste des Services sociaux cantonaux, des services sociaux communaux et régionaux (http://www.gef.be.ch/gef/fr/index/soziales/soziales/publikationen/adresslisten_undverzeichnisse.html; https://sozialverzeichnis.zug.ch/sozialverzeichnis; https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/ueber_das_departement/organisation/seb.html

4.2.6 Les envois et les réponses

La liste complète des destinataires comportait 4128 adresses électroniques d'institutions et organisations du domaine social[6]. Suite à l'élimination des doublons et des adresses inexactes (6% environ), Anne-Laure Counilh de la HETS a envoyé 3886 courriels avec liens vers le questionnaire en ligne en faisant usage du logiciel Mailpro (https://fr.mailpro.com/), outil permettant d'envoyer des messages personnalisés en masse.

Le Tableau 2 ci-dessous offre un aperçu des envois effectués, distribués par langue/région linguistique : 38% des destinataires résident dans des cantons francophones, 36% dans des cantons germanophones, 22% dans des cantons bilingues de Berne, Fribourg et Valais et finalement 3% au Tessin.

[6] Nous nous sommes toujours efforcées de rechercher des destinataires pertinents pour l'étude au sein des institutions identifiées, à savoir les personnes en charge des ressources humaines ou les responsables du service/de l'organisation visés.

Tableau 2 : Liste d'adresses et mails envoyés

Campagne	Adresses liste xls	Emails envoyés	Echec emails	Emails transmis	Envois par région linguistique
IT	139	130	10	120	3.1
IT (%)		*100%*	*7.69%*	*92.31%*	
FR	1607	1587	97	1490	38.3
FR (%)		*100%*	*6.11%*	*93.89%*	
DE	1450	1444	37	1407	36.2
DE (%)		100%	2.56%	97.44%	
BI	984	*967*	*98*	*869*	22.4
BI (%)		100%	10.13%	89.87%	
Total	4180	**4128**	**242**	**3886**	100.0
Total (%)		*100%*	*5.86%*	*94.14%*	

Le questionnaire a été mis en ligne le 24 janvier 2017. Nous avons envoyé un message de rappel 15 jours plus tard en annonçant la clôture de la prise d'information pour le 20 février. Le 23 février, on énumérait 930 réponses alors que quelques 50 personnes avaient commencé à répondre. En conséquence, nous avons prolongé l'accès au questionnaire jusqu' à fin février.

Nous avons comptabilisé au total 995 personnes ayant commencé à répondre au questionnaire, ce qui correspond à un taux de 25%, bien supérieur aux moyennes généralement observées dans ce type d'études expérimentales. L'analyse de données révèle cependant que le nombre de questionnaires entièrement complétés est de 379. Cela correspond à un taux de réponse de 10%, en ligne avec les moyennes habituelles pour ces enquêtes.

4.2.7 Les groupes de discussion

Nous avons réuni à fin mai deux groupes de discussion, l'un francophone à Lausanne et l'autre germanophone à Berne. La logique de cette segmentation (Hesse-Biber et Leavy 2010, 214) ne tient pas seulement aux raisons linguistiques, mais aussi aux différences dans les résultats observées dans les deux régions linguistiques.

Les invitations à participer aux groupes de discussion ont été adressées à une sélection de répondants à l'enquête en ligne, qui avaient manifesté leur intérêt à connaître les résultats et avaient laissé leurs coordonnées. La sélection a été effectuée de sorte à réunir des représentants d'institutions aussi diverses que possible, sans connexion avec les réponses fournies durant l'enquête.

Le canevas de la séance demandait d'abord aux participants de faire état de leurs réalités institutionnelles. Il passait ensuite en revue quelques résultats saillants de l'enquête sur lesquels les participants étaient invités à réfléchir, dans le but d'éclairer les raisons à l'origine des pratiques (*patterns)* observées.

La liste des participants aux groupes de discussion et le canevas des séances se trouvent à l'annexe 3.

5 Les institutions du domaine social

Avant de s'interroger sur la présence de personnes d'origine immigrée dans les institutions du domaine social (IS), il convient de se familiariser avec le champ d'étude. Ce chapitre restitue quelques éléments tirés des entretiens d'experts afin de gagner une vision aussi différenciée que possible du recrutement des cadres dans les institutions du domaine social. Cette introduction aborde deux thématiques : d'une part, les évolutions du domaine social et la structuration interne des institutions et, d'autre part, les pratiques et les procédures d'accès aux postes de cadre.

5.1 Structure interne des IS

5.1.1 Evolutions récentes

Les cadres – tous niveaux confondus – représentent entre 15% et 20% du personnel des institutions du domaine social, selon les experts interrogés. Dans les 10 dernières années, de profonds changements sont intervenus dans ce domaine avec une augmentation significative du nombre de cadres et, notamment, de cadres intermédiaires en lien avec la réorganisation des services publics.

Sur le plan qualitatif, de nombreux experts indiquent une plus forte exigence de professionnalisation. Cela se traduit par une importance accrue des tâches managériales des cadres, notamment des cadres supérieurs ; comme le dit une des personnes interrogées : «Nos chefs doivent comprendre les enjeux comptables, les compétences sociales passent un peu au deuxième plan ». Les cadres supérieurs doivent faire des projets et démontrer l'intérêt et la faisabilité de ceux-ci pour obtenir des financements. En conséquence, les institutions sociales s'intéressent aujourd'hui à des cadres au profil de qualification différent d'il y a seulement 10 ans, tels que juristes, financiers, comptables.

Pour les cadres intermédiaires et les collaborateurs, la professionnalisation rime avec une évolution des attentes à leur égard : ils sont censés être porteurs à la fois de compétences professionnelles et de gestion et sont ainsi appelés à être moins empathiques et plus « froids ». Dans les mots d'un des experts cela veut dire : « Il faut faire de la gestion du volume et pas seulement du qualitatif ».

Par ailleurs, les responsabilités traditionnelles des cadres par rapport au personnel et aux usagers se sont diversifiées et incluent notamment la capacité de gestion d'un personnel multiculturel, des compétences pour une gestion bienveillante du personnel, une plus grande attention à la prise en compte des bénéficiaires et de leurs familles.

5.1.2 Echelons hiérarchiques dans les IS

Les IS présentent des degrés différents de verticalité dans leur organisation interne, selon le statut juridique et la taille de l'institution : ainsi les services publics, notamment ceux de grande dimension, présentent une hiérarchie interne plus articulée que cela n'est le cas dans les structures de type associatif ou à but non lucratif (*non-profit*).

Dans les structures publiques, on fait souvent la distinction entre *cadres supérieurs* (la direction, les hauts dirigeants/les chefs de service/les chefs d'unité) et *cadres intermédiaires* avec fonction d'encadrement, parmi lesquels on compte aussi les cadres de proximité (ex. chef de groupe). On compte en outre des *experts* qui occupent des positions considérées comme équivalentes à celles des cadres intermédiaires, mais qui n'exercent pas de véritables fonctions d'encadrement.

Dans les structures de dimensions plus réduites, la distinction est faite entre *cadres supérieurs* (directeur) et *cadres intermédiaires.* Les dirigeants toutefois ont souvent plusieurs casquettes (par ex. coordinateur et conseiller) et doivent gérer tous les aspects. En conséquence, ils sont cadres supérieurs, mêmes si leur équipe ne compte que 20 personnes. A l'inverse, dans les grandes institutions, certains cadres intermédiaires peuvent avoir la responsabilité de 80 personnes.

Dans nombre d'IS le personnel au contact avec le public a une formation de niveau tertiaire, que ce soit p.ex. un bachelor en travail social acquis en HES ou un master universitaire en droit.

Pour accéder à des positions de *cadres intermédiaires*, l'exigence principale réside dans l'expertise du métier et l'expérience plutôt qu'une formation spécifique en gestion du personnel. Un expert a exprimé de manière percutante cette règle de fait, réaffirmée par d'autres interlocuteurs : « pas de mercenaires du management pour gérer une équipe sociale ».

Il en va autrement pour les postes de *cadres supérieurs*. Le niveau de formation requis n'est pas tellement le master en travail social qui fait suite à la formation bachelor. Cette offre a été institué seulement récemment, il y a 7-8 ans, et n'est pas déterminante dans la carrière. En Suisse, la voie royale pour l'accès aux positions de cadre supérieur est un master en formation continue, destiné donc à des personnes pouvant se prévaloir d'une bonne expérience professionnelle.

Les HES de Suisse romande se sont coordonnées et collaborent avec la Haute école de gestion pour la mise sur pied d'un master en formation continue (MAS), dispensé à la HES de Genève et destiné à tous les cadres des institutions éducatives, sociales, socio-sanitaires (de la petite enfance aux établissements médico-sociaux pour personnes âgées). Ce sont les personnes ayant le plus d'expérience qui sont retenues pour fréquenter le MAS. Environ 30 personnes sont formées chaque année. L'institution qui emploie le salarié en promotion supporte généralement, du moins en partie, les coûts de formation, plutôt élevés. La formation romande destinée aux (futurs) cadres supérieurs est fréquentée régulièrement par un petit 10% de personnes ayant acquis leur formation de base à l'étranger mais vivant désormais depuis quelques années en Suisse. Plus fréquent est le cas de personnes de nationalité ou d'origine étrangère ayant été scolarisées en Suisse (enfants de migrants).

En Suisse alémanique il n'y a pas de formation pour cadres supérieurs spécifique aux institutions du domaine social ; les futurs cadres suivent les formations générales en management. Les frais de formation sont généralement cofinancés par la personne et l'institution qui l'emploie. Il y a peu de personnes étrangères dans les formations générales en management en Suisse alémanique. Les HES alémaniques organisent toutefois sur demande des cours passerelle portant spécifiquement sur la législation suisse, à l'intention notamment d'Allemands en vue de leur accès à un poste de cadre, car certaines grandes villes comme Bâle ou Zurich connaissent une pénurie de cadres.

5.1.3 Personnes d'origine étrangère parmi les cadres

Tous les experts font état de la présence de personnel d'origine étrangère parmi les *collaborateurs* des institutions sociales auxquelles ils appartiennent. Dans certaines institutions ce personnel représente environ un tiers des effectifs ; il s'agit généralement de personnes ayant été formées en Suisse. Les Allemands et les Français en revanche ont souvent acquis leur formation dans leur pays d'origine : les formations dans ces pays sont bien connues des recruteurs et considérées comme largement équivalentes à celles obtenues en Suisse. Inversement, la reconnaissance des qualifications acquises dans d'autres pays européens (ex. Portugal) implique des démarches plus compliquées et longues.

La présence de personnes d'origine étrangère parmi les *cadres* est, quant à elle, bien plus variable. Certains experts déclarent qu'il n'y a pas de cadre d'origine étrangère dans leur institution, d'autres les estiment entre 15% et 30%. Ces proportions élevées sont généralement imputées aux Français (en Suisse romande) et aux Allemands (en Suisse alémanique), notamment grâce aux cours passerelle. Les personnes originaires de pays hors Union européenne sont très faiblement représentées parmi les cadres.

Selon un des experts, l'accès à des positions de cadre pour des personnes issues de la migration serait particulièrement rare dans les services publics ; dans les structures privées, en revanche, les chances de devenir cadre seraient moins défavorables. On met également en avant une différence entre secteurs : la présence de cadres d'origine étrangère serait plus large dans le domaine de la santé, où les étrangers sont fortement représentés parmi les salariés ; en revanche, elle serait plus rare dans le domaine social, qui est conçu et géré dans une logique davantage nationale.

Relevons que dans leurs réponses, presque tous nos interlocuteurs appréhendent la diversité dans les institutions du domaine social en employant la catégorie de l'origine étrangère et non pas de la nationalité étrangère : en d'autres termes, les personnes de nationalité suisse ayant des parents immigrés sont classés comme les étrangers, dans la catégorie des personnes d'origine étrangère. Un seul de nos interlocuteurs distingue les personnes d'origine étrangère selon le pays où elles ont fait leur formation.

5.2 Pratiques et procédures d'accès aux postes de cadre

Les exigences et les pratiques pour l'accès à des fonctions d'encadrement se différencient de manière significative selon le niveau hiérarchique, que ce soit les qualifications requises, le bassin de recrutement et le degré de professionnalisation du processus de sélection.

L'information sur l'ouverture des postes est encadrée par des directives publiques dans certains cantons : elle est diffusée d'abord à l'interne, ensuite aux offices de l'emploi et finalement est affichée publiquement. Parfois, et dans d'autres réalités toutefois, elle peut s'arrêter au seul niveau interne.

5.2.1 Modalités différenciées selon le niveau hiérarchique

Les *cadres intermédiaires* sont recrutés le plus souvent par appel interne, le processus de sélection étant confié à un collaborateur administratif ou des cadres exerçant cette fonction à côté d'autres tâches. L'appel à candidatures est lancé à l'intérieur de l'institution, par exemple sur les plateformes intranet. Il arrive cependant qu'il soit aussi posté sur des sites professionnels dédiés.

Les *cadres supérieurs* en revanche sont recrutés généralement par appel externe, en sus de l'appel interne. Le processus de sélection est assuré par un professionnel des ressources humaines, souvent externe à l'entreprise/l'unité de travail. Il implique parfois une évaluation (*assessment)*, une procédure de la durée d'une demi-journée comportant un entretien approfondi, des exercices de simulation et des jeux de rôle. La procédure est relativement coûteuse, limitée donc à des situations particulières, lorsqu'il faut conforter ou légitimer un choix ; elle devient nécessaire pour assurer la responsabilité (*accountability)* des décisions concernant les cadres dirigeants.

Globalement, on peut relever que plus on s'élève dans la hiérarchie, plus la procédure est ouverte, avec mise en concurrence des candidats internes et externes.

5.2.2 Modalités différenciées selon le type de service

D'autres interlocuteurs relèvent que la différentiation entre bassin de recrutement suit une logique interne aux divers services plutôt qu'une logique hiérarchique.

Dans certains services, les recrutements internes sont la règle pour tous les niveaux hiérarchiques, selon le principe que « Si l'on n'est pas passé par le terrain, on ne sait pas de quoi on parle… ». En fait, la légitimité de cadres avec un autre profil professionnel serait remise en discussion avec l'argument qu'ils ne connaissent pas le métier. L'expertise du métier prime sur les compétences managériales, notamment dans les services qui correspondent à la mission principale de l'institution, et où les collaborateurs et les cadres sont en contact avec le public, comme par exemple les services liés au travail social avec des groupes particuliers. Plus de la moitié des cadres œuvrent à l'intérieur de ces services. Ces tendances sont un peu à contre-courant de l'évolution plus récente des profils professionnels dans les IS, esquissée auparavant.

Une certaine polarisation entre recrutements internes et externes s'observe également dans les services de support propres à l'organisation institutionnelle et non étroitement liés à la mission de l'institution envers le public : ainsi, par exemple, le bassin de recrutement des cadres est davantage interne pour les fonctions RH et externe pour les tâches comptables et financières.

5.2.3 Candidatures et sélection

Les candidatures à des postes de cadres varient en nombre et en qualité à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Le nombre de candidatures pour postes de cadre – tous niveaux confondus – peut être important, avoisinant parfois les 100 dossiers, notamment dans les grandes villes. Au terme de la sélection (*screening)*, on auditionne deux ou trois candidats internes et trois ou quatre candidats externes.

La proportion de personnes d'origine étrangère parmi les candidats diminue à mesure que l'on monte dans la hiérarchie. Le lieu de formation joue un rôle dans le processus de *screening* des candidatures. Il est déjà difficile pour les recruteurs de se rendre compte du véritable niveau de formation des personnes porteuses d'une formation de degré tertiaire à l'étranger, postulant pour les postes de base. Cela est encore plus malaisé dans les cas des personnes candidates aux postes de cadre : la généralisation du système de Bologne est encore trop récente pour servir aujourd'hui d'étalon dans la comparaison des niveaux de formation. Cela est franchement ardu dans le cas des postulants ayant suivi des formations dans des pays hors Union Européenne. Les experts font valoir que les équivalences pour la reconnaissance des diplômes relèvent de la compétence des institutions de formation et non pas des employeurs. Il n'en demeure pas moins que, selon nos informateurs, pour les cadres, la formation initiale compte moins que l'expérience professionnelle.

5.2.4 Directives pour le recrutement

Les experts citent le fait que plusieurs institutions du domaine social se sont dotées de lignes de conduite plus ou moins contraignantes encadrant le recrutement. Ainsi, certaines institutions spécifient dans les annonces que les candidatures féminines sont les bienvenues, alors que d'autres ont formalisé une surveillance

(*monitoring)* des femmes aux postes de cadres supérieurs. Le résultat de cette démarche volontariste demeure difficile à évaluer, soit que la proportion de femmes est mesurée sur l'ensemble du personnel et non pas en relation aux seuls cadres, soit que les effectifs des cadres supérieurs sont trop restreints pour une mesure statistique fondée.

Aucun des experts interrogés n'a fait état de directives concernant l'origine des collaborateurs et des cadres.

5.3 Bilan

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 subordonnés, 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 professionnels des ressources humaines.

Ces postes semblent accessibles aux personnes d'origine étrangère qui vivent depuis longtemps dans le pays, voire y ont suivi leur formation, sous réserve de maîtrise de la langue standard écrite et de sa variante orale dialectale en Suisse alémanique. Ces exigences linguistiques pourraient expliquer l'éventuelle sous-représentation dans les postes de cadre intermédiaire des personnes d'origine étrangère ayant une plus brève ancienneté de séjour en Suisse.

L'accès aux postes de *cadre supérieur* 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 sélection s'élargit à un bassin de recrutement plus vaste et il est souvent mené par des professionnels de la gestion des ressources humaines.

Ces postes semblent accessibles aux personnes d'origine étrangère même récemment arrivées en Suisse et ayant suivi des cursus connus des recruteurs : les chances d'embauche sont ainsi favorables aux ressortissants des pays limitrophes. Les experts interrogés font, à diverses reprises, référence à la présence dans les positions de cadres supérieurs de Français en Suisse romande et d'Allemands en Suisse alémanique, cadres qui, en l'occurrence, peuvent être des personnes récemment immigrées. En Suisse alémanique, une offre de formation complémentaire spécifiquement conçue pour ce profil assure une insertion optimale de ces 'personnes d'origine étrangère' dans le tissu institutionnel suisse. Selon nos interlocuteurs, le lieu de formation semble jouer un rôle prépondérant dans le *screening* des candidatures. Le fait d'avoir suivi une formation dans un pays autre que la France et l'Allemagne semble affecter les chances d'accès à des fonctions de cadre supérieur. L'expérience professionnelle (qualité, localisation, diversification) devrait être susceptible de modifier la donne selon nos experts.

6 Description des institutions et des répondants

Avant d'aborder la manière de sélectionner les candidats à des postes de cadres, il convient de situer socialement le contexte à l'intérieur duquel cette sélection est opérée. Trois types d'informations permettent de cerner les caractéristiques principales : la caractérisation des institutions/organisations ayant répondu au questionnaire, la morphologie interne de ces institutions telle qu'elle est perçue par le répondant et le profil socio-professionnel individuel des répondants au questionnaire.

6.1 Les institutions

Ce chapitre vise à décrire les institutions/organisations qui ont bien voulu répondre à notre questionnaire et à dresser le portrait des 379 institutions qui l'ont complété, sur les 995 qui ont commencé à répondre au questionnaire.

Tableau 3 : Institutions répondantes, selon leur finalité/nature, en %

Type	%
Service social cantonal	9.2
Service social régional/communal	21.6
Service de protection des mineurs et des adultes	7.7
Service de l'emploi	2.1
Office régional de placement	2.1
Intégration socioprofessionnelle	23.0
Œuvre d'entraide	7.7
Institution sociale	45.1
Autre (merci de préciser)	21.9
	100.0
N=	379

Les institutions sociales (fournissant un soutien, p.ex., aux personnes âgées, aux enfants et/ou adolescents, 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 sur 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%) (Tableau 3).

Tableau 4 : Institutions répondantes, selon le canton d'activité en %

Canton	%
Argovie (AG)	2.4
Appenzell Rhodes Intérieures (AI)	0.0
Appenzell Rhodes extérieures (AR)	1.1
Berne (BE)	7.2
Bâle Campagne (BL)	1.1
Bâle Ville (BS)	2.4
Fribourg (FR)	7.2
Genève (GE)	12.5
Glaris (GL)	0.5
Grisons (GR)	1.9
Jura (JU)	4.0
Lucerne (LU)	4.2
Neuchâtel (NE)	4.5
Nidwald (NW)	0.3
Obwald (OW)	0.3
Saint-Gall (SG)	2.4
Schaffhouse (SH)	0.3
Soleure (SO)	1.9
Schwyz (SZ)	0.8
Thurgovie (TG)	2.1
Tessin (TI)	5.0
Uri (UR)	0.3
Vaud (VD)	19.6
Valais (VS)	7.4
Zoug (ZG)	2.1
Zürich (ZH)	8.8
Total	100.0
N	377

Une majorité des institutions répondantes se situe en Suisse francophone (55%), deux cinquièmes se trouvent en Suisse alémanique (40%) et finalement 19 institutions sont localisées au Tessin (5%) (Tableau 4). Malgré l'écho favorable de l'enquête dans ce canton, le nombre de réponses tessinoises est trop limité pour permettre la singularisation du Tessin dans les analyses statistiques ; les données s'y référant sont donc prises en considération avec les informations romandes.

Cette surreprésentation romande reflète assez bien la distribution régionale des destinataires de nos courrielss-questionnaires, avec un accueil vis-à-vis de l'enquête légèrement plus favorable en pays latin (Tableau 5). Les écarts par rapport au poids démographique des régions résultent ainsi largement de l'accès à des listes exhaustives d'institutions plus facile en pays latin qu'en pays germanophone (cf. § 3.2.5).

Tableau 5 : Comparaison entre la distribution régionale des réponses avec les envois et la population résidente par région linguistique, en %

REGION	Retours	Envois	Population
FR	40.6	38.3	18.1
DE	32.7	36.2	57.7
DE-FR	21.8	22.4	20.0
IT	5.0	3.1	4.3
Total	100.1	100.0	100.0

Invités à indiquer le statut juridique de leur institution, les répondants avaient comme options : statut public, statut à but non lucratif et statut privé. Alors que la nature publique d'une institution est bien identifiée par les participants à l'enquête, la différenciation entre institution sans but lucratif et organisation privée n'a pas été aussi univoque qu'escomptée, dans la mesure où les deux caractéristiques peuvent se présenter conjointement. Au terme d'une analyse détaillée des réponses, l'option a été prise de considérer comme non lucratives toutes les organisations non publiques ayant participé à l'enquête.

Tableau 6 : Institutions répondantes, selon leur statut juridique en %

Statut juridique	%
Statut public	47.0
Statut à but non lucratif	53.0
Total	100.0
N	377

Ainsi, les répondants se partagent en deux groupes de taille comparable, avec une légère prépondérance des organisations sans but lucratif (Tableau 6). Par ailleurs, la répartition par statut juridique et région montre que deux tiers des répondants suisse-alémaniques travaillent dans des structures publiques, alors que ceci n'est le cas que pour un gros tiers des répondants des institutions des cantons latins (Tableau 7).

Tableau 7 : Institutions répondantes, selon le statut juridique et la région d'implantation, en %

REGION	public	non lucratif	N par région
Suisse alémanique	62.0	38.0	150
Suisse latine	37.0	63.0	227

Les institutions sociales se différencient par les types d'usagers auxquels elles s'adressent (Tableau 8). Les catégories n'étant pas exclusives, les totaux peuvent dépasser le 100%.

Tableau 8 : Institutions répondantes, selon le type d'usagers, en %

Usagers	%
Tous publics	31.0
Adultes	42.6
Femmes	18.5
Enfants/adolescent-e-s	34.1
Personnes âgées	15.6
Handicapé-e-s (moteur/psychiques)	25.7
Personnes souffrant d'une addiction	15.3
Migrant-e-s	18.3
Autres	15.3
N	378

*Plusieurs réponses possibles

Un tiers des répondants indiquent que leur institution s'adresse à l'ensemble de la population (tous publics, adultes, femmes, jeunes), plus de la moitié à des usagers fragilisés sur le plan de la santé au sens large (personnes âgées, handicapés, personnes souffrant d'addiction) et presque une institution sur 5 a comme usagers principaux des migrants.

Tableau 9 : Institutions selon le nombre de salariés, en %

Nombre de salariés	%
1-15	28.8
16-25	11.9
26-50	15.3
51-100	18.8
101-500	19.6
Plus de 500	5.3
Ne sais pas	0.3
Total	100.0
N	378

Parmi les institutions participant à l'enquête, on compte 41% de petites institutions (≤25 salariés) ; 34% d'institutions moyennes (26-100 salariés) et 25% de grandes institutions (>100 salariés) (Tableau 9).

6.2 La présence estimée de personnes issues de la migration aux divers échelons hiérarchiques

Toute institution connait une hiérarchie de positions allant des collaborateurs aux cadres supérieurs, en passant par les cadres inférieurs et intermédiaires avec ou sans personnes sous leur responsabilité, ou encore les experts. Trois positions sont présentes dans toutes les organisations et les plus fréquentes : collaborateurs, cadres intermédiaires avec responsabilités hiérarchiques et cadres supérieurs. En conséquence, nous limitons notre analyse à ces échelons qui représentent plus de 80% des effectifs des institutions répondantes.

Nous avons demandé aux répondants d'estimer la présence de personnes issues de la migration (primo-migrants et personnes d'origine immigrée ayant grandi en Suisse) dans les échelons hiérarchiques de leurs institutions. L'option de se focaliser sur les personnes issues de la migration correspond au choix effectué par Jey Aratnam (2012) ; elle a paru la plus judicieuse suite aux entretiens d'experts qui ont signalé l'impossibilité de distinguer les personnes selon leur nationalité, variable au cours de la vie en raison des naturalisations. L'origine (suisse vs étrangère), par contre, ne présente pas cette variabilité au fil du temps. Elle est rendue 'visible' par des marqueurs aussi divers que les patronymes, l'accent ou les compétences linguistiques des

collaborateurs ou encore les caractèristiques somatiques. Bien qu'il s'agisse d'attributs sur lesquels les individus ont peu de prise, la visibilité peut faire l'objet de stratégies de présentation de soi des personnes d'origine étrangère, la rendant plus ou moins saillante pour leur entourage. L'estimation de la composition du personnel fournie par les répondants au questionnaire ne concerne que les individus *perçus* comme porteurs de caractéristiques renvoyant à une origine étrangère.

Tableau 10 : Estimation de la présence de personnes issues de la migration dans la hiérarchie, selon le statut juridique de l'institution, en %

Statut juridique de l'institution	public	non-lucratif
Collaborateur-trice	23.9	31.7
Cadre intermédiaire avec responsabilités hiérarchiques	16.7	26.0
Cadre supérieur-e	16.7	21.3

La présence de personnes issues de la migration dans les échelons hiérarchiques des institutions répondantes varie de manière substantielle selon le statut juridique des institutions (Tableau 10). Elle est tendanciellement plus limitée dans les institutions publiques et plus élevée dans les institutions à but non lucratif, notamment pour les positions de cadre.

Tableau 11 : Estimation de la présence de personnes issues de la migration dans la hiérarchie, selon le type d'usagers, en %

Type d'usagers	Addictions	Jeunes	Handicapés	Femmes	Adultes	Migrants	Personnes âgées
Collaborateur-trice	25.7	27.5	27.6	27.8	28.9	30.1	34.0
Cadre intermédiaire	17.4	22.3	19.3	20.2	20.0	26.1	22.2
Cadre supérieur-e	19.9	14.1	17.8	13.5	20.3	23.1	16.0

Globalement, la main-d'œuvre étrangère – constituant une partie de la 'population issue de la migration' – représente environ 26% des personnes occupées en Suisse (ESPA 2016)[7]. Selon les estimations de nos répondants, les institutions sociales comptent entre un quart et un tiers de collaborateurs d'origine immigrée : ceux-ci sont plus nombreux dans les institutions ayant comme usagers principaux les migrants et les personnes âgées. Les personnes d'origine immigrée sont également plus nombreuses en position de cadre intermédiaire dans des institutions 'dédiées' aux migrants (un quart), mais leur proportion est estimée à environ un cinquième dans les institutions ayant un public défini selon d'autres critères (âge, genre, santé, etc.). Cette singularité se confirme au niveau des cadres supérieurs, où les personnes issues de la migration représentent – selon les estimations de nos répondants – plus d'un cinquième, alors que dans toutes les autres institutions la proportion de cadres supérieurs d'origine immigrée atteint au maximum un cinquième.

Tableau 12 : Estimation de la présence de personnes issues de la migration dans la hiérarchie, selon le type d'usagers et le statut juridique de l'institution, en %

Usagers	Migrants		Non-migrants	
Statut juridique de l'institution	public	non lucratif	public	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

[7] https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/travail-remuneration/activite-professionnelle-temps-travail/actifs-occupes/suisses-etrangers/part-etrangers-comparaison-internationale.assetdetail.2641749.html

Quel que soit le statut juridique de l'employeur, on observe une plus large présence de personnes issues de la migration à tous les échelons hiérarchiques dans les institutions s'adressant prioritairement à des usagers migrants (Tableau 12). De plus, dans les organisations à but non lucratif ayant les usagers migrants comme groupe cible, la proportion estimée de personnes issues de la migration reste sensiblement la même, un tiers, à chaque échelon hiérarchique. Ces institutions semblent représenter une niche de mobilité pour les personnes d'origine immigrée.

Dans les institutions publiques en revanche, cet effet de niche s'estompe : la proportion estimée de cadres supérieurs issus de la migration est identique (1 sur 6), même dans les institutions qui s'adressent prioritairement aux migrants. En d'autres termes, selon les estimations de nos répondants, pour des personnes d'origine immigrée, l'accès à des postes de cadres est plus difficile dans les institutions publiques que dans les organisations sans but lucratif.

Tableau 13 : Estimation de la présence de personnes issues de la migration dans la hiérarchie, selon la région linguistique et le statut juridique de l'institution, en %

Région linguistique	latine		alémanique	
Statut juridique de l'institution	public	non lucratif	public	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

Quant à la distribution par région dans les échelons hiérarchiques des salariés des institutions sociales, la proportion estimée de personnes issus de la migration est plus forte en Suisse romande et au Tessin qu'en Suisse alémanique (Tableau 13). L'écart est particulièrement marqué pour les cadres dans les institutions publiques, allant presque du simple au double, alors qu'il est moins fort dans les organisations sans but lucratif. La différenciation selon le statut juridique de l'institution sociale est particulièrement nette en Suisse alémanique : le secteur public présente systématiquement l'estimation la plus basse de personnes issues de la migration à tous les échelons hiérarchiques.

Tableau 14 : Estimation de la présence de personnes issues de la migration dans la hiérarchie, selon la taille de l'institution, en %

Taille de l'institution	< = 25	26 et plus
Collaborateur-trice	24.6	30.5
Cadre intermédiaire avec responsabilités hiérarchiques	24.8	21.5
Cadre supérieur-e	27.9	15.5

La présence dans des postes à responsabilité des personnes d'origine immigrée varie aussi selon la taille des institutions. Dans les institutions comptant jusqu'à 25 salariés, ces personnes représentent un quart du personnel, quel que soit le niveau hiérarchique. Dans les institutions plus grandes, la présence de personnes d'origine immigrée se réduit de plus d'un quart à chaque passage à un échelon hiérarchique supérieur (Tableau 14).

En résumé : d'après les estimations de nos répondants, la présence de personnes d'origine immigrée dans les postes à responsabilité est moins marquée dans les grandes institutions relevant du secteur public s'adressant prioritairement aux non-migrants et œuvrant en Suisse alémanique.

6.3 Les répondants

La majorité des répondants sont des hommes ; la proportion des femmes (43%) est semblable dans les institutions publiques et celles à but non-lucratif. Leur âge moyen est de 50 ans.

La très grande majorité des répondants (85%) des diverses régions linguistiques possèdent une formation de niveau tertiaire. Les formations en HES sont plus fréquentes en Suisse alémanique (70%) qu'en Suisse romande et qu'au Tessin (42%), reflet sans doute des différences dans les structures de formation tertiaires des deux régions. A cet égard il n'y a pas de différences entre le secteur public et le non lucratif.

Quant à la position hiérarchique, les répondants des institutions publiques sont en majorité des cadres supérieurs (55%), un tiers d'entre eux sont des cadres intermédiaires (32%). Dans les organisations sans but lucratif on ne compte que 21% de cadres intermédiaires parmi les répondants. Ainsi les cadres supérieurs (58%) ont plus souvent répondu à notre questionnaire; à ceux-là, il convient d'ajouter les responsables institutionnels qui ont souvent inscrit leur fonction de direction dans la catégorie autre (16%). Il s'avère qu'au total 85% de nos répondants exercent la fonction de recruteur dans le cadre de leur fonction : notre questionnaire a donc atteint le public cible de l'étude.

Quant à la nationalité, 80% sont des citoyens suisses, auxquels il faut ajouter 14% de Suisses binationaux. Parmi ces derniers, 90% possèdent la nationalité d'un pays de l'Union Européenne, le plus souvent des pays limitrophes (85%) ; le groupe des binationaux provenant d'un pays tiers comprend deux Kosovars, 1 Argentin, 1 Canadien et 1 Etats-unien. Les étrangers parmi les répondants proviennent pour la plupart (78%) des pays limitrophes : Français, Allemands et Italiens (Tableau 15).

Tableau 15 : Répondants au questionnaire, selon leur nationalité(s)

	Suisses	Suisses binationaux	Etrangers
Suisse	303		
Allemagne		6	6
Autriche			
Belgique			2
Espagne		3	2
France		21	7
Italie		18	4
Kosovo		2	
Portugal			1
ARG, CAN, USA		3	
N=	303	53	22
%	*80.2*	*14.0*	*5.8*

Cette première exploration des résultats empiriques permet de cerner les principales caractéristiques des répondants, des institutions et des individus. Parmi les institutions, on observe une répartition assez équilibrée entre celles appartenant au secteur public et celles dites 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.

Selon l'estimation fournie par les répondants de la présence de personnes issues de la migration (primo-migrants et personnes d'origine immigrée ayant grandi en Suisse), l'accès de ces derniers à des postes à responsabilité est moins fréquent dans les institutions publiques, de grande taille, localisées en Suisse alémanique et n'ayant pas comme usagers des personnes définies selon leur statut de migrants.

Les individus ayant répondu au questionnaire correspondent assez largement au public visé par l'étude, dans la mesure où ils exercent la fonction de recruteur au sein de leur organisation, sont très largement des cadres supérieurs et porteurs d'une formation de niveau tertiaire.

7 L'étude expérimentale

Ce chapitre expose les résultats de l'expérience concernant la sélection des candidats. Le but de cette partie expérimentale est d'identifier les préférences des responsables RH dans les institutions sociales quant au

recrutement fictif pour un poste de cadre d'un travailleur HQ autochtone et d'un travailleur HQM formé à l'étranger ou en Suisse.

7.1 L'évaluation des profils

Les répondants étaient invités à évaluer les candidats sur une échelle de 0 à 6, en prenant en considération trois perspectives différentes : la probabilité de retenir la candidature, la vraisemblance que le candidat soit accepté par son entourage immédiat au travail et la vraisemblance que le candidat soit accepté par la clientèle. Nous commençons la partie descriptive des résultats en commentant les scores moyens concernant la probabilité d'être retenu, par poste à pourvoir et par profil (sans tenir compte des profils de contrôle, qui, conformément aux attentes, tendent à se situer aux extrêmes, attestant que les répondants ont pris au sérieux ce qui était clairement un exercice fictif).

Les profils varient sur deux dimensions : le lieu de formation et l'origine de la personne. Le **lieu de formation tertiaire** présente trois modalités : formation à l'étranger (E), formation en Suisse (I pour intérieur) et formation à l'étranger avec un complément en Suisse (EI). Sachant que le manque d'expérience de travail dans le pays de résidence est rédhibitoire pour l'accès à l'emploi des personnes ayant acquis leurs diplômes à l'étranger (Baert et al. 2017 ; Oreopoulos 2011), tous les candidats formés à l'étranger font état d'une expérience de travail en Suisse, ce qui les rapproche des profils des candidats autochtones. Selon la littérature et les experts que nous avons interrogés, ce fait a un impact positif sur leur employabilité, car il est susceptible de rassurer l'employeur quant à la conformité aux standards locaux de la formation acquise à l'étranger, 'validée' déjà en quelque sorte par un autre employeur helvétique.

En outre, tous les candidats sont de **nationalité suisse**[8], mais varient selon leur **origine** rendue visible dans le CV, tantôt par le seul nom/prénom à consonance étrangère, tantôt par le lieu de formation. Les candidats peuvent avoir leurs origines en Suisse (CH), dans un pays limitrophe, respectivement l'Allemagne, la France ou l'Italie (LI, pour 'limitrophe'), dans un pays autre de l'Union Européenne (UE), dans un pays tiers européen, n'appartenant donc pas à l'UE (TE), dans un pays extra-européen (TC), dans un pays extra-européen non identifiable par le patronyme (ND) ou, enfin, appartenir à une minorité visible (VS) d'origine extra-européenne.

Le Tableau 16 montre que le lieu de formation est le principal critère différenciant les scores : le score moyen des candidats formés à l'étranger (E) est systématiquement inférieur à celui des candidats formés en Suisse (I). Le fait d'acquérir un complément de formation en Suisse après avoir effectué sa formation tertiaire à l'étranger (EI) ne parvient pas à corriger la pénalité inhérente au lieu de formation à l'étranger. En effet, le score de ces candidats se situe en position intermédiaire lorsque le lieu de formation initial se trouve dans un pays de l'Union Européenne (UE), alors qu'il est très bas lorsque le lieu de formation se situe dans un pays européen n'appartenant pas à l'UE (TE). Parmi les candidats formés à l'étranger, ceux provenant des pays tiers tendent à être les moins bien notés dans l'exercice d'évaluation, sans que cela soit systématique.

[8] Puisque les probabilités calculées dans le cadre de cette étude expérimentale ne se réfèrent pas à l'ensemble de types de candidats HQM mais seulement à ceux ayant acquis la nationalité helvétique, elles doivent être lues en considérant qu'elles concernent la fraction la plus stable des HQM.

Tableau 16 : Scores moyens quant à la probabilité de retenir le candidat, exprimés sur une échelle de 0 à 100*

Poste	Profil	Scores moyens
Responsable ressources humaines	E_TC	**58.3**
	I_CH	**62.2**
	I_ND	**64.8**
	I_VS	**65.2**
Responsable informatique	EI_TE	**55.8**
	E_TC	**58.5**
	E_LI	**59.7**
	I_TE	**61.0**
	I_CH	**62.0**
Directeur d'établissement	E_LI	**49.3**
	E_TC	**50.8**
	EI_UE	**67.5**
	I_CH	**70.7**
Responsable de la communication	E_TC	**55.5**
	I_TE	**60.3**
	I_VS	**64.8**
	I_CH	**66.7**

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
I_ND Candidat formé en Suisse non identifiable par le patronyme, originaire d'un pays tiers
E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen
E_LI Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
EI_TE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays tiers européen
EI_UE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays de l'UE, autre qu'Allemagne, France, Italie

La préférence pour une personne formée en Suisse se double d'une prédilection pour les candidats d'origine suisse dans le cas de trois des quatre postes testés. Pour le poste de responsable des ressources humaines en revanche, l'origine extra-européenne non définie ou l'appartenance à une minorité visible n'est pas pénalisante. Relevons que, parmi les candidats formés en Suisse, le fait d'être originaire d'un pays européen n'appartenant pas à l'UE (TE) tend à être plus défavorable que le fait d'appartenir à une minorité visible (VS).

Nous avons vérifié si le **statut juridique** des institutions était susceptible d'influencer les évaluations des candidats, considérant que Jey Aratnam (2012) fait état d'un comportement plus ouvert des entreprises privées par rapport aux institutions publiques et aux organisations sans but lucratif (*non-profit*). Dans notre échantillon de répondants, l'analyse des scores moyens ne conforte pas l'hypothèse d'une différence appréciable entre les institutions publiques et celles sans but lucratif, les variations étant limitées et non systématiquement orientées.

Suivant les estimations avancées par les répondants quant à la composition du personnel (§ 4.2), nous avons testé si l'expérience confirmait une plus grande ouverture des **institutions s'adressant aux migrants** par rapport aux institutions ayant d'autres types d'usagers (Tableau 17). Les scores exprimant la probabilité de retenir le candidat confirment largement cette tendance, particulièrement pour les postes de directeur d'établissement et responsable de la communication.

Tableau 17 : Scores moyens quant à la probabilité de retenir le candidat selon le type d'usagers de l'institution, exprimés sur une échelle de 0 à 100*

Poste	Profil	Usagers : non migrants	Usagers : migrants
Responsable ressources humaines	E_TC	59.0	56.2
	I_CH	62.7	62.8
	I_ND	64.5	69.0
	I_VS	64.2	71.3
Responsable informatique	EI_TE	55.2	56.8
	E_TC	58.2	66.2
	E_LI	60.5	59.2
	I_TE	62.8	52.5
	I_CH	62.2	64.2
Directeur d'établissement	E_LI	48.3	53.7
	E_TC	50.5	55.2
	EI_UE	68.0	71.8
	I_CH	69.2	82.3
Responsable de la communication	E_TC	55.0	58.7
	I_TE	59.2	65.3
	I_VS	64.5	68.5
	I_CH	66.2	74.8

*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
I_ND Candidat formé en Suisse non identifiable par le patronyme, originaire d'un pays tiers
E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen
E_LI Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
EI_TE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays tiers européen
EI_UE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays de l'UE, autre qu'Allemagne, France, Italie

Nous avons testé si la **taille** des institutions était susceptible d'influencer les évaluations des candidats à la lumière des affirmations des experts interrogés qui considèrent les institutions de plus de 100 salariés comme plus ouvertes à la diversité dans leurs pratiques de recrutement (Tableau 18).

Tableau 18 : Scores moyens quant à la probabilité de retenir le candidat selon la taille de l'institution, exprimés sur une échelle de 0 à 100*

Poste	Profil	≤25	26+
Responsable ressources humaines	E_TC	60.7	57.3
	I_CH	63.7	60.7
	I_ND	66.3	64.0
	I_VS	68.3	61.7
Responsable informatique	EI_TE	58.2	53.0
	E_TC	62.0	54.8
	E_LI	63.7	55.8
	I_TE	65.8	54.2
	I_CH	63.7	60.2
Directeur d'établissement	E_LI	46.7	55.2
	E_TC	52.2	51.0
	EI_UE	71.8	62.0
	I_CH	74.5	66.5
Responsable de la communication	E_TC	59.0	51.0
	I_TE	65.2	55.3
	I_VS	69.5	58.2
	I_CH	71.3	63.7

*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
I_ND Candidat formé en Suisse non identifiable par le patronyme, originaire d'un pays tiers
E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen
E_LI Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
EI_TE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays tiers européen
EI_UE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays de l'UE, autre qu'Allemagne, France, Italie

Or, les scores calculés sur la base des évaluations des profils ne varient pas entre les entreprises de plus ou de moins de 100 salariés. En revanche, on observe une différence entre les entreprises avec 25 salariés au maximum et les institutions plus grandes : les premières présentent des scores plus élevés.

Finalement, nous avons testé si les évaluations variaient selon la **région linguistique** (considérée selon la langue dans laquelle le répondant a choisi de remplir le questionnaire), en tenant compte du fait que l'étude de Fibbi et al (2003) sur la discrimination à l'embauche montrait un comportement moins pénalisant des personnes d'origine immigrée dans la région francophone.

Tableau 19 : Scores moyens quant à la probabilité de retenir le candidat, par région linguistique, exprimés sur une échelle de 0 à 100*

Poste	Profil	Score moyen CH	score CH-FR+IT	score CH-DE
Responsable ressources humaines	E_TC	58.3	64.2	48.7
	I_CH	62.2	63.7	60.0
	I_ND	64.8	69.2	56.3
	I_VS	65.2	65.2	65.2
Responsable informatique	EI_TE		55.8	-
	E_TC	58.5	55.5	62.8
	E_LI	59.7	58.3	61.7
	I_TE		-	61.0
	I_CH	62.0	59.7	65.3
Directeur d'établissement	E_LI	49.3	50.7	47.3
	E_TC	50.8	60.0	37.7
	EI_UE	67.5	75.2	54.5
	I_CH	70.7	74.3	63.7
Responsable de la communication	E_TC	55.5	59.0	50.0
	I_TE	36.2	38.8	31.7
	I_VS	38.9	43.5	32.3
	I_CH	40.0	40.5	39.1

*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
I_ND Candidat formé en Suisse non identifiable par le patronyme, originaire d'un pays tiers
E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen
E_LI Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
EI_TE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays tiers européen
EI_UE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays de l'UE, autre qu'Allemagne, France, Italie

L'analyse des scores moyens (Tableau 19) montre que les évaluations tendent à être moins favorables en pays germanophone pour les candidats formés à l'étranger (ex. poste RH profil E_TC) ainsi que pour les candidats d'origine immigrée formés en Suisse (ex. poste RH profil I_ND ; poste communication profil I_VS). Cette différence régionale dans le degré d'ouverture est assez claire pour trois des postes testés, par contre elle ne se vérifie pas pour le poste de responsable informatique, où, au contraire, les scores moyen en pays alémanique tendent à être plus élevés qu'en pays latin (ex. poste informatique profil E_TC).

Nous nous sommes focalisés jusqu'ici sur l'évaluation des scores relatifs à la probabilité qu'une candidature soit retenue. Les répondants, toutefois, étaient invités à évaluer les candidats en ayant recours à d'**autres critères d'appréciation** : la vraisemblance que le candidat soit accepté par son entourage immédiat au travail et la vraisemblance que le candidat soit accepté par les usagers, en prenant comme référence leur propre institution. La différentiation des critères ainsi introduite renvoie à un argument souvent avancé par les employeurs pour justifier les biais de sélection : ils invoquent l'hostilité potentielle des collègues ou de la clientèle face à des membres du personnel vus comme 'divers' (Becker 1957 ; Imdorf 2010).

Les scores moyens relatifs aux critères exprimant l'acceptabilité du candidat par les collègues à l'intérieur de l'institution et par les clients et les usagers à l'extérieur de l'institution tendent à être similaires aux scores liés à la probabilité de retenir la candidature. Globalement, les évaluations portant sur l'acceptabilité des candidats tendent à être plus positives que celles exprimant l'intérêt du recruteur, ce qui indique que les considérations fondant le jugement de la candidature ne tiennent pas à la compatibilité du profil avec l'équipe en place ou avec les usagers. Ceci étant, l'analyse de ces scores par région linguistique montre des écarts appréciables, pour deux postes.

Tableau 20 : Scores moyens quant à la probabilité que le candidat soit **accepté par les 'clients'**, par région linguistique, exprimés sur une échelle de 0 à 100*

Poste	Profil	Score moyen	score CH-FR+IT	score CH-DE
Directeur d'établissement	E_LI	49.2	50.7	46.8
	E_TC	52.5	58.5	43.5
	EI_UE	64.3	69.3	55.5
	I_CH	66.3	68.0	62.8
Responsable de la communication	**I_TE**	55.8	61.2	46.5
	E_TC	56.3	59.5	51.3
	I_CH	59.5	60.2	58.5
	I_VS	61.3	66.0	54.5

*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
I_ND Candidat formé en Suisse non identifiable par le patronyme, originaire d'un pays tiers
E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers, extra-européen
E_LI Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays limitrophe : Allemagne, France, Italie
EI_TE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays tiers européen
EI_UE Candidat formé à l'étranger et en Suisse, originaire d'un pays de l'UE, autre qu'Allemagne, France, Italie

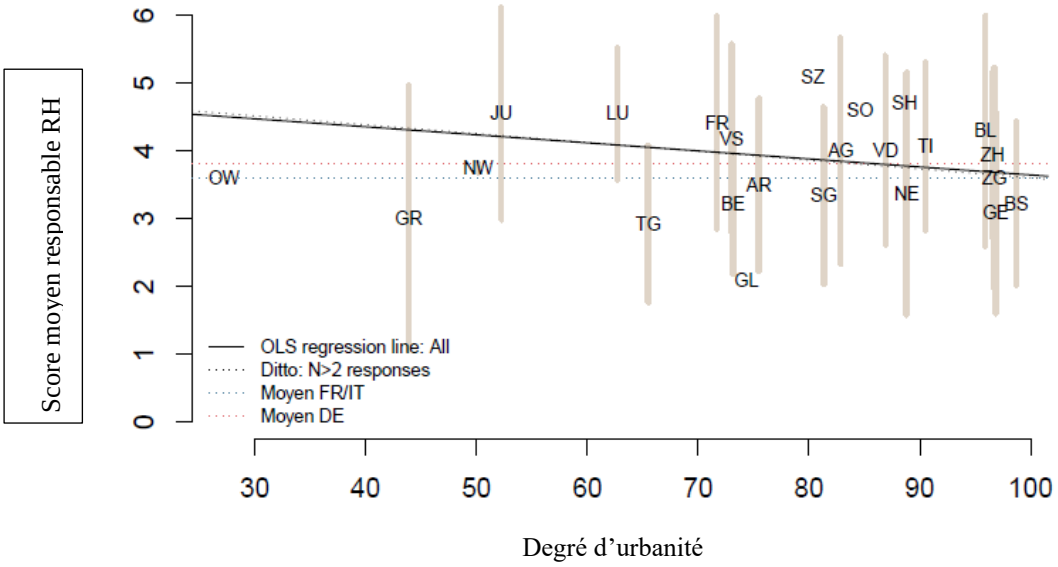
Les candidats formés à l'étranger en provenance d'un pays tiers (E_TC) ou de l'UE (EI_UE) pour le poste de directeur se heurteraient à davantage d'objections en Suisse alémanique qu'en Suisse latine de la part des collègues, mais plus encore de la part des 'clients' (*client-fit*), selon les réponses récoltées (Tableau 20). Il en va de même pour les candidats à un poste de responsable de communication, en dépit du fait qu'ils ont été formés en Suisse, lorsqu'ils proviennent d'un pays européen hors UE (I_TE) ou lorsqu'ils appartiennent à une minorité visible (I_VS) d'origine extra-européenne.

Le relief du clivage linguistique invite à se demander si ce qui apparait comme différence régionale dans le comportement à l'égard de candidats ne relève pas plutôt d'une différence dans le degré d'urbanité[9] dans les deux régions.

L'analyse de régression, qui prend en compte le score moyen du candidat suisse I_CH à un poste de responsable des ressources humaines selon le degré d'urbanité du canton, ne trace pas une ligne distinguant les deux régions linguistiques. Il apparait que les institutions des cantons les plus urbains sont moins focalisées sur les profils standards des candidats, alors que les observations sont trop peu nombreuses pour nombre de cantons ruraux. La différence entre régions linguistiques dans l'évaluation des profils ne semble pas influencée par le degré d'urbanité des cantons. Pour assoir notre interprétation, nous avons conduit la même analyse pour le profil E_TC.

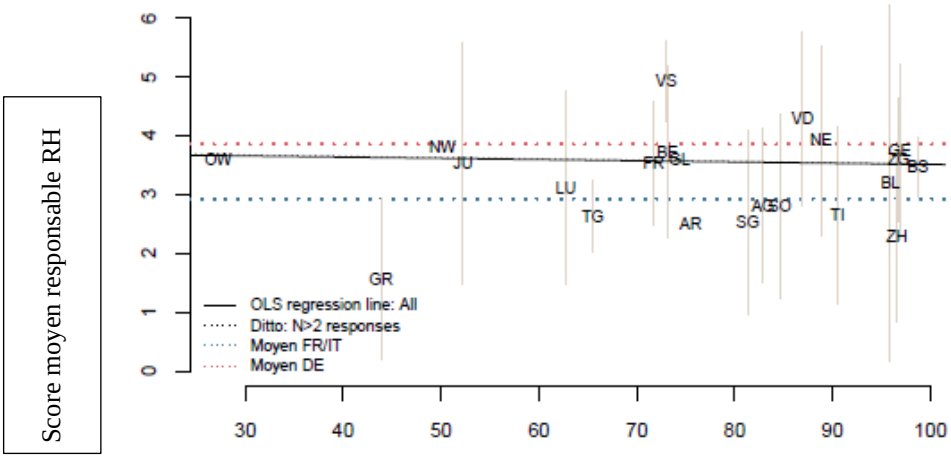
[9] Faute d'une variable du questionnaire qui 'localiserait' précisément l'institution du répondant, nous avons utilisé le degré d'urbanité des cantons en 2013 pour identifier la variabilité de cette dimension (OFS 2014, 21).

Figure 1 : Variation des évaluations du profil I_CH pour un poste RH, selon le degré d'urbanité du canton où réside l'institution



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (95%)

Figure 2 : Variation des évaluations du profil E_TC pour un poste RH, selon le degré d'urbanité du canton où réside l'institution



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (95%)

L'analyse de régression, qui prend en compte le score moyen du candidat au profil E_TC à un poste de responsable des ressources humaines selon le degré d'urbanité du canton indiquant une droite horizontale, confirme que les chances d'être retenu pour un candidat formé dans un 'pays tiers' ne varient pas selon le degré d'urbanité cantonal. L'explication des différences régionales observées semble donc due à d'autres facteurs ne relevant pas du caractère urbain ou non du contexte.

Les analyses bivariées des évaluations des profils montrent une tendance uniforme à accorder la préférence aux profils des candidats formés en Suisse ; cela se traduit par une plus faible probabilité pour les personnes formées à l'étranger d'accéder à des postes de cadre, tant dans les institutions publiques que dans celles sans but lucratif. Les institutions définissant leur groupe cible comme non- migrant évaluent moins favorablement les profils des personnes formées à l'étranger pour les postes de directeur d'établissement et de responsable de communication. Les institutions sociales comptant de nombreux salariés sont moins ouvertes que celles de petite taille aux candidatures des personnes formées à l'étranger pour des postes de responsable RH et IT.

Finalement, les évaluations en Suisse alémanique sont moins favorables aux candidats formés à l'étranger, sauf pour le poste au caractère technique de responsable informatique. Les écarts entre régions ne sauraient être attribués au caractère plus ou moins urbain des régions d'implantation des institutions étudiées. En revanche l'acceptabilité des candidats auprès des usagers semble jouer un rôle.

7.2 L'analyse multivariée

L'analyse multivariée prend en compte divers facteurs en même temps et mesure leur influence sur le phénomène analysé : les évaluations de deux profils dans notre cas. Elle permet de singulariser les écarts dans l'appréciation des candidatures à un poste de cadre en montrant l'impact de chaque facteur indépendamment de celui des autres.

L'analyse multivariée ci-dessous prend en compte des variables identifiées par la littérature et les analyses conduites jusqu'ici. Elles sont relatives, d'une part aux institutions participant à l'enquête expérimentale, à savoir leur statut juridique, leur taille et le type d'usagers de la structure et la région d'implantation, d'autre part aux caractéristiques de la personne ayant matériellement répondu au questionnaire, à savoir son âge, son genre, sa nationalité, son niveau de formation, sa position hiérarchique dans l'institution et l'intensité de sa pratique de recruteur.

Nous présentons ici les résultats sur la variable 'candidature retenue'. L'analyse porte sur les facteurs influençant le choix entre candidats se différenciant par le lieu de formation, effectuée en Suisse ou dans un pays tiers (§ 5.2.1) et successivement par l'origine, suisse ou d'un pays tiers (§ 5.2.1).

Dans la représentation graphique de la régression, le point exprime le score moyen et la ligne qui traverse les points explicite le degré de précision de l'information, variable en fonction de l'homogénéité des évaluations et du nombre d'observations sur lesquelles l'estimation est calculée. L'extension de la ligne correspond à l'intervalle de confiance d'un écart-type.

Nous indiquons la modalité de lecture de la représentation graphique de la régression en prenant comme exemple la Figure 3. La verticale 0 signale une évaluation égale des profils E_TC et I_CH. A droite de cette ligne, les coefficients positifs indiquent une préférence pour le profil I_CH au détriment d'un profil E_TC, alors qu'à gauche de la ligne 0, les coefficients négatifs indiquent une évaluation plus positive du profil E_TC par rapport au profil I_CH.

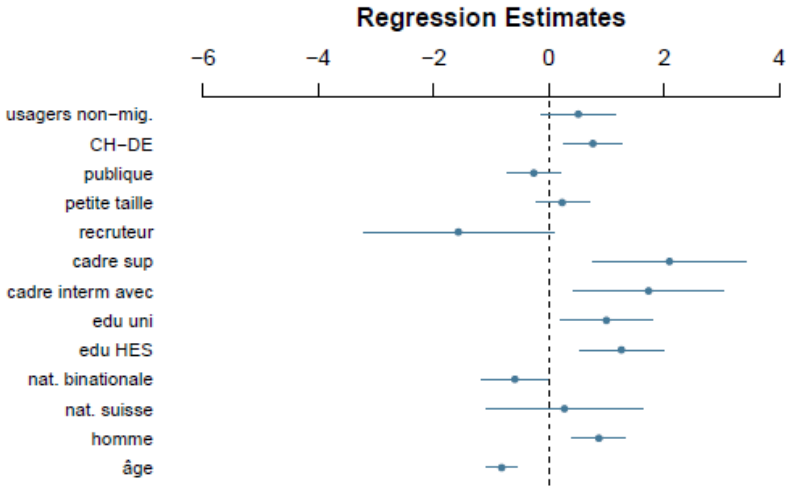
7.2.1 La préférence pour les candidats formés en Suisse

L'analyse multivariée examine l'impact de divers facteurs sur les évaluations de deux profils pour divers postes de cadre supérieur : le candidat d'origine immigrée formé à l'étranger (E_TC) et le candidat d'origine suisse, formé en Suisse (I_CH). La verticale 0 signale une évaluation égale des profils E_TC et I_CH. A droite de cette ligne, les coefficients positifs indiquent une préférence pour le profil I_CH au détriment d'un profil E_TC, alors qu'à gauche de la ligne 0, les coefficients négatifs indiquent une évaluation plus positive du profil E_TC par rapport au profil I_CH.

7.2.2 Responsable RH

Dans la mesure où la régression permet de contrôler l'impact de divers facteurs, les différences observées dans la comparaison des profils I_CH et E_TC sont moins prononcées que celles décrites au point 5.1.

*Figure 3 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **E_TC* et I_CH*** à un poste de **responsable RH***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

*E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers extra-européen
**I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

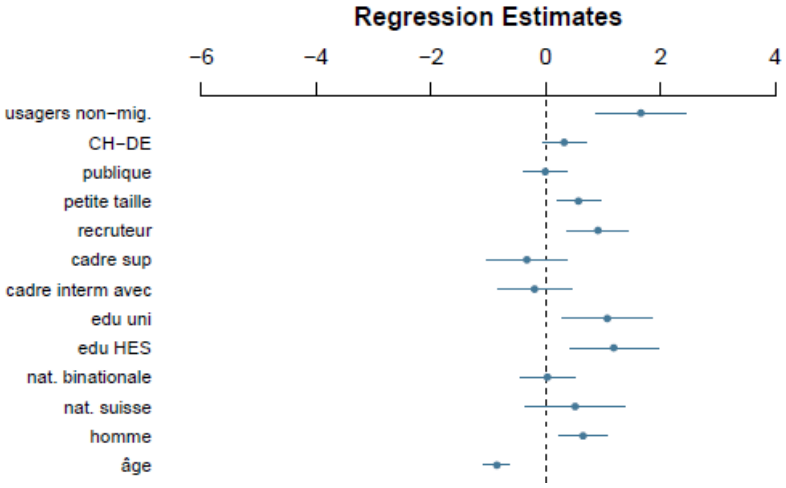
Toutes choses égales par ailleurs, l'analyse de la variable 'candidat retenu' montre que les **institutions** situées en *Suisse alémanique* tendent à préférer le profil formé en Suisse, alors que les différences selon le type d'usagers, le statut juridique et la taille de l'institution ne déterminent pas de différences nettes dans l'appréciation des profils.

Elle montre en outre que les **recruteurs** de *genre masculin*, plus *jeunes*, ayant un niveau de *formation tertiaire* et occupant des postes de *cadre supérieur et intermédiaire* avec responsabilité hiérarchique ont une tendance à préférer le profil formé en Suisse au détriment du profil formé à l'étranger. La nationalité du recruteur par contre n'est pas pertinente.

7.2.3 Responsable informatique

Pour un poste à responsabilité de type plus technique, les facteurs d'influence diffèrent partiellement par rapport à un poste de RH, comme le montre l'analyse de régression ci-dessous concernant un poste de responsable informatique.

*Figure 4 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **E_TC* et I_CH*** à un poste de **responsable informatique***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

*E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers extra-européen
**I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

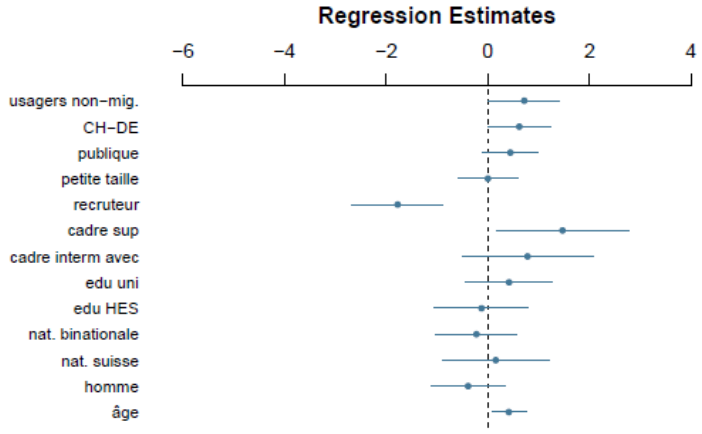
Toutes choses égales par ailleurs, l'analyse de la variable 'candidat retenu' pour le poste de responsable IT montre que les **institutions** de *petite taille,* s'adressant à des usagers *non-migrants,* sont inclines à préférer le profil formé en Suisse, alors que la localisation et le statut juridique de l'institution ne sont pas pertinents.

Elle montre en outre que les **recruteurs** de *genre masculin*, plus *jeunes,* ayant un niveau de *formation tertiaire*, exerçant la *fonction de sélection* des candidatures penchent plutôt pour le profil formé en Suisse, au détriment du profil formé à l'étranger. Par contre, la position hiérarchique et la nationalité du recruteur n'influencent pas l'évaluation des profils.

7.2.4 Directeur d'établissement

Pour un poste à responsabilité de grande visibilité externe, les facteurs d'influence semblent jouer un rôle partiellement différent, comme le montre l'analyse de régression ci-dessous concernant un poste de directeur d'établissement.

*Figure 5 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **E_TC* et I_CH*** à un poste de **directeur d'établissement***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

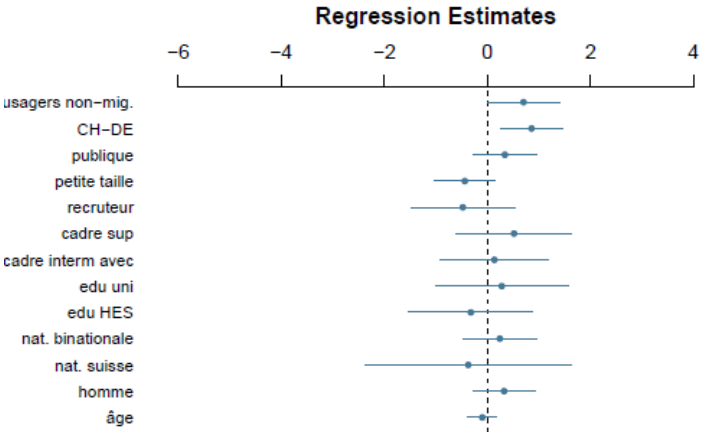
*E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers extra-européen
**I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

Les caractéristiques de l'institution employeuse ne semblent pas associées à un choix préférentiel entre les candidatures pour ce type de poste. Par contre, au niveau de la personne répondant à l'enquête, on observe que les *plus âgés* occupant un poste de *cadre supérieur* tendent à préférer les candidats formés en Suisse au détriment de ceux formés à l'étranger. Seule la pratique habituelle du recrutement tempère cette tendance.

7.2.5 Responsable de la communication

L'analyse de régression ci-dessous concernant un poste de responsable de la communication montre que la dispersion des réponses sur les variables identifiées ne permet pas d'identifier clairement des facteurs d'influence pour ce poste à responsabilité, comportant également une grande visibilité externe.

Figure 6 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures ***E_TC* et I_CH**** *à un poste de* ***responsable de la communication***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

*E_TC Candidat formé à l'étranger, originaire d'un pays tiers extra-européen
**I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

Seule la localisation de l'institution en *Suisse alémanique* est associée à une préférence pour le profil du candidat formé en Suisse.

7.2.6 La préférence pour les candidats d'origine suisse

Dans la série de profils testés pour un poste à responsabilité, il y avait aussi des cas de figure de personnes formées en Suisse, mais originaires de pays tiers. La notion de pays tiers a été concrétisée de diverses manières : appartenance à une minorité visible (VS), origine d'un pays difficile à identifier (ND), ou encore origine d'un pays tiers européen (TE).

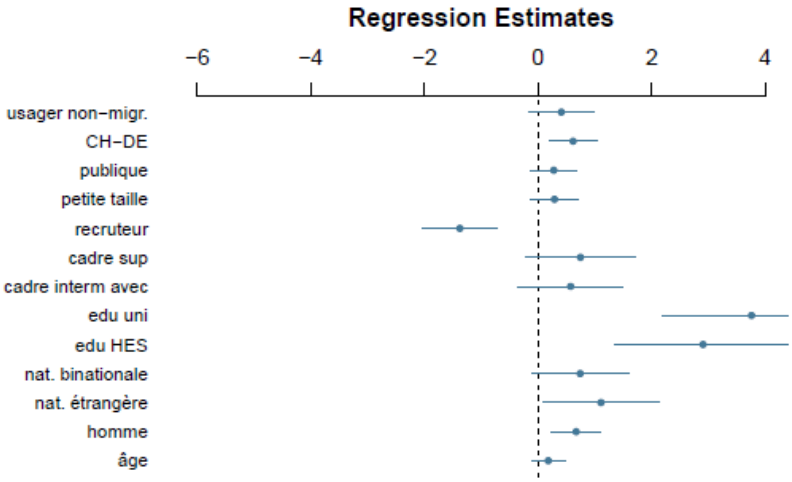
Dans la comparaison de ces candidatures, le répondant n'est pas confronté à l'incertitude quant à la valeur de la formation acquise ; il est probable que l'image qu'il peut se faire des candidats en raison de leurs patronymes joue ici un rôle.

Comme dans le § 5.2.1, dans la représentation graphique des analyses multivariées qui suivent, la verticale 0 signale une évaluation égale des profils originaire de Suisse ou d'un pays tiers. A droite de cette ligne, les coefficients positifs indiquent une préférence pour le profil d'origine suisse au détriment du profil originaire d'un pays tiers, alors qu'à gauche de la ligne 0, les coefficients négatifs indiquent une évaluation plus positive du candidat originaire du pays tiers.

7.2.7 Responsable RH

Dans la série de candidats pour un poste de responsable RH, il y avait deux profils de personnes formées en Suisse dont le patronyme suggérait une origine extra-européenne, soit comme membre d'une minorité visible (VS) ou comme ayant une origine difficile à déterminer (ND).

*Figure 7 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **I_VS vs. I_CH*** à un poste de **responsable RH***

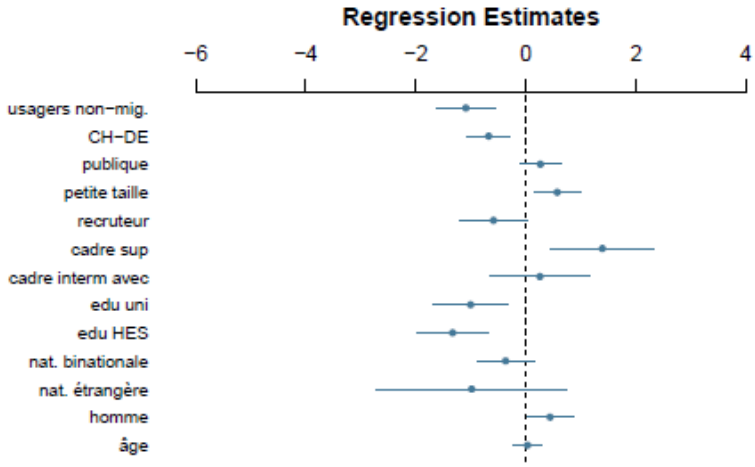


Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

*I_VS Candidat formé en Suisse originaire d'un pays tiers, appartenant à une minorité visible
I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

L'analyse de régression montre qu'aucune des variables caractérisant les institutions ne permet d'identifier des préférences pour le profil VS ou CH. Par contre, les répondants porteurs d'une *formation tertiaire* et de *nationalité étrangère* tendent à préférer le candidat d'origine suisse tandis que ceux ayant la *fonction de sélection* dans leur cahier de charges sont plus ouverts à des candidats appartenant à des minorités visibles.

*Figure 8 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **I_ND vs. I_CH*** à un poste de **responsable RH***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

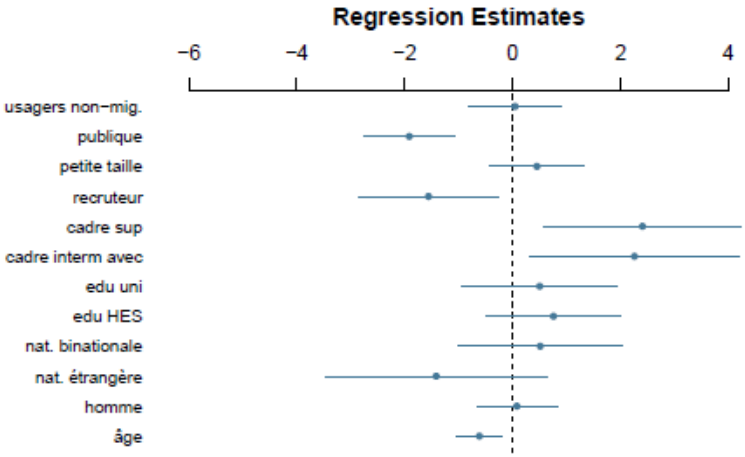
*I_ND Candidat formé en Suisse, originaire d'un pays tiers, non identifiable par le patronyme
I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

Toutes choses égales par ailleurs, l'analyse de la variable 'candidat retenu' montre que les **recruteurs** occupant des postes de *cadre supérieur* ont tendanciellement une préférence pour le profil originaire de Suisse au détriment du profil originaire d'un pays tiers indéterminé. Au niveau des **institutions,** on observe que, contrairement à ce que les analyses conduites jusqu'ici ont montré, celles situées en *Suisse alémanique* s'adressant à des *usagers non-migrants* tendent à préférer le profil à l'origine extra-européenne non identifiée. C'est le seul résultat dissonant par rapport à l'ensemble des analyses, résultat pour lequel nous ne saurions indiquer des hypothèses plausibles.

7.2.8 Responsable informatique

Dans la série des personnes formées en Suisse et candidates à un poste de responsable informatique figurait un profil originaire d'un pays tiers européen.

Figure 9 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures ***I_TE vs. I_CH**** *à un poste de* ***responsable IT***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

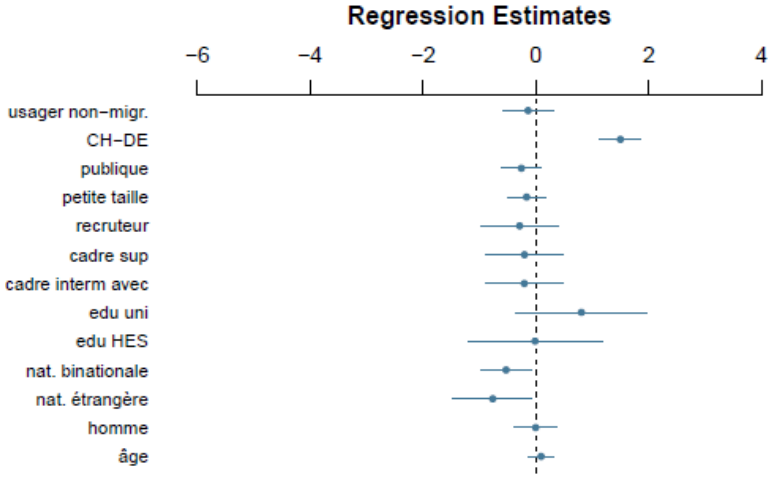
*I_TE Candidat formé en Suisse originaire d'un pays tiers européen, n'appartenant pas à l'UE
I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

L'analyse multivariée montre que les répondants porteurs d'une *formation tertiaire* tendent à préférer le candidat d'origine suisse, alors que ceux ayant dans leur cahier des charges la *fonction de sélection* sont plus ouverts à des candidats pour un poste de responsable IT originaire d'un pays tiers européen. Les institutions *publiques* tendent à être plus ouvertes à ces candidats.

7.2.9 Responsable de la communication

Dans la série de candidats pour un poste de responsable de la communication, deux profils correspondaient à des personnes formées en Suisse dont le patronyme suggérait une origine extra-européenne, soit appartenant à une minorité visible (VS) soit originaire d'un pays tiers européen (TE).

*Figure 10 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **I_VS vs. I_CH*** à un poste de **responsable communication***

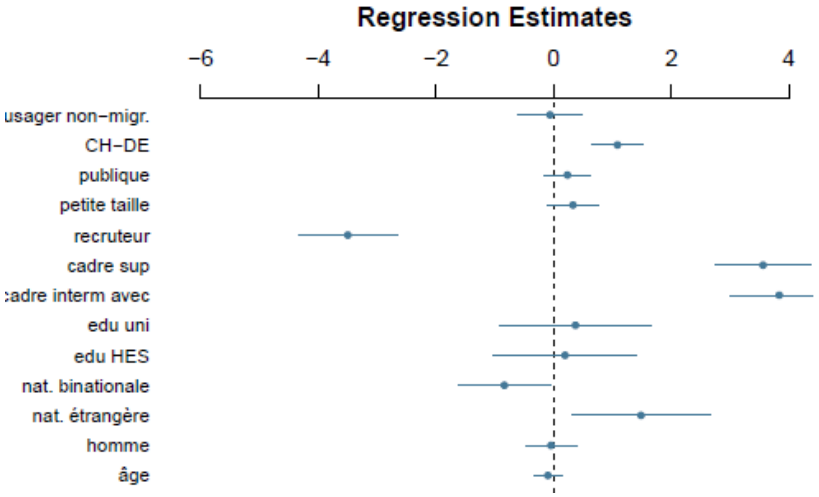


Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

*I_VS Candidat formé en Suisse originaire d'un pays tiers, appartenant à une minorité visible
I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

Au niveau des institutions employeuses, une seule variable, la localisation en *Suisse alémanique*, apparait comme tendanciellement discriminante à l'égard du candidat appartenant à une minorité visible. Le répondant de *nationalité étrangère* tend à lui être plus favorable.

*Figure 11 : Analyse multivariée des évaluations des candidatures **I_TE vs. I_CH*** à un poste de **responsable communication***



Régression OLS, coefficient et intervalle de confiance (+/- 1 écart type)

*I_TE Candidat formé en Suisse originaire d'un pays tiers européen, n'appartenant pas à l'UE
I_CH Candidat formé en Suisse d'origine suisse

L'analyse multivariée montre que les institutions *en Suisse alémanique* ont une propension à choisir un candidat originaire de Suisse ; tel est le cas des répondants occupant un poste de *cadre* supérieur ou intermédiaire et de ceux de *nationalité étrangère*, tandis que les répondants ayant dans leur cahier de charges la *fonction de sélection* sont plus ouverts à des candidats pour un poste de responsable de la communication originaire d'un pays tiers européen.

Les analyses multivariées concernant la comparaison des candidats différant quant au lieu de formation montrent que, toutes choses égales par ailleurs, la **préférence pour le profil formé en Suisse** est tendanciellement le fait des institutions implantées en Suisse alémanique, de petite taille, œuvrant avec un

public non-migrant. Au niveau des répondants, cette préférence est plus souvent affichée par des recruteurs hommes, jeunes, disposant d'une formation tertiaire et occupant des postes de cadre supérieur.

Les analyses de régression concernant les candidats formés en Suisse mais différant quant à leurs origines montrent que, toutes choses égales par ailleurs, **la préférence pour un candidat d'origine suisse** est le fait des institutions suisse alémaniques. Quant aux individus répondants, cette préférence est accordée prioritairement par des cadres au bénéfice d'une formation tertiaire.

7.3 Mise en perspective des résultats

Ce chapitre rend compte des discussions menées avec deux groupes de répondants au questionnaire en ligne qui ont bien voulu se prêter à un exercice de réflexion commune autour des résultats de l'enquête et de l'expérience de « préférence déclarée ». Venant de localités et d'institutions différentes, leurs considérations éclairent le sens des régularités observées par la richesse de leurs connaissances de terrain.

« Mir ist einfach lieber was mir bekannt ist » : la préférence pour la formation en Suisse

L'expérience de la « préférence déclarée » a montré que le premier critère de sélection des candidats est le lieu de formation. De Coulon (2001) et Flückiger et Nejadan (2000) avaient déjà mis en évidence cette préférence dans la Suisse d'il y a une quinzaine d'année. Notre étude atteste spécifiquement que ce phénomène perdure pour des formations de niveau tertiaire acquises à l'étranger, en dépit d'une expérience de travail en Suisse. En effet, la pratique de la profession apprise dans le pays de résidence témoigne que les compétences acquises à l'étranger peuvent être valablement utilisées dans le nouveau contexte. Conscients de cette évidence empirique, les candidats que nous avons proposés à l'appréciation des répondants font tous état d'une expérience de travail en Suisse.

La littérature souligne 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 étude canadienne de *correspondence testing* (Oreopoulos 2011) met en évidence qu'une expérience professionnelle de plus de trois ans corrige le désavantage d'une formation acquise dans un pays tiers. Une autre étude similaire, mais de moindre envergure, fait état d'une diminution de la discrimination à l'embauche pour chaque année d'expérience professionnelle dans le pays de résidence, pour atteindre la parité de traitement au bout de 20 ans de travail dans le nouveau pays (Baert et al. 2017).

Les commentaires des participants aux groupes de discussion montrent que la formation à l'étranger est un marqueur négatif tellement fort 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 premier argument avancé par les participants, en tant qu'employeurs, est frappé du sceau du bon sens : dans un souci d'efficacité, le recruteur ne veut pas s'encombrer de tâches compliquées voire inutiles, en vérifiant la qualité des cursus de formation à l'étranger ; en conséquence, il est amené à privilégier ce qu'il connait.

« On va pas faire 15 jours de recherche [pour se documenter sur un diplôme étranger] alors qu'on peut recourir à un diplôme qu'on connaît. » D3

Cette tendance est d'autant plus forte qu'elle va de pair avec une saine aversion du risque, inhérent au choix d'une option inconnue :

« Was ich nicht kenne ist Risiko, eher Finger weg davon. » D8

Ces arguments concernent en premier lieu les formations acquises dans un pays tiers, même si au fil des discussions, il apparait que la connaissance exacte des filières de formation et l'appréciation correcte des diplômes demeurent un souci même pour des cursus dans les pays voisins.

> « Gewisse Abschlüsse im Ausland sind standardisiert und gut vergleichbar mit denen aus der Schweiz, oder man hat schon so viel Erfahrung mit denen; also, man weiss was man einkauft». D9

Ainsi, les entreprises industrielles de l'Arc jurassien se sont adjoint les services de RH français, lorsqu'elles cherchaient à recruter leurs salariés dans les départements voisins, explique un des participants aux groupes de discussion, car ils connaissent bien les filières de formation françaises. Dans le contexte actuel, par contre, où les autorités souhaitent une réorientation du recrutement vers le marché du travail interne, elles entendent mener une action ciblée d'information à l'intention de ces RH pour les aider à comprendre les filières de formation et les diplômes en Suisse. A cette fin, un canton élabore un lexique des équivalences à mettre à disposition de ces RH.

Le deuxième argument émergeant des discussions tient non pas aux doutes concernant les capacités professionnelles au sens strict, mais relatives aux compétences linguistiques des collaborateurs dont la langue locale n'est pas la langue principale. L'argument des compétences insuffisantes à l'écrit dans un domaine professionnel où la communication écrite a acquis de plus en plus d'importance a été évoqué aussi par les experts interrogés dans la première phase de l'étude.

> « Wir haben einen Iren der schon 25 Jahre in der Schweiz ist, aber bei schriftlichen Dokumenten kommen Schwierigkeiten! Er ist fachlich so gut, dass man das akzeptiert, aber ich könnte keinen Brief von ihm herauslassen ohne Überprüfung! Der schriftliche Ausdruck ist sehr ausschlaggebend, auch für die Akzeptanz. Das ist bei uns ein Thema…» D7

Les compétences linguistiques peuvent représenter une barrière notamment dans les cantons bilingues, où les collaborateurs sont censés connaître l'allemand, le dialecte local et le français.

> « In einem zweisprachigen Kanton ist es gerade für Deutsche ein Problem: sie sollten Mundart, aber auch noch französisch können, das ist sehr wenig der Fall… auch wenn sie schon seit 2-3 Jahren in der Schweiz arbeiteten. » D9

En fait, la question des compétences linguistiques connait plusieurs déclinaisons : si les compétences insuffisantes sont problématiques, celles 'trop bonnes' semblent l'être également. La tension entre locuteurs des variantes dialectales et locuteurs 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.

> « In der Romandie spricht und schreibt man die gleiche Sprache wie in Frankreich… Der Fakt, dass ein grösserer Anteil Franzosen eine Kaderfunktion haben, kann ich mir so erklären, während es in der Deutschschweiz schon kulturelle Unterschiede gibt, und es eine Art Minderheitskomplex von den Schweizer gegenüber den Deutschen gibt, die einfach unglaublich eloquent sprechen. » D7

> « Bei uns gehen keine Newsletter nach aussen die von Schweizer geschrieben wurden, ohne das das Sekretariat sie überprüft hat! Sie schreiben einfach nicht so gut wie die Deutschen… Ich gehe davon aus, dass Romands besser französisch schreiben als die Deutschschweizer deutsch! Bei Ihnen ist es eine Sprache, bei uns sind es zwei, auch grammatikalisch…» D7

Les résultats de l'expérience soulignant la prépondérance du lieu de formation comme critère de sélection des candidats sont appréciés positivement par les participants aux groupes de discussion, qui soulignent que la compétence professionnelle est bien un critère légitime : la sélection des recruteurs porte non pas sur le pays mais sur le diplôme.

> « Le côté rassurant est que ce n'est pas le nom et le fait qu'il soit imprononçable qui définit la chose. » D1

> « Der Fokus liegt auf der Ausbildung, deshalb hat der Ausländer der in der Schweiz ausgebildet wurde einen Vorteil auf den suboptimalen Schweizer… nicht der Name oder die Herkunft ist entscheidend. » D9

Une phrase synthétise efficacement cette posture :

> « Entre un Suisse formé à l'étranger et un étranger formé en Suisse, je crois que je prendrais l'étranger formé en Suisse. » D3

> « Une sorte de discrimination positive pour le local » : la préférence locale

La préférence affirmée pour les candidats porteurs d'une formation en Suisse est 'une sorte de garantie', que l'un des participants explicite de la manière suivante :

> « Une personne d'origine étrangère qui fait sa formation en Suisse, c'est comme si elle passait par un formatage. Mais on doit quand même penser être meilleur que les autres, un peu chauvin. » D3

Voilà une première argumentation de soutien à la **préférence locale,** que l'on pourrait désigner comme **'culturelle'**. La question cruciale ici n'est pas tellement celle de savoir si le candidat possède les compétences professionnelles requises, mais plutôt dans quelle mesure il a intériorisé la culture du travail propre à la Suisse et il s'y se conforme.

> « On peut être imprégné de la culture du pays sans être imprégné par la culture du travail. La culture du travail est très particulière en Suisse et c'est une valeur très forte chez nous. » D2

> « On est dans le pays de la paix du travail, en Suisse. » D1

Plusieurs participants évoquent l'importance de la culture du travail et des relations au travail comme une dimension bien distincte de la compétence professionnelle, mais nécessairement complémentaire et donc tout aussi constitutive des exigences à l'égard du collaborateur. Une formule, apparemment bien connue dans les services RH, synthétise cette double dimension des compétences pertinentes pour l'employeur et des conséquences d'une éventuelle divergence.

> « On embauche les gens sur les compétences techniques et on s'en sépare sur les compétences sociales.» D3

L'employeur craint que les compétences sociales du candidat 'étranger' soient inadaptées à la culture du travail propre au pays et à l'institution et qu'elles occasionnent des tensions organisationnelles et interpersonnelles.

> « Wir haben tatsächlich Unterschiede in der Betriebskultur und das führt zu Missverständnissen… Es hat mit dem Umgangston zu tun… «bitte» «könntest du», so rede ich mit meinen Mitarbeitern, aber die Deutschen meinen: «die kann ja keine Befehle geben! ». Ein Deutscher sagt: «Am Mittwoch steht das auf dem Tisch»[barscher Ton]. Wenn das ein Schweizer hört, sagt er «ja hallo, was soll denn das?». In zwei Jahren lernt man das nicht… Wir haben viele Deutsche bei uns, die es nach 20 Jahren immer noch nicht begriffen haben…» D7

Ces compétences sociales sont parfois décrites comme typiques de la Suisse et parfois comme spécifiques aux organisations du domaine social, où, selon les participants aux groupes de discussion, l'on prête davantage attention aux aspects relationnels. Le doigté dans les compétences sociales y serait plus important que dans

d'autres domaines, comme par exemple l'industrie. Même dans le secteur de la santé, les relations au travail seraient plus régulées et rationnalisées, car ce domaine est aujourd'hui davantage soumis aux impératifs du nouveau management public[10].

> « La RH qui travaille maintenant chez nous vient de l'industrie. Elle dit 'C'est difficile ici, plus que dans l'industrie : on doit être gentil, il faut garder les gens » (D1). « Les travailleurs sociaux, c'est aussi une façon d'arrondir les angles » (D2). « Et de couper les cheveux en quatre ! On ne peut pas se séparer d'un collègue comme ça si ça marche pas.» (D3)

La notion de **préférence locale** a aussi été employée dans le cadre d'une deuxième ligne argumentative, que l'on pourrait qualifier de '**géographique'**. Cette préférence 'géographique' peut découler d'une consigne, pas nécessairement formalisée mais toujours réaffirmée, d'engager des résidents 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

> « Früher musste man als Kader im Kanton leben. (…) Jetzt können alle wohnen wo sie wollen. Aber wenn jetzt zwei Kandidaten die gleichen Qualifikationen haben, würde ich dem der in meinem Kanton lebt den Vorzug geben. In einer Kaderstelle ist es mir von Bedeutung, dass die Person die lokalen Gegebenheiten kennt. » D7

Il faut noter que l'expérience de « préférence déclarée », commentée par les participants aux groupes de discussion, ne proposait que des candidats résidant en Suisse et, de surcroit, de nationalité suisse. Dès lors, les commentaires qui se réfèrent à une autre situation comme celle du recrutement à l'étranger, traduisent la dominance de cette figure de l'altérité – si présente dans le débat public – sur toutes les autres. Ils sont symptomatiques de la difficulté de se représenter la diversité comme inscrite dans le territoire, l'ici et maintenant.

Un des participants connecte les deux lignes argumentatives de la préférence locale :

> « La formation donnée en Suisse est une sorte de discrimination positive pour le local. » D3

> « Im Kaderbereich ist es nicht so divers » : la préférence pour l'origine suisse

La préférence pour une formation en Suisse et pour un candidat local se cumulant, les participants 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 Berührungsangst nicht haben, haben wir im Kader Bereich praktisch niemanden mit Migrationshintergrund… » D9

---

[10] « Le nouveau management public est une nouvelle forme de gestion publique basée entre autres sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé : une séparation de la prise de décision stratégique relevant du pouvoir politique de la gestion opérationnelle relevant de l'administration ; l'orientation des activités administratives et l'allocation des ressources en fonction des produits et services à délivrer plutôt qu'en fonction de règles ou procédures ; la décentralisation et l'instauration d'agences comme instrument de régulation ; l'abandon du statut de fonctionnaire et l'avancement à l'ancienneté des agents pour une rémunération au mérite ; l'introduction des mécanismes de marché dans l'offre de biens et services d'intérêt général ; la logique de la transparence tant sur la qualité que sur les coûts des prestations ; la recherche de l'efficience dans l'emploi des fonds publics ; la participation des usagers dans la définition et l'évaluation des prestations publiques » (Chappoz et Pupion 2012) .

> « Chez nous on compte 21 nationalités différentes chez les usagers, par ailleurs à 2/3 d'origine étrangère, mais ce n'est pas pour autant qu'on a beaucoup de collaborateurs issus de l'immigration, encore moins de cadres. » D3

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 participants 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 apparait guidée par la logique organisationnelle et est pleinement assumée par les décideurs.

> « 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

> « Wenn ich die Wahl habe, nehme ich das einfachere, für meinen Betrieb. Ich habe es mir für die Kaderstufe überlegt: Kader müssen mit den zuweisenden Stellen, der RAV, in Kontakt sein. Wer ist da auf der Kundenseite? Wenn ich denke, das die Kader Marketing machen müssen mit diesen Stellen, ist es mir lieber sie haben den gleichen kulturellen Hintergrund als der Kunde! Intern, im Fall von Leitungspersonen die Führung übernehmen müssen, habe ich es auch lieber wenn es kein Kommunikationsproblem gibt. » D7

En fait, les préférences identifiées dans la sélection des candidats ne relèvent pas tellement des responsables RH, mais plus fondamentalement de la volonté de la hiérarchie, inspirée par des considérations stratégiques, même si les recruteurs exercent une influence sur ces choix.

> « Ich bin ja selbst so ein Personalverantwortlicher, und es ist ja nicht so das der Personalverantwortliche das Personal auswählt, sondern er folgt einer Linie: der Vorgesetzte entscheidet wer angestellt wird» D6

On ne saurait pas conclure que les caractéristiques des responsables des ressources humaines n'ont pas d'importance, mais elles seraient plutôt l'arbre qui cache la forêt, le détail qui fait perdre de vue le phénomène dans son ensemble. De l'expérience de « préférence déclarée » émerge le fait que les caractéristiques « cadres supérieurs » et « formation tertiaire » des recruteurs sont associées à une préférence claire pour les candidats formés en Suisse (§ 7.2.1), voire d'origine suisse parmi les candidats formés en Suisse (§ 7.2.2). Les explications suggérées relèvent des positions statutaires des personnes impliquées dans le recrutement et des rapports de pouvoir qui se manifestent dans cette relation.

> « Meiner Erfahrung nach, gibt es öfters eine Form von Rivalität zwischen der HR Person und dem Kandidaten: es kann so weit gehen, dass sie versuchen den Lohn vom neuen Kader zu drücken! Meine These ist das Personen die mit dem Rekrutieren beschäftigt sind nicht frei sind von Vorbehalten. Wenn sie selbst in einem Konflikt sind mit Ihrer Position, wenn sie zu wenig Wertschätzung haben, dann ist die Gefahr da, dass sie das auf andere Personen übertragen. Es ist möglich, dass man dann diese Machtposition eher gegen nicht-Schweizer_innen auslebt. » D7

> « Le recruteur ayant une formation universitaire est plus sévère : sa position l'autorise à engager quelqu'un de plus formé » D3

D'autres participants évoquent plutôt la crainte d'un rejet d'un collaborateur d'origine étrangère, voire appartenant à une minorité visible, de la part des usagers. D'aucuns parlent d'expériences concrètes de mise à l'écart vécues dans leurs pratiques professionnelles ; d'autres par contre admettent avoir plutôt 'anticipé' ce rejet, qui ne se manifeste pas concrètement dans la plupart des cas :

> « Ce sont des postes qui ont un rôle de représentation de l'entreprise, une sorte de carte de visite de l'entreprise. Je vois que le nom et l'origine étrangère peuvent poser problème pour les usagers, mais je n'ai pas d'exemple où ça aurait pu poser problème. » D2

7.4 Le champ de tensions dans lequel évoluent les IS

Après avoir dressé ensemble le constat des préférences affichées, les participants aux groupes de discussion indiquent les possibles raisons de cette réalité dans la spécificité des institutions du domaine social. Ainsi un participant relève immédiatement le contraste entre entreprises privées et institutions orientées vers le marché interne, les premières se montrant plus ouvertes aux 'étrangers' 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 apparait comme traditionnel pour les IS, mais la nécessité de cette attache locale est encore plus forte dans le contexte actuel, dans sa double dimension économique et politique.

7.4.1 Ancrage local et contraintes économiques

Le tournant managérial (§ 5.1.1) oblige les IS à pratiquer un marketing organisationnel focalisé sur l'environnement immédiat de l'organisation.

> « Lange war das Führen im sozialen Bereich Tabu! Dass Führung gefragt ist, dass Strukturen wichtig sind, Betriebsabläufe etc… das stellt andere Anforderungen an Führungskräfte. Die betriebswirtschaftlichen Aspekte sind auch sehr wichtig: die Kader müssen sich Gedanken machen über die Ressourcen, was kostet wieviel, wie kann ich Prozesse vereinfachen… Anforderungen die im sozialen Bereich Berührungsängste auslösen! Ein weiteres Thema ist Marketing, das von der Wirtschaft kommt, ein Thema das auch wenig verankert ist. » D5

L'organisation qui se voit de plus en plus dépendre de sources de financement externes est amenée à établir une image lui permettant d'assurer au mieux sa survie économique.

> « Als Stiftung ist man abhängig von öffentlichen Aufträgen. Wenn der Kanton kein Geld mehr gibt… Es geht der Verteilkampf los: wer bekommt mehr, wer muss am meisten sparen. Dann kommt es darauf an, dass die Bevölkerung und die Politiker wissen was wir tun, ob es sinnvoll ist, ob wir effizient arbeiten. Welches Image haben wir aufgebaut? Es sind Managementfunktionen (Marketing, PR) die an Bedeutung zunehmen! » D5

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 invitante possible pour les 'bailleurs de fonds', essentiellement locaux.

> « In einem Verein der Spendenabhängig ist: ein Schweizer Geschäftsführer wird mehr Spenden von der Spendenbevölkerung bekommen… Weil wer spendet einer Stiftung? Es sind ältere Schweizer, weniger Leute mit Migrationshintergrund, also mit wem muss ich sprechen? Das spielt überall im Unterbewusstsein rein… eben steinzeitige Gehirne 1.0; wir sind noch nicht so weit... » D8

Les dons constituent à cet égard un paramètre important pour la navigation dans un contexte mouvant, à l'instar d'une mer agitée : les participants affirment que dans cette situation 'l'image' du capitaine joue un rôle crucial par-delà celle de l'institution.

> « Ich habe früher eine Organisation geleitet die Fundrising im grossen Stil gemacht hat, und mein Nachfolger, der ist Deutscher und Katholisch… Die Spenden sind zurückgegangen, weil in meinem Kanton weiss man die Grossspender sind alte, lokale Familien, die protestantisch und natürlich der Stadt verbunden sind. Da habe ich eine Glaubwürdigkeit ohne das ich etwas dafür tue, einfach als protestantischer [Patrizier in meiner Stadt] … Ja, ein stückweit ist es betoniert, und es ist recht schwierig das aufzubrechen. Als Organisation, wenn man strategisch überlegt, kommt man eigentlich zu diesem Schluss, dass man einen Lokalen anstellt, oder dann nimmt man das Risiko das weniger Spenden kommen. » D7

> « Ich hatte jetzt das Gedankenspiel, wie würde unseren Verein aussehen, wenn jetzt anstatt mir, einen Deutschen Geschäftsleiter da wäre… im Zusammenhang mit dem Vorstand… Es würde eine grössere Überwindung sein für alle die mit dem Verein zu tun haben… es ist eine Wahrnehmungshürde…» D8

L'importance de l'image du « capitaine » est confirmée a contrario par le représentant d'une organisation qui connait une présence marquée de personnes issues de la migration au sein de la direction.

> « Imagetechnisch ist es nicht so gut, weil das Netzwerk von den Schweizer irgendwo fehlt. » D6

7.4.2 Ancrage local et environnement politique

Si la question de l'image de l'institution et de ses cadres supérieurs apparait 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.

> « Private Unternehmen haben da eine andere Vision, zum Teil haben sie einen grossen Nutzen von internationalen Netzwerken… Im sozialen ist es auf die Region ausgerichtet » D5

Selon les participants aux groupes de discussion, les personnes d'origine immigrées disposent de réseaux peu pertinents pour les IS. Elles n'ont pas les relations indispensables à l'institution qui cherche, entre autres, à 'étoffer son carnet d'adresses' lors de l'engagement de ses cadres.

> « Das Netzwerk ist immer entscheidender. In der ganzen Rekrutierungsphase wird es noch viel mehr sein. Als Unternehmen möchte ich mir ja mit dem Mitarbeiter ein Know-how einkaufen, ob im Netzwerk zum Ausland, zu der Verwaltung… » D6

> « [Leute mit Migrationshintergrund] sind eben in anderen Netzwerken, wenn man jetzt Parteien, Klubs, Zünfte anschaut, natürlich gibt es da einzelne Migranten, aber die Akzeptanz für diese Arbeit, das geschieht eben unausgesprochen… das ist das was man sich einkauft, wenn man jemanden aus der Schweiz anstellt… Leute die noch nicht so lang in der Schweiz sind müssen sich ein Netzwerk noch aufbauen oder sie bleiben in Netzwerken die mir gar nicht so viel nutzen. Sie sind wichtig für Ihre soziale Integration, und das Mithelfen für andere die aus Ihrem Herkunftsland ankommen… aber für die Akzeptanz, politisch, gesellschaftlich, weniger… » D7

L'importance pour l'institution de connaître le « produit qu'elle achète » était déjà apparue dans les discussions à propos de l'engagement d'un collaborateur : là, l'enjeu était la compétence à exercer le métier. Cette question apparait à nouveau dans la conversation, cette fois à propos de l'engagement d'un cadre. Dans ce cas, ce que l'institution cherche à acquérir est la capacité de négocier au mieux les conditions d'action pour l'institution.

> « Das Netzwerk ist eben wichtig: wie gehe ich mit zuweisenden Stellen um? Was muss ich beachten, mit wem muss ich sprechen. » D8

> « Quand moi, qui suis français, je vais négocier dans le Jura, j'emmène mon conseiller jurassien. » D1

Ces réseaux relationnels se construisent patiemment sur la durée : ils sont fondés sur la connaissance réciproque, sur la crédibilité, sur la confiance. Ils 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.

> « Im Bereich der Sozialhilfe ist es wesentlich, dass man die politischen Gegebenheiten und die Personen kennt. Wenn man nicht im Kanton wohnt ist man automatisch nicht in den gleichen Netzwerken. Die ganze Verankerung, die Glaubwürdigkeit bei allen Organisationen sowohl bei NGO als bei dem Kanton, hat mit dem Netzwerk zu tun. Wenn jemand lange in der Schweiz ist, hat er dieses Netzwerk, aber wenn nicht, dann hat er es nicht oder eben, im internationalen Umfeld, das nützt mir aber nichts! Ich brauche das Netzwerk in den lokalen Firmen, in den lokalen Service und Parteien etc. Das ist häufig anzutreffen bei Personen die lange in der Schweiz sind. » D7

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 à influencer le climat des négociations avec les partenaires de l'institution.

> « Auf einer gewissen Kaderstufe erwarte ich auch eine politische Sensibilität. Wie haben diese Mitarbeiter Verständnis für die politischen Mechanismen in der Region? Wie können sie diese verstehen, für Ihre Arbeit anwenden? Das ist informelles Wissen, dass für gewisse Kaderfunktionen sehr relevant ist. Es gibt Institutionen wo es völlig klar ist, du musst Parteienlobbying betreiben! Ich hatte den Auftrag in eine regionale SVP Parteisitzung zu gehen! Ich hatte den Auftrag dort offizielles Lobbying zu treiben, und zu hören wie es dort tickte. Es war sehr interessant aber herausfordernd. Die Abhängigkeit von dem politischen System ist eine relevante Frage für unsere Institution; ob man im Auftrag arbeitet, ob man ein Leistungsvertrag mit dem Staat hat, ob man Angestellter in einer staatlichen Organisation ist… Ich will es nicht überbewerten, und es als ein ausschliessendes Kriterium machen… aber, ich finde auch, es hat damit zu tun, dass ein gewisses politisches Verständnis für eine Managmentfunktion einfach vorhanden sein muss. » D5

L'environnement politique est en effet de la plus haute importance pour les institutions dont les moyens dépendent des décideurs politiques auxquels elles doivent en conséquence rendre compte de leur action.

> « Was wir tun im Sozialbereich ist ja vor allem Geld vom Steuerzahler ausgeben… Wenn es von der Etikette her, ein Schweizer ist, oder auch ein Secondo, der das macht, ist es weniger schlimm als ein Deutscher! » D9

Pour cette raison, les politiciens et l'opinion publique, via les médias, demandent constamment aux institutions sociales de rendre des comptes de leur action.

> « Ich sehe es im Sozialbereich, sei es im Non-Profit oder in der Verwaltung, man ist wirklich sehr in der Kritik und im Rechtfertigung Zwang. Das sind Themen… Also ich werde mindestens dreimal pro Woche von den Medien angefragt für irgendetwas im Sozialbereich… Das Netzwerk das ich pflege seit Jahren ist ganz entscheidend, dafür dass wir nicht Kürzungen erhalten, dass die Kritik auf der Sachebene bleibt und nicht auf die Person geschossen wird! Ganz entscheidende Softkriterien! Der Erziehungsbereich, z.B., wenn der in die Kritik kommt geht es eher um strategische Ausrichtungen (wird jetzt nur noch Deutsch unterrichtet oder auch noch Französisch) … Im Gesundheitsbereich, sind vor allem die Kosten ein Thema, und da ist man nicht im Rechtfertigung Zwang, weil ja alle konsumieren, alle sind an der Erhöhung der Kosten mitbeteiligt! Insofern ist es kein Rechtfertigung Zwang für die Spitäler zu erklären wieso sie so viel operieren… In der Altenpflege ist es auch kein Thema, weil ja alle Eltern und Grosseltern haben, die betreut werden müssen… Dieser Druck ist wirklich im Sozialbereich stark und heute sehr viel mit dem Migrationsbereich verknüpft, sprich Asylwesen auch, und Armutswesen, Personen die von der Gesellschaft an deren Rand gedrängt werden… Der Druck ist also deutlich höher als in vielen anderen Bereichen. Das ist eine Teilerklärung, weshalb sich die Situation ein bisschen anders stellt, und um zurückzuführen, das sind sicher Mitgründe warum man mehr Schweizer und Schweizerinnen anstellt, weil man denen dann irgendwo begegnen kann » D7

La construction d'un consensus autour de la politique sociale est devenue de plus en plus délicate, car celle-ci est remise en cause notamment dans le cadre des évolutions sociétales. Les sociétés européennes se sont dotées progressivement, depuis la Seconde Guerre mondiale, d'institutions de redistribution et de protection sociale qui constituent des mécanismes cruciaux de la cohésion de la société. En période de profondes transformations économiques et de migrations accrues, ces institutions se trouvent sous pression, tant sur le plan du financement de leur intervention que du consensus autour de leur action : une thèse influente établit une relation entre la volonté de soutenir des politiques redistributives et le degré de diversité des sociétés (Alesina et Glaeser 2004). Les affirmations des participants aux groupes de discussion indiquent que ce climat économique et politique tendu induit les IS à serrer les rangs, notamment par une politique de recrutement préférentiel de cadres formés en Suisse, voire d'origine suisse.

L'enquête a été l'occasion, pour nombre de participants aux groupes de discussion, d'une prise de conscience de la faible présence de personnes d'origine immigrée dans l'encadrement de leurs institutions ; d'ailleurs, plusieurs d'entre eux ont dit avoir été motivés à participer à cette dernière phase de l'étude à la lumière de ce constat qu'ils jugent insatisfaisant. Ceci étant, ils se livrent à un examen détaillé des raisons qui, prises dans leur ensemble, aboutissent à produire le résultat 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.

8 Discussion

Ce chapitre vise à restituer un tableau d'ensemble à partir des éléments réunis lors du travail de terrain pour répondre aux deux questions de recherche à l'origine de cette étude.

8.1 Des préférences préjudiciables aux HQM

Le premier objectif de cette étude était d'élucider si, au sein des IS, les HQM sont objet de discrimination dans l'accès à des postes à responsabilité : *Est-ce que les personnes d'origine immigrée porteuses d'une qualification de niveau tertiaire (HQM) font l'objet de discrimination dans l'accès à des postes de cadres dans les institutions du domaine social ?*

Les réponses à cette question mettent d'abord en lumière les éléments inhérents au profil du candidat et du poste, pour s'élargir ensuite à la prise en considération des caractéristiques de l'institution.

Les diverses sources d'information livrent un message convergeant. Les postes de cadre sont occupés très majoritairement par des candidats formés en Suisse, voire des Suisses, et seuls des HQM formés dans les pays limitrophes atteignent ces positions supérieures – disent les experts –, les formations dans d'autres pays étrangers constituant un sérieux handicap à la mobilité verticale (§ 5.1.3). La proportion de personnes issues de la migration diminue à mesure que l'on monte dans la hiérarchie des institutions (§ 6.2), relèvent les répondants au questionnaire. L'expérience de « préférence déclarée » démontre que les probabilités d'être retenu pour un HQM sont systématiquement inférieures à celles d'un candidat formé en Suisse (§ 7.1) ; ce résultat n'est pas remis en cause par les participants aux groupes de discussion qui rendent compte de la pratique d'écarter des candidats formés à l'étranger comme relevant du principe d'aversion au risque (§8.1). L'écart dans les probabilités moyennes d'être retenu entre un candidat d'origine suisse formé en Suisse et un HQM formé dans un pays tiers varie entre 3,5 points de pourcentage pour le poste de responsable informatique et 19,9 points de pourcentage pour le poste de directeur d'établissement, en passant par 3,9 points de pourcentage pour le poste de responsable des ressources humaines et 11,2 points de pourcentage pour le poste de responsable de la communication.

Toutefois, l'argument de l'aversion au risque quant à la validité des formations à l'étranger est implicitement remis en question par les résultatas faisant état aussi d'une préférence pour les candidats d'origine suisse parmi

ceux formés dans le pays. Ces préférences s'avèrent particulièrement préjudiciables pour les personnes d'origine immigrée en provenance de pays tiers.

Les participants aux groupes de discussion avancent que les compétences techniques étant indépendantes du contexte de leur mise en œuvre, sont de ce fait plus facilement transférables d'un espace à l'autre que cela n'est le cas pour les compétences sociales. Suivant ce raisonnement, les chances d'un HQM d'accéder à des fonctions de responsabilité varieraient selon que le poste serait défini essentiellement par le contenu technique de la profession, facilement objectivable. Les résultats de l'expérience ne confortent que partiellement cette hypothèse : pour un candidat formé dans un pays tiers, les chances d'être retenu pour un poste de responsable informatique sont, certes, plus élevées que celles pour un poste de directeur d'établissement, mais elles sont semblables à celles relevées pour un poste de responsable RH.

En fait, les chances pour un HQM d'accéder à un poste de cadre varient selon les caractéristiques des institutions ayant participé à l'expérience, notamment le statut juridique de l'institution, le public prioritaire de l'action sociale qu'elle mène et sa localisation.

L'impact du statut juridique de l'institution – public vs. privé – est largement étudié dans la littérature portant sur les discriminations. Nombreuses études nationales, en Norvège (Midtbøen 2014), en Finlande (Larja et al. 2012), au Royaume-Uni (Heath et Cheung 2006 ; Wood et al. 2009), au Canada (Eid et al. 2012), concluent que les employeurs publics discriminent moins les candidats minoritaires que les employeurs privés. Dans leur metaanalyse synthétisant quelques 738 études de correspondence testing sur la discrimination à l'embauche menées dans les pays de l'OCDE entre 1990 et 2015, Zschirnt et Ruedin (2016) corroborent ces résultats, qu'ils expliquent par la responsabilité qu'encombe aux institutions publiques en termes d'égalité de chances. Ajoutons que un recrutement égalitaire est aussi avantageux sur le plan économique : une récente étude (Pager 2016) confirme la validité de la théorie de Becker (1957), en montrant empiriquement que, sur un marché compétitif, les employeurs pratiquant la discrimination à l'embauche ont des probabilités accrues de faillite. L'étude la plus approfondie sur la différence entre secteurs public et privé se base sur des cas traités par les tribunaux aux Etats-Unis Byron (2010) ; elle conclut que si les taux de discrimination ne diffèrent pas entre ces deux secteurs, la discrimination à la promotion est plus marquée dans le secteur public et la discrimination au licenciement est plus forte dans le privé.

Notre étude portant sur des institutions tournées vers le marché intérieur et ne relevant pas du privé, permet seulement la comparaison entre institutions publiques et organisations à but non lucratif, une distinction peu pratiquée dans la littérature, où généralement ces deux statuts juridiques sont réunis en une seule catégorie (Larja et al. 2012). Nos analyses multivariées sur les données expérimentales ne permettent pas de conclure à une différence de comportement des institutions selon leur statut juridique. Ce résultat contraste avec les estimations fournies par les mêmes répondants au questionnaire indiquant une présence des personnes issues de la migration plus marquée dans les organisations à but non lucratif à tous les échelons de leur structure hiérarchique, en comparaison avec les institutions publiques (§ 6.2). Vraisemblablement, cette divergence est due à la notion plus étroite de HQM – primo-migrants formés dans un pays tiers – employée dans l'expérience par rapport à celle utilisée dans les estimations, incluant primo-migrants et personnes d'origine immigrée formées en Suisse.

Nous ne connaissons pas de travaux qui thématisent l'impact du public prioritaire des institutions sur les chances d'accéder à un poste à responsabilité. Toutefois, nos résultats montrent que les institutions dont le public est catégorisé comme migrant, connaissent une présence accrue de personnel d'origine immigrée, tant au niveau collaborateurs que cadres, selon les estimations fournies par les répondants (§6.2). Or, les études sur l'inégalité ethnique dans la distribution des postes d'autorité montrent une correspondance entre les subordonnées et leurs cadres (Smith 2002), de sorte que les chances d'atteindre des positions de cadre pour des personnes appartenant à un groupe minoritaire sont plus élevées dans le cas de supervision du personnel appartenant aussi au groupe minoritaire.

Toutes nos analyses pointent à l'implantation régionale des institutions comme une caractéristique predictive des chances d'accès à des postes de cadre pour les candidats minoritaires. L'analyse multivariée des données de l'expérience indique que dans les cas des cadres RH et communication la mise à l'écart des candidats HQM concerne particulièrement la Suisse alémanique. Ce résultat est conforté par les estimations (§ 6.2), les répondants alémaniques avançant des chiffres systématiquement inférieurs aux répondants latins ; à noter toutefois que cette polarité régionale des réponses s'inverse pour le poste 'technique' de cadre en informatique.

8.2 L'arrière-plan théorique pour comprendre les discriminations

Le deuxième objectif de cette étude était d'élucider les raisons à l'origine des discriminations : *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 ?*

Avant de discuter nos résultats, nous allons brosser à grands traits le tableau des théories de la discrimination qui ont inspiré notre questionnement tout au long de l'étude.

Les *théories économiques* de la discrimination renvoient à la théorie du capital humain qui apporte la principale justification aux écarts potentiels de productivité entre individus et groupes. Le capital humain est l'ensemble des qualifications, des expériences et des savoirs accumulés par un individu qui entraînent sa capacité à travailler et sa productivité. Ce capital détermine les différences en opportunités et en récompenses pour les individus sur le marché du travail. Les théories économiques de la discrimination s'attachent à expliquer les écarts par rapport à ce principe (Havet et Sofer 2002). Il y a deux grandes catégories de théories économiques de discrimination. La première renvoie aux travaux de Becker (1957) sur la 'préférence pour la discrimination' (*taste discrimination*) de la part des employeurs, des collègues de travail ou des consommateurs, dans un contexte d'information parfaite. La deuxième, dite de la 'discrimination statistique', renvoie aux recherches de Phelps (1972) : dans un contexte d'information imparfaite, les employeurs se réfèrent à des caractéristiques facilement observables, telles que l'origine ou le sexe, pour inférer les productivités individuelles.

La sociologie, qui s'intéresse à la position occupée par les individus dans le système social, opère la distinction entre statut acquis ou attribué. Le statut est acquis lorsque la position est le résultat du mérite, par exemple de la formation ; il est attribué lorsque la position est définie par des facteurs en dehors du contrôle de l'individu. Les *théories sociologiques* de la discrimination s'attachent à expliquer la prise en compte abusive d'un critère attribué, tel que le genre, l'origine ou l'âge, dans la distribution des opportunités et récompenses, des positions sur le marché du travail.

La théorie sociologique de la fermeture sociale constitue un pendant convaincant à la théorie de la discrimination statistique en introduisant les dimensions du pouvoir et du conflit dans l'étude de la discrimination sur le lieu de travail. La fermeture indique le processus d'exclusion d'individus et groupes minoritaires de l'accès à des institutions ou des positions de pouvoir puisque les membres du groupe dominant cherchent à garder le contrôle de ces positions pour eux-mêmes ou pour leurs semblables. Qu'elle soit consciente ou inconsciente, la fermeture permet aux membres des groupes dominants de réguler les hiérarchies de statuts et contrôler les récompenses offertes par ces hiérarchies (Blalock 1956 ; Roscigno et al. 2007 ; Tomaskovic-Devey 1993). Ce processus *top-down* de fermeture sociale se double souvent d'une stratégie visant à réduire la perception de discrimination des groupes minoritaires avec une prise en compte *bottom-up* des critères attribués, de façon que l'origine des cadres intermédiaires est assortie à l'origine du groupe qui prévaut parmi les subordonnés (Elliott et Smith 2001).

Dans son analyse critique des travaux sur la discrimination, Reskin (2003) relève que tant les théories économiques que les théories sociologiques se fondent sur les *motifs* comme cause des comportements discriminatoires basés sur les caractéristiques attribuées. Elle critique ces théories selon lesquelles les motivations expliquent les comportements, car la piste des motivations ne se prête pas à la vérification empirique. De plus, le fait d'imputer aux individus des motivations à partir de leur appartenance de groupe postule implicitement une homogénéité à l'intérieur du groupe. Dès lors, Reskin plaide pour pousser la recherche au-delà des motivations des acteurs distribuant des biens rares ou des opportunités aux compétiteurs, en s'interrogeant sur les *mécanismes* au travers desquels les motivations produisent plus ou moins d'inégalité. Les mécanismes auxquels Reskin fait référence sont de type psychosociologique et de type social.

Les mécanismes sont les processus et les arrangements sociaux qui associent l'appartenance à un groupe défini selon un critère attribué aux opportunités et aux récompenses. Étudier les mécanismes organisationnels permet de rendre visible la cause immédiate de l'inégalité fondée sur un critère attribué. « L'accent mis sur l'analyse des processus discriminatoires a notamment permis de s'écarter des problématiques de l'intention, des discours et des idéologies, qui constituaient le prisme dominant des études sociologiques sur le racisme » soulignent Bereni et Chappe (2011).

Les mécanismes que Reskin appelle intrapsychique et interpersonnel relèvent du type *psychosociologique*. De nombreuses recherches en psychologie sociale cognitive ont montré que les individus minimisent leurs efforts cognitifs en catégorisant automatiquement par association, classant alors leurs semblables dans l'endogroupe [11] et leur attribuent des traits positifs, alors qu'ils classent les individus différents dans l'exogroupe en leur attribuant des traits moins favorables. De plus, ils opèrent par stéréotypes, en associant certains traits à des catégories sociales et traitent l'information de manière à renforcer ces stéréotypes (Bourhis et Leyens 1999). Tajfel et al. (1971) montrent qu'une différentiation catégorielle même minimale peut donner lieu à un biais en faveur de l'endogroupe qui, dépassant la seule perception, se manifeste dans le comportement discriminatoire. Ainsi, ces schèmes de perception sont susceptibles de déboucher sur des comportements discriminatoires, notamment au cours d'interactions entre décideurs majoritaires et individus ou groupes minoritaires. Traditionnellement, psychosociologues et économistes considèrent que le comportement social des individus est sous leur contrôle conscient et de ce fait, peut être appréhendé par une évaluation explicite introspective. Des études plus récentes cependant, montrent que les attitudes et les stéréotypes opèrent aussi sur un mode implicite et inconscient, donnant lieu à des approches nouvelles dans l'étude des discriminations sur le marché du travail (Carlsson et Agerström 2016 ; Rooth 2010).

Or, l'aspect crucial du cadre théorique esquissé par Reskin réside dans l'articulation qu'elle construit entre mécanismes psychosociologiques et sociaux. L'impact des premiers sur les inégalités et les discriminations est modulé par les mécanismes sociaux, que Reskin qualifie de sociétal et organisationnel.

Les comportements des organisations quant au recrutement, en effet, dépendent de facteurs externes sociaux et économiques. Ces *mécanismes sociétaux* sont, par exemple, les normes prévalant à l'intérieur de communautés institutionnelles, les attentes de la clientèle, les conventions collectives et les lois et règlements. L'impact des lois dépend de la rigueur de leur mise en œuvre. Ainsi les lois anti-discrimination dans les pays où elles ont été instituées ont créé des dispositifs en dehors du lieu de travail qui, à leur tour, ont influencé les pratiques internes aux entreprises.

Finalement les mécanismes *organisationnels* sont les pratiques au travers desquelles les employeurs associent les caractéristiques attribuées des travailleurs et la position sur le lieu de travail. Les pratiques concernant le personnel peuvent tenir sous contrôle ou laisser libre cours aux effets des mécanismes intrapsychiques et interpersonnels. Les pratiques organisationnelles sont à leur tour influencées par les mécanismes sociétaux. Ainsi, les pratiques organisationnelles sont la cause immédiate des variations dans l'inégalité préjudiciable aux individus ou groupes minoritaires : ainsi par exemple, favoriser une démarche réflexive dans le processus de sélection est à même de mettre à distance les stéréotypes, biais, ou impulsions favorables à l'endogroupe.

La recherche a démontré que les niveaux d'inégalité dans le monde du travail différaient d'un secteur à l'autre et dépendaient du degré de formalisation des relations dans l'entreprise, des méthodes de recrutement, de la pression externe, de l'existence de marges dans les ressources. De plus, l'inégalité au travail est le produit de l'action ou l'inaction des responsables des organisations. Le gros de la variabilité dans le degré de désavantage pour les femmes et les minorités est le reflet des différences organisationnelles autorisant ou freinant le comportement d'exclusion ou d'inclusion des employeurs et des managers (Reskin 2000).

8.3 Les mécanismes à l'origine des discriminations dans le travail

Nous sommes maintenant outillés pour mettre en perspective nos résultats empiriques par rapport aux diverses théories passées en revue au paragraphe précédent.

8.3.1 Théories économiques

Lors de l'étude expérimentale, les répondants étaient invités à classer les candidats selon trois critères : les chances de retenir la candidature, les chances que ce choix préserve un climat harmonieux dans l'entreprise et les chances que ce choix soit convenable pour les relations externes de l'entreprise. Ces critères sont ceux identifiés par la théorie de la préférence pour la discrimination de Becker : la productivité, l'acceptabilité par les collègues et la convenance pour les clients. Ils légitiment le choix d'engagement pour l'employeur et pour le public de l'institution. Le refus d'une candidature peut résulter non pas de considérations inhérentes à la

[11] En sociologie et psychologie sociale, on désigne comme endogroupe le groupe social auquel un individu s'identifie psychologiquement alors que l'exogroupe est un groupe auquel il ne s'identifie pas.

productivité, mais de la crainte que le candidat puisse influencer négativement les relations à l'intérieur de l'organisation et/ou celles relatives à ses relations externes. Analysant l'accès à une place d'apprentissage pour les jeunes originaires des pays tiers en Suisse, Imdorf (2017) conclut que l'inégalité de traitement qu'ils subissent est motivée par les inquiétudes des employeurs quant aux tensions potentielles au sein du personnel des entreprises et non pas par des doutes quant à la productivité de ces candidats.

Dans notre expérience concernant les HQM également, les évaluations concernant la productivité sont très proches de celles relatives à l'acceptabilité ; elles ne laissent généralement pas transparaître de craintes concernant l'harmonie des relations horizontales dans l'organisation (rapports entre collègues), ni celle des relations verticales (rapports avec la hiérarchie)[12]. Les évaluations semblent plutôt traduire des craintes relevant des « hard skills » (Moss et Tilly 2001) cognitifs et techniques[13] : les participants aux groupes de discussion avancent avec force l'argument des compétences lacunaires en langue locale écrite ou encore celui de la formation tertiaire acquise à l'étranger et donc de qualité inconnue.

Ce faisant, les participants aux groupes de discussion ne mettent pas en cause la réalité d'une mise à l'écart de candidats HQM, qu'ils reconnaissent comme reflétant des pratiques connues, voire consolidées, dans leurs institutions. Ils la décrivent comme intentionnelle, mais, en même temps, légitime à leurs yeux car reposant sur des arguments méritocratiques et – comme nous verrons ultérieurement – contextuels.

La force légitimatrice de cette argumentation méritocratique occulte qu'à parité de lieu de formation, une préférence apparaît pour les candidats d'origine locale et que, de l'aveu même de nos interlocuteurs, les compétences en langue écrite sont à certains égards problématiques aussi chez des travailleurs locaux, compte tenu notamment de la diglossie caractéristique de la Suisse germanophone. L'argumentation méritocratique apparait d'autant plus convaincante que nos interlocuteurs avaient tendance à glisser, comme par inadvertance, dans la discussion autour du candidat au poste de cadre, du profil proposé dans l'expérience d'un candidat originaire d'un pays tiers bien établi en Suisse, à celui dominant dans les débats publics dans ce pays, du travailleur recruté à l'étranger.

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 – comme nous le verrons plus tard – de réseaux sociaux inadéquats pour le poste, correspondrait à un exemple de discrimination statistique.

8.3.2 Mécanismes psychosociologiques

Le fait que les chances d'accéder à un poste de cadre soient limitées, non seulement pour les candidats formés à l'étranger, mais aussi pour les candidats d'origine immigrée formés dans le pays – pour lesquels des craintes concernant les « hard skills » sont en principe infondées – est un indice de mécanismes de différentiation catégorielle, voire de stéréotypisation. Lorsque les perceptions et les interprétations structurant la différentiation catégorielle ne relèvent pas de la seule dimension cognitive, mais s'inscrivent dans des rapports de pouvoir entre individus et groupes, il est d'autant plus probable que celle-ci donne lieu au favoritisme pro-endogroupe. La discrimination est ainsi située théoriquement au niveau microsocial et peut aussi bien résulter d'une intention que relever de processus inconscients.

Les éléments émergeant du terrain de notre recherche, évaluations dans la partie expérimentale et groupes de discussion, convergent pour rendre vraisemblable la pertinence d'une explication de ce type, sans que nous l'ayons testée directement. Nos résultats concourent à valider les conclusions de Jey Aratnam (2012, 244) qui met en avant le favoritisme pro-endogroupe comme principe explicatif des difficultés des HQM sur le marché

[12] Seule une allusion discrète à cette dimension apparaît dans les échanges des groupes de discussion : un participant fait remarquer que le travailleur d'origine étrangère doit être conscient du fait que les relations de travail en Suisse sont marquées par la tradition de « la paix du travail ».

[13] Par 'hard skills' on entend, au-delà des savoirs de base (lecture, écriture, maîtrise de la grammaire et de l'arithmétique), les capacités à résoudre les problèmes, les capacités d'apprentissage, les connaissances informatiques et professionnelles. Dans leur étude sur les discriminations dans l'accès à l'emploi, fondée sur des entretiens d'employeurs, conduite dans quatre villes américaines, Moss et Tilly (2001) relèvent que l'argument le plus fort avancé par les employeurs pour rendre compte des comportements de mise à l'écart des candidats minoritaires concerne les 'soft skills', de type social et comportemental.

du travail des IS. Toutefois, la variabilité du phénomène du favoritisme pro-endogroupe appelle à chercher plus loin les mécanismes à l'origine de ces diverses manifestations.

L'analyse des variations géographiques des préférences favorise la compréhension des mécanismes macrosociaux, mais elle ne renseigne guère sur les processus de fermeture sociale (Roscigno et al. 2007), au travers desquels individus et groupes sociaux définissent et maintiennent les hiérarchies sociales (Light et al. 2011). Le processus de fermeture sociale est alimenté non seulement par le mécanisme qui influence l'environnement dans lequel opèrent les institutions sociales, mais aussi par un autre mécanisme de nature micro/méso sociale : la dotation des candidats en réseaux 'pertinents' et utilisables par l'institution.

La dotation en réseaux 'pertinents' est vue par les participants aux groupes de discussion comme un attribut individuel, à l'instar du capital humain : comme celui-ci, le capital social est « productif » et peut être mis à contribution pour atteindre les buts de l'organisation. Promesse des contacts aisés avec l'environnement socio-politique vital pour l'organisation, l'exploitation de cette ressource interactionnelle contribue peut-être à la poursuite des objectifs de l'organisation, mais participe aussi sans aucun doute à assurer la fermeture sociale de l'organisation.

Cette fermeture se lit dans le degré de 'diversité' de la structure hiérarchique. Un bilan des travaux sur la présence des individus issus de groupes minoritaires (définis selon un critère attribué comme le genre ou l'origine) et les positions d'autorité au sein des entreprises et organisations aboutit au constat qu'ils occupent moins souvent des positions d'autorité que les membres de la majorité ; lorsque néanmoins ils accèdent à ces postes, ils occupent les niveaux hiérarchiques inférieurs et intermédiaires et supervisent des travailleurs issus de groupes minoritaires (Smith 2002: 535).

8.3.3 Mécanismes sociétaux

Le cadre théorique esquissé, notamment la prise en compte des mécanismes sociétaux, offre des outils pour cerner la variabilité des résultats entre institutions et la spécificité des institutions sociales au centre de notre recherche, en dépit du fait que, de par le mandat d'étude, le design de notre recherche ne compare pas les IS à d'autres types d'employeurs.

Les IS sont l'instrument de la mise en œuvre de la politique sociale, du système d'Etat-providence. Or ce système de redistribution, établi depuis la Seconde Guerre mondiale notamment dans les pays européens, est aujourd'hui soumis à de fortes tensions (Merrien 2007). Il est remis en cause à différents niveaux : sur le plan économique, en raison des contraintes externes du contexte international de la globalisation et les transformations internes induites par celle-ci ; sur le plan politique, en raison de difficultés accrues de financement, et sur le plan idéologique, en raison de la remise en discussion, du moins partielle, du principe universel de redistribution (Banting 2015). L'environnement social dans lequel elles opèrent contraint les IS à un exercice de justification assez pressant par rapport à une 'clientèle' constituée non pas par les bénéficiaires directs de leur action, mais par les instances ayant donné directement ou indirectement mandat d'intervenir aux IS : le pouvoir politique, les bailleurs de fonds et les donateurs.

Certains résultats de la présente recherche peuvent être situés sur cette toile de fond. Les écarts entre candidats provenant de pays tiers formés à l'étranger et candidats d'origine locale formés dans le pays sont les plus prononcés pour les postes de directeur d'établissement et de responsable de communication (§ 7.1). Or, ces postes requièrent la représentation de l'institution dans l'espace public et des responsabilités vis-à-vis d'interlocuteurs externes à l'institution, comme soulignent les commentaires appuyés des participants aux groupes de discussion qui donnent beaucoup de relief à cet aspect (§ 8.4).

De plus, c'est justement sur ces postes impliquant les relations extérieures des institutions que le clivage entre régions linguistiques (§ 7.1) apparait comme plus marqué. Or, la politique sociale est justement un des axes de polarisation entre régions linguistiques en Suisse, les cantons romands ayant une sensibilité sociale plus prononcée que les cantons alémaniques. Les politologues concordent dans l'analyse d'une différence entre régions linguistiques quant à la compréhension du rôle de l'Etat : l'opinion selon laquelle l'Etat doit prendre en charge le bien-être des citoyens est prédominante en Suisse latine, par contre la conception selon laquelle la sécurité et la prévoyance relèvent de la responsabilité individuelle prédomine en Suisse alémanique (Bolliger et al. 2008 ; Freitag et Manatschal 2014 ; Kriesi et al. 1996). C'est aussi dans cette région linguistique que le parti UDC – sévère critique tant à l'égard des politiques sociales généreuses qu'envers les immigrés – récolte

le plus de voix[14], contribuant ainsi fortement au cadrage des questions dans l'espace public, à la définition des problèmes et à la fixation des priorités.

Pour notre propos, on retiendra qu'à en juger par les échanges dans les groupes de discussion, les IS en Suisse alémanique sont soumises vraisemblablement à une plus grande pression à légitimer leur action dans l'espace public. Dans un contexte rendu difficile par une opinion publique tendanciellement peu favorable aux politiques sociales et aux immigrés, les responsables institutionnels sont enclins à poursuivre l'objectif correspondant à leur mission prioritaire, sans alourdir leur tâche avec des politiques internes de diversité du personnel et de l'encadrement, saluées comme souhaitables, mais considérées somme toute comme trop exigeantes du point de vue de leur mise en œuvre. Cette analyse des mécanismes produisant la mise à l'écart des individus 'minoritaires' incite à s'éloigner de la conception traditionnelle de la discrimination comme étant centrée sur les acteurs et à comprendre la discrimination comme étant inscrite dans le fonctionnement des institutions et de la société.

8.3.4 Mécanismes organisationnels

Dans le cadre conceptuel de Reskin (2003) et Light et al. (2011), les mécanismes organisationnels concrétisent sur le lieu de travail l'impact des mécanismes psychosociologiques et des mécanismes sociétaux.

Selon les informations réunies pour notre étude, les dispositifs organisationnels visant à limiter des biais dans les pratiques concernant la sélection du personnel ne seraient pas très répandus dans les IS en Suisse. Si, selon les experts, certaines institutions affichent une politique volontariste visant une plus grande diversité à l'intérieur de leur personnel, cela concerne un seul critère attribué, le genre, et le seul niveau hiérarchique des collaborateurs. Une étude de 2011 sur les mesures de lutte contre les traitements inégaux dans le monde du travail adoptées sur une base volontaire par les entreprises privées en Suisse, aboutissait à des conclusions allant dans le même sens (Schönenberger et Fibbi 2011).

La participation à notre étude a pu constituer pour certains cadres de IS une toute première sensibilisation à cette question, mais rares sont ceux qui, dans les groupes de discussion, ont identifié l'action au niveau organisationnel comme la plus prometteuse pour empoigner le problème. Or, la littérature aboutit invariablement aux conclusions suivantes : a) les pratiques organisationnelles influencent la composition du personnel en général et des cadres en particulier, en limitant ou en laissant libre cours à la préférence en raison d'un critère attribué ; b) les structures et les règles organisationnelles, lorsqu'elles sont dûment mises en œuvre, peuvent réduire les effets des biais conscients et inconscients. Concernant les méthodes de recrutement, les théories organisationnelles et psychosociologiques indiquent que la formalisation du recrutement et de la promotion via des pratiques bureaucratiques est la mieux à même de réduire la subjectivité et le pouvoir discrétionnaire dans les décisions concernant le personnel, alors que le recours aux réseaux informels présente un bon rapport coût-efficacité, mais est un mécanisme efficace pour assurer la préférence pro-endogroupe et pour favoriser ce que Kanter appelle la 'reproduction homosociale', à savoir la sélection de leurs clones sociaux qui selon eux prendront des décisions similaires aux leurs (Reskin et McBrier 2000: 212).

9 Conclusions

Cette recherche présente trois singularités par rapport aux travaux sur les discriminations sur le marché du travail en Suisse. Elle constitue à notre connaissance 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 bas de qualification. 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 (IS), alors que les travaux précédents portent généralement sur l'emploi dans le secteur privé. Ces spécificités sont le reflet du

[14] Les résultats des élections fédérales de 2015 montrent que l'UDC est plus enracinée en Suisse alémanique où elle a récolté 32,9% des votes, qu'en Suisse francophone (20,8%) ou italophone (12,2%).

mandat confié par la Commission fédérale contre le racisme (CFR) au Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population à l'Université de Neuchâtel.

La présente étude part du constat dressé par une précédente recherche sur les HQM faisant état des difficultés particulières des HQM provenant des pays tiers dans l'accès à l'emploi de cadre dans les IS (Jey Aratnam 2012). Elle vise à répondre à deux questions de recherche, concernant l'ampleur, les caractéristiques du phénomène et ses causes.

Les résultats diffèrent quelque peu selon que les répondants se réfèrent à une notion étroite de HQM (personne formée à l'étranger) ou à une notion plus large (personne formée en Suisse), mais dégagent 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 (i.e. non membre de l'Union Européenne) et formé à l'étranger sont systématiquement inférieures à celles d'un candidat 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 des HQM. 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 d'établissement et de responsable de communication comportant la représentation de l'institution dans l'espace public. Quel que soit leur lieu de formation, les HQM parvenant à des postes à responsabilité tendent à se concentrer dans des institutions ayant les migrants comme public cible et occupent plutôt les niveaux hiérarchiques intermédiaires.

Les contours et la variabilité du traitement différentiel livrent des clefs de compréhension des processus aboutissant à ces résultats. Les commentaires des experts éclairent ultérieurement le concours de facteurs qui façonnent la préférence locale préjudiciable pour les HQM.

Elle apparait en premier lieu comme le produit de craintes des employeurs quant à la maîtrise de compétences professionnelles clés. Ces craintes sont d'autant plus fortes que le candidat HQM a suivi la 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 poussant dans la défensive : plus cette pression est élevée et plus la préférence locale est assumée.

La dimension locale est d'autant plus décisive que les structures politico-administratives déterminantes pour la politique sociale sont fortement décentrées en Suisse, au niveau cantonal et communal. Les référents politico-institutionnels locaux sont l'horizon qui détermine les chances d'existence et de développement des IS, qu'elles soient publiques ou non-profit. Ainsi l'ancrage local des réseaux sociaux des personnes ayant une tâche de représentation externe de l'institution devient crucial pour l'exercice de la fonction. Cet ensemble de facteurs explique que les HQM formés à l'étranger, dont la présence en Suisse est plus brève, sont les plus affectés par la préférence locale. Ce traitement discriminatoire sur le marché du travail de citoyens suisses d'origine immigrée et de résidents immigrés est une forme de gaspillage des compétences contraire à l'impératif dominant de faire bon usage des resources disponibles in loco[15], crucial dans un pays qui souhaite contenir l'immigration de travail, fut-elle hautement qualifiée.

Rares sont les responsables des IS qui, pris entre les contraintes économiques (qu'elles soient de nature budgétaire ou qu'elles dérivent de la dépendance des donateurs) et un environnement politique difficile, se sont posés la question de la relation entre encadrement et collaborateurs au sein de leur organisation ou de la relation entre la composition de leur organisation et la composition de la population qu'ils servent avec leur action. Les discussions avec les experts montrent qu'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.

[15] https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Arbeit/Fachkraefteinitiative.html

10 Références bibliographiques

Alesina, Alberto et Edward L. Glaeser (2004). *Fighting poverty in the US and Europe : a world of difference*. Oxford: Oxford Univ. Press.

Bader, Dina et Rosita Fibbi (2012). *Evaluation du projet-pilote Mentorat Emploi Migration (MEM).* Neuchâtel: Forum suisse pour l'étude des migrations et de la population.

Baert, Stijn et al. (2017). «Does work experience mitigate discrimination?» *Economics Letters*, 155: 35-38.

Banting, Keith G (2015). «Migration, diversity and the welfare state», in Bean, Frank D et Susan K Brown (éd.), *Encyclopedia of Migration*. Dordrecht: Springer.

Becker, Gary S. (1957). *The economics of discrimination*. Chicago: Chicago University Press.

Bereni, Laure et Vincent-Arnaud Chappe (2011). «La discrimination, de la qualification juridique à l'outil sociologique.» *Politix*, 94(2): 34.

Berthoud, Carole (2012). *Dequalifiziert! Das ungenutzte Wissen von Migrantinnen und Migranten in der Schweiz. Mit Porträts von Betroffenen und Handlungsempfehlungen*. Bern: Schweizerisches Rote Kreuz.

Blalock, Hubert M (1956). «Economic discrimination and Negro increase.» *American Sociological Review*, 21(5): 584-588.

Bolliger, Christian, Regula Zürcher et Wolf Linder (2008). *Gespaltene Schweiz-geeinte Schweiz. Gesellschaftliche Spaltungen und Konkordanz bei den Volksabstimmungen seit 1874*. Hier+ Jetzt/Verlag für Kultur und Geschichte.

Bourhis, Richard Y. et Jacques Philippe Leyens, éd. (1999). *Stéréotypes, discriminations et relations intergroupes.* Sprimont: Ed. Pierre Mardaga.

Bovenkerk, F. et al. (1995). *Discrimination Against Migrant Workers and Ethnic Minorities in Access to Employment in the Netherlands*. Geneva: ILO.

Byron, Reginald A (2010). «Discrimination, complexity, and the public/private sector question.» *Work and Occupations*, 37(4): 435-475.

Carlsson, Rickard et Jens Agerström (2016). «A closer look at the discrimination outcomes in the IAT literature.» *Scandinavian journal of psychology*, 57(4): 278-287.

Chappoz, Yves et Pierre-Charles Pupion (2012). «Le New Public Management.» *Gestion et management public*, 1/2(2): 1-3.

De Coulon, Augustin (2001). «Wage differentials between ethnic groups in Switzerland.» *Labour*, 15(1): 111-132.

Diekmann, Andreas, Ben Jann et Mathias Näf (2014). «Wie fremdenfeindlich ist die Schweiz? Fünf Feldexperimente über prosoziales Verhalten und die Diskriminierung von Ausländern in der Stadt Zürich und der Deutschschweiz.» *Soziale Welt*, 65: 185-199.

Eid, Paul, Meissoon Azzaria et Marion Quérat (2012). *Mesurer la discrimination à l'embauche subie par les minorités racisées: résultats d'un'testing" mené dans le grand Montréal*. Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Quebec.

Elliott, James R et Ryan A Smith (2001). «Ethnic matching of supervisors to subordinate work groups: Findings on “bottom-up” ascription and social closure.» *Social Problems*, 48(2): 258-276.

Fibbi, Rosita, Bülent Kaya et Etienne Piguet (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, Mathias Lerch et Philippe Wanner (2007). «Naturalisation and socio-economic characteristics of youth of immigrant descent in Switzerland.» *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 33(7): 1121 - 1144.

Fibbi, Rosita et al. (2015). *The new second generation: Youth of Turkish and former Yugoslav descent in Zurich and Basel.* Amsterdam: Amsterdam University Press.

Flückiger, Yves et al. (2012). *Main d'oeuvre frontalière et pratiques d'embauche sur le marché du travail genevois*. Genève: Observatoire Universitaire de l'Emploi, Université de Genève.

Flückiger, Yves et Milad Zarin Nejadan (2000). «Intégration de la population étrangère en Suisse : aspects économiques.» *Fonds national pour la recherche scientifique*.

Freitag, Markus et Anita Manatschal (2014). «Unbezahlt aber unbehzahlbar», in Freitag, Markus (éd.), *Das soziale Kapital der Schweiz*. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Hainmueller, Jens, Dominik Hangartner et Teppei Yamamoto (2014). «Do Survey Experiments Capture Real-World Behavior? External Validation of Conjoint and Vignette Analyses with a Natural Experiment.» *Working Paper 2008-06 Center of Research on Inequality and the Life Course, Yale University*.

Hainmueller, Jens, Dominik Hangartner et Teppei Yamamoto (2015). «Validating vignette and conjoint survey experiments against real-world behavior.» *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112: 2395–2400.

Havet, Nathalie et Catherine Sofer (2002). «Les nouvelles théories économiques de la discrimination.» *Travail, genre et sociétés*, 7(1): 115.

Heath, Anthony F. et Sin Yi Cheung (2006). *Ethnic penalties in the labour market: Employers and discrimination*. Report to the Department of Work and Pensions. Research Report No 341.

Hesse-Biber, Sharlene Nagy et Patricia L Leavy (2010). *The practice of qualitative research*. London: Sage Publications.

Imdorf, Christian (2010). «Die Diskriminierung ‚ausländischer 'Jugendlicher bei der Lehrlingsauswahl», in Hormel, Ulrike et Albert Scherr (éd.), *Diskriminierung*. Springer, p. 197-219.

Imdorf, Christian (2017). «Understanding discrimination in hiring apprentices: how training companies use ethnicity to avoid organisational trouble.» *Journal of vocational education & training*, 69(3): 405-423.

Jey Aratnam, Ganga (2012). *Hochqualifizierte mit Migrationshintergrund. Studie zur möglichen Diskriminierungsen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt*. Basel: Gesowip.

Kaya, Bülent, Martina Kamm et Alexis Gabadinho (2007). *Ressources du personnel migrant : quelle importance dans le domaine de la santé ? : une recherche-action*. Neuchâtel: Swiss Forum for Migration and Population Studies.

Kriesi, Hanspeter et al. (1996). «Le clivage linguistique», in *Problèmes de compréhension entre les communautés linguistiques en Suisse*, . Bern: Bundesamt für Statistik.

Larja, Liisa et al. (2012). *Discrimination in the Finnish Labour Market: An Overview and a Field Experiment on Recruitment*. Publications by the Ministry of Employment and the Economy - Employment and Entrepreneurship, Ministry of the Employment and the Economy. 16/2012.

Lavrakas, Paul J (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods: AM*. Sage.

Light, Ryan, Vincent J Roscigno et Alexandra Kalev (2011). «Racial discrimination, interpretation, and legitimation at work.» *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 634(1): 39-59.

Merrien, François-Xavier (2007). *L'État-providence:«Que sais-je?» n° 3249*. Paris: Presses universitaires de France.

Midtbøen, Arnfinn H. (2014). «Discrimination of the Second Generation: Evidence from a Field Experiment in Norway.» *Journal of International Migration and Integration*, 17(1): 253-272.

Moss, Philip et Chris Tilly (2001). *Stories employers tell: Race, skill, and hiring in America*. New York: Russell Sage Foundation.

OECD (2007). *International Migration Outlook. Annual Report 2007*. Paris: OECD Publishing.

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): 148-171.

Pager, Devah (2016). «Are Firms That Discriminate More Likely to Go Out of Business?» *Sociological Science*, 3: 849-859.

Pecoraro, Marco (2005). «Les migrants hautement qualifiés», in Haug, Werner et Philippe Wanner (éd.), *Migrants et marché du travail. Compétences et insertion professionnelle des personnes d'origine étrangère en Suisse*. Neuchâtel: Office fédéral de la statistique, p. 71-110.

Pecoraro, Marco (2011). *Gender, brain waste and job-education mismatch among migrant workers in Switzerland*. Geneva: International Labour Office.

Phelps, Edmund S. (1972). «The Statistical Theory of Racism and Sexism.».

Reitz, Jeffrey G. (2013). «Closing the gaps between skilled immigration and Canadian labor markets: Emerging policy issues and priorities», in *Wanted and Welcome?* : Springer, p. 147-163.

Reskin, Barbara F (2000). «Getting it right: Sex and race inequality in work organizations.» *Annual Review of Sociology*, 26(1): 707-709.

Reskin, Barbara F et Debra Branch McBrier (2000). «Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers.» *American sociological review*: 210-233.

Reskin, Barbara F. (2003). «Including Mechanisms in Our Models of Ascriptive Inequality.» *American Sociological Review*, 68: 1-21.

Rooth, Dan-Olof (2010). «Automatic associations and discrimination in hiring: Real world evidence.» *Labor economics*, 17: 523-534.

Roscigno, Vincent J, Lisette M Garcia et Donna Bobbitt-Zeher (2007). «Social closure and processes of race/sex employment discrimination.» *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 609(1): 16-48.

Ruedin, Didier (2015). «Rassistische Diskriminierung und Rassismus in der Schweiz: Datenlage», in *Rassistische Diskriminierung in der Schweiz: Bericht der Fachstelle für Rassismusbekämpfung* Bern: Fachstelle für Rassismusbekämpfung FRB.

Ruedin, Didier et Rosita Fibbi (2015), «Online Experiment with Students: Lessons Learned and Outlook.» Texte présenté à la conférence: *Workshop Factorial Surveys in Labour Market Research*, le 21 May 2015, Lausanne.

Schönenberger, Silvia et Rosita Fibbi (2011). *Lutte contre les discriminations à l'embauche. Les mesures volontaires mises en œuvre par les employeurs en Suisse*. Berne: Service de lutte contre le racisme, Bureau fédéral de l'égalité pour les personnes handicapées.

Smith, Ryan A (2002). «Race, gender, and authority in the workplace: Theory and research.» *Annual Review of Sociology*, 28(1): 509-542.

Tajfel, Henri et al. (1971). «Social categorization and intergroup behaviour.» *European journal of social psychology*, 1(2): 149-178.

Tomaskovic-Devey, Donald (1993). *Gender & racial inequality at work: The sources and consequences of job segregation*. Cornell University Press.

Wood, Martin et al. (2009). A Test for Racial Discrimination in Recruitment Practice in British Cities. Norwich, Department for Work and Pensions.

Zschirnt, Eva et Didier Ruedin (2016). «Ethnic Discrimination in Hiring Decisions: A Meta-Analysis of Correspondence Tests 1990 – 2015.» *Journal of Ethnic & Migration Studies*, 42(7): 1115-1134.

Synthèse de l'étude

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[16]. 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 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.

[16] 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.

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[17], 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.

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 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.

[17] « 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.

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 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[18]. 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 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.

[18] 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.

Tableau 21 : 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	
Statut juridique de l'institution	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	
Statut juridique de l'institution	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 22 : 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	**58.3**
	I_CH	**62.2**
Responsable informatique	E_TC	**58.5**
	I_CH	**62.0**
Directeur·trice d'établissement	E_TC	**50.8**
	I_CH	**70.7**
Responsable de la communication	E_TC	**55.5**
	I_CH	**66.7**

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 23 : 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	**55.5**
	I_TE	**60.3**
	I_VS	**64.8**
	I_CH	**66.7**

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)[19]. 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*.

*Tableau 24 : 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). 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 connait 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

[19] 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.

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 connait. Ces arguments concernent en premier lieu les formations acquises dans un pays tiers, même si au fil des discussions, il apparait 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 connait 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·e 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 Berührungsangst 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 apparait 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 apparait 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 apparait 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'un·e 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 apparait 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 décentrées 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.

11 Zusammenfassung der Studie

Abkürzungsverzeichnis

HQM «Highly Qualified Migrants» – Personen mit Migrationshintergrund und einem tertiären Bildungsabschluss

I in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber E im Ausland ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber

I_CH in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber schweizerischer Herkunft

I_TE in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber aus einem europäischen Drittstaat, der nicht Mitglied der EU ist

I_VS in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber, die einer sichtbaren Minderheit angehören und aus einem Drittstaat stammen

E_TC im Ausland ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber aus einem aussereuropäischen Drittstaat

Einleitung

Die Eidgenössische Kommission gegen Rassismus (EKR) befasst sich seit Längerem mit den Benachteiligungen von Personen ausländischer Herkunft beim Zugang zum Arbeitsmarkt. Sie gab eine erste Studie zu diesem Thema in Auftrag, die weitgehend auf Informationen von Personen mit einem im Ausland erworbenen tertiären Bildungsabschluss basierte (Personen mit Migrationshintergrund und einem tertiären Bildungsabschluss, HQM, Abkürzung für «Highly Qualified Migrants») (Jey Aratnam 2012). Dabei wurden Diskriminierungen von HQM aus Drittstaaten (Staaten, die nicht dem Freizügigkeitsabkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union unterstellt sind) beim Zugang zu Kaderpositionen in Institutionen des Sozialbereichs (im Folgenden «SI» genannt) festgestellt. Die Situation unterscheidet sich hier von derjenigen in den internationalen Unternehmen, in denen die in der Schweizer Gesellschaft vorhandenen fremdenfeindlichen Spannungen nicht zu bestehen scheinen.

Die EKR wollte sich vertiefter mit dieser Frage auseinandersetzen und beauftragte das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien (SFM) der Universität Neuenburg[20] mit der Durchführung einer neuen Studie zum Umfang, den Merkmalen der Diskriminierung von HQM und deren Ursachen. Im Folgenden werden die wichtigsten Aussagen des Berichts des Forschungsteams zuhanden der EKR (Fibbi et al. 2017) zusammengefasst.

Forschungsfragen, Studienbereiche und Methodik

Laut Auftrag sollte die Studie zur Beantwortung folgender Fragen beitragen: Werden Personen mit Migrationshintergrund und tertiärem Bildungsabschluss (HQM) beim Zugang zu Kaderpositionen in sozialen Institutionen (SI) diskriminiert? Wie lässt sich die allfällige Diskriminierung von Personen mit Migrationshintergrund und tertiärem Bildungsabschluss (HQM) in den sozialen Institutionen erklären? Liegen dieser Diskriminierung negative Stereotype zugrunde, die mit der Herkunft der Bewerberinnen und Bewerber zusammenhängen?

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde ein zur Studie von 2012 komplementärer Ansatz gewählt: Der Fokus wurde dieses Mal auf die Arbeitgeber und auf die Institutionen des Sozialbereichs gerichtet. Diesem Bereich gehören die öffentlichen oder halb-öffentlichen, gemeinnützigen Institutionen an, die Betreuung, Begleitung und Beratung in schwierigen Situationen der sozialen oder beruflichen Integration anbieten. Die

[20] Das Schweizerische Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien (SFM) hat sich für diese Arbeit mit der Hochschule für Sozialarbeit in Genf (HETS) zusammengeschlossen und konnte dadurch von der Mitarbeit der Forscherin Anne-Laure Counilh profitieren.

Studie bezieht sich also auf Institutionen, die im Sozialbereich tätig sind, wobei der Sektor der Gesundheitsdienste und der Bildung ausgenommen sind. Berücksichtigt wurden die kantonalen, regionalen und kommunalen Sozialdienste, die Kinder- und Erwachsenenschutzbehörden, die Arbeitsämter, die regionalen Arbeitsvermittlungszentren, die Institutionen für berufliche und soziale Integration, die Stellen für die Aufnahme und Integration von Migrantinnen und Migranten sowie die Hilfswerke.

In Analogie zur Studie von 2012 wurden ausschliesslich hochqualifizierte Arbeitnehmende berücksichtigt, das heisst, Personen mit einem tertiären Bildungsabschluss. In der Schweiz entspricht dies einer Ausbildung an einer Universität, einer Fachhochschule oder einer Pädagogischen Hochschule.

Ebenfalls in Analogie zur Studie von 2012 konzentrierte sich die Forschungsarbeit auf die *Bevölkerung mit Migrationshintergrund*, während sich die Kontrollgruppe aus gebürtigen Schweizerinnen und Schweizern ohne Migrationshintergrund zusammensetzte. Der Begriff «Bevölkerung mit Migrationshintergrund» beruht auf dem vom Bundesamt für Statistik[21] erarbeiteten Konzept, das auf dem Kriterium der Herkunft und nicht auf der Rechtsstellung oder der Nationalität basiert.

Die Forscherinnen und Forscher haben verschiedene qualitative und quantitative Methoden und insbesondere einen experimentellen Ansatz kombiniert. Das methodische Verfahren umfasste drei Schritte: Sondierungsgespräche mit Fachpersonen von sozialen Institutionen, eine Umfrage mittels Online-Fragebogen bei sozialen Institutionen in der ganzen Schweiz einschliesslich eines «Stated Preference»-Experiments, und Diskussionsgruppen, um von einzelnen Teilnehmenden Rückmeldungen und Reaktionen zu den quantitativen Ergebnissen zu sammeln. Das Forschungsteam interviewte 16 Expertinnen und Experten, sendete den Online-Fragebogen an 3‘886 Institutionen in der ganzen Schweiz, erhielt 995 Fragebogen zurück, von denen 379 vollständig ausgefüllt waren (das entspricht einem Rücklauf von 10 %, was bei dieser Art von Umfrage ein durchschnittlicher Wert ist), und führte mit 9 Leiterinnen und Leitern von sozialen Institutionen unterschiedlichen Profils Gespräche.

Das «Stated-Preference»-Experiment bestand aus einer hypothetischen Rekrutierung neuer Mitarbeitender für öffentlich ausgeschriebene Kaderstellen. Die Stelleninserate wurden anhand von echten Inseraten aus allgemeinen Stellenbörsen, Stellenbörsen für Mitarbeitende sozialer Institutionen oder solchen für Kaderpositionen verfasst. Die Ausschreibungen betrafen vier obere Kaderpositionen: Leiter/in Human Resources, Leiter/in eines technischen Dienstes (in diesem Fall eines Informatikdienstes), Direktor/in einer sozialen Institution und Leiter/in Kommunikation einer sozialen Institution.

Für jede Ausschreibung lagen mehrere Bewerbungen von Fachpersonen unterschiedlicher Herkunft vor, die alle über einen vergleichbaren, in der Schweiz oder im Ausland erworbenen tertiären Bildungsabschluss verfügten. Alle fiktiven Bewerberinnen und Bewerber, die ihre Ausbildung im Ausland absolviert hatten, verfügten über Berufserfahrung in der Schweiz und waren somit mit der Schweizer Gesellschaft und Arbeitskultur vertraut. Zudem besassen alle fiktiven Kandidatinnen und Kandidaten ausländischer Herkunft die Schweizer Staatsbürgerschaft. So wurde vermieden, dass die Variable «Aufenthaltsstatus» die Variablen «ethnische Herkunft/Nationalität» und «Ort des Erwerbs des tertiären Bildungsabschlusses» überlagerte. Die befragten HR-Fachpersonen mussten jede Bewerbung der fiktiven Bewerberinnen und Bewerber nach einer Skala von 0 bis 6 einordnen und angeben, mit wie grosser Wahrscheinlichkeit die Bewerberin oder der Bewerber gestützt auf das im Inserat verlangte Profil ausgewählt würde.

Mit der quantitativen experimentellen Vorgehensweise konnten gezielt Informationen über einen grossen Teil der Arbeitgeber/Rekrutierungspersonen, die potenziell repräsentativ für die untersuchte Gesamtheit waren, zusammengetragen und quantitative Daten bereitgestellt werden. Dies ermöglichte eine multivariate Analyse[22] der Antworten der Teilnehmenden, die über den fiktiven Charakter des Experiments, an dem sie teilnahmen, informiert waren (Grundsatz der aufgeklärten Einwilligung).

---

[21] «Zur vom BFS definierten Gruppe der ‹Bevölkerung mit Migrationshintergrund› gehören Personen ausländischer Staatsangehörigkeit und eingebürgerte Schweizerinnen und Schweizer – mit Ausnahme der in der Schweiz Geborenen mit Eltern, die beide in der Schweiz geboren wurden – sowie die gebürtigen Schweizerinnen und Schweizer mit Eltern, die beide im Ausland geboren wurden.» https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/migration-integration/nach- migrationsstatuts.html. Das Konzept umfasst sowohl die im Ausland geborenen Migrantinnen und Migranten der ersten Generation als auch deren Kinder, die in der Schweiz geboren und aufgewachsen sind.

[22] In multivariaten Analysen werden die Einflüsse mehrerer Variablen gleichzeitig berücksichtigt.

Diese Forschungsarbeit weist im Vergleich zu den früheren Arbeiten zum Thema Diskriminierungen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt drei Besonderheiten auf. Sie ist die erste experimentelle Studie über Benachteiligungen von hochqualifizierten Personen mit Migrationshintergrund (HQM) beim Zugang zum Arbeitsmarkt. Bis jetzt wurde die Frage der Ungleichbehandlung sowohl in der Schweiz als auch in der internationalen Literatur eher in Bezug auf geringqualifizierte Personen untersucht. Weiter analysierte die Studie den Zugang zu Führungspositionen, während sich die früheren Arbeiten zu Ungleichbehandlungen aufgrund der Herkunft vor allem auf den Zugang zu Einsteigerstellen konzentrierten. Schliesslich befasste sich die Studie mit einem sehr besonderen Segment des Arbeitsmarkts, nämlich der Beschäftigung in öffentlichen und halböffentlichen Strukturen, insbesondere in Institutionen des Sozialbereichs, während sich die früheren Arbeiten im Allgemeinen auf die Beschäftigung im Privatsektor bezogen.

Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse der Studie nach den verschiedenen methodischen Verfahren vorgestellt, mit denen die Informationen gesammelt wurden. Jedes Verfahren ermöglicht eine Vertiefung und Verfeinerung der Kenntnisse über den Zugang zu Kaderpositionen in den Institutionen des Sozialbereichs der Schweiz und über die Faktoren, die für das berufliche Vorankommen der Personen mit Migrationshintergrund entscheidend sind. Die Expertinnen und Experten führen in das Thema ein und beschreiben den Verlauf des beruflichen Aufstiegs in den Institutionen des Sozialbereichs. Die Personen, die die Online-Fragebogen ausgefüllt haben – hauptsächlich Personen, die in der Institution, in der sie angestellt sind, eine HR-Funktion wahrnehmen – erläuterten ihre Wahrnehmung der Hierarchie in ihrer Institution, zeigten anhand des Experiments, wie sie Bewerbungen auswählen, und erklärten sich bereit, die durch die quantitativen Ergebnisse aufgezeigten kollektiven Verhaltensweisen kritisch zu hinterfragen.

Führungspersonen der Institutionen des Sozialbereichs und ihre Rekrutierung gemäss Expertinnen und Experten

Den Expertinnen und Experten zufolge machen die Kaderpersonen zwischen 15 und 20% des Personals der sozialen Institutionen aus. In den vergangenen zehn Jahren fanden in diesem Bereich tiefgreifende Veränderungen statt. Diese standen im Zusammenhang mit der Reorganisation des öffentlichen Dienstes und der Anforderung einer stärkeren Professionalisierung und hatten eine signifikante Zunahme der Zahl der Kader, insbesondere der mittleren Kader zur Folge. Bei den oberen Kadern nahm dadurch die Bedeutung der Managementaufgaben zu, so dass sich die sozialen Institutionen heute für Qualifikationsprofile interessieren, die früher weniger gefragt waren: Juristinnen und Juristen, Finanzfachpersonen und Buchhalterinnen und Buchhalter. Bei den mittleren Kadern und den Mitarbeitenden ging die Professionalisierung mit einer Steigerung der Erwartungen an sie einher. So wird von ihnen «nicht nur ein Management der Qualität, sondern auch des Volumens» verlangt. Mit anderen Worten: Bei der Behandlung der Dossiers muss der Fokus eher auf die Quantität als auf die Qualität gelegt werden.

Für den Zugang zu Kaderpositionen ist nach wie vor ein tertiärer Bildungsabschluss erforderlich, aber die Modalitäten und die Erfolgschancen sind je nach Hierarchiestufe der Stelle unterschiedlich. Zur Gewährleistung einer hohen Legitimation bei ihren Mitarbeitenden werden die *mittleren Kader* meistens aus den bestehenden Teams rekrutiert: Dem Kriterium der Berufs- und Felderfahrung kommt somit eine entscheidende Bedeutung zu. Das Rekrutierungsverfahren wird nicht zwingend von HR-Fachpersonen durchgeführt. Diese Stellen scheinen zugänglich zu sein für Personen mit$Migrationshintergrund, die seit langem in der Schweiz leben oder hier ihre Ausbildung absolviert haben.

Der Zugang zu Stellen im *oberen Kader* erfolgt hingegen anhand von formalisierteren Kriterien, die nicht nur innerhalb, sondern auch ausserhalb der Institutionen des Sozialbereichs, insbesondere im sozialpolitischen Bereich, geltend gemacht werden müssen. Der Rekrutierungspool ist somit grösser, und das Rekrutierungsverfahren wird häufig von HR-Fachpersonen durchgeführt.

Diese Stellen scheinen zugänglich zu sein für Personen ausländischer Herkunft, auch für erst kürzlich zugewanderte, die einen Ausbildungsgang absolviert haben, der den Rekrutierungspersonen bekannt ist: Somit haben Staatangehörige aus den Nachbarländern gute Chancen auf eine Einstellung. Die interviewten Expertinnen und Experten wiesen darauf hin, dass in den oberen Kadern in der Romandie auch Französinnen

und Franzosen und in der Deutschschweiz Deutsche vertreten sind, bei denen es sich auch um kürzlich zugewanderte Personen handeln kann.

Der Ausbildungsort spielt beim *Screening* der Bewerbungen eine entscheidende Rolle. Eine Ausbildung, die in einem anderen als einem Nachbarland absolviert wurde, scheint die Chancen auf eine obere Kaderposition zu schmälern. Gemäss den interviewten Expertinnen und Experten dürfte es jedoch anders aussehen, wenn Berufserfahrung vorgewiesen werden kann (Qualität, Lokalisierung, Diversifizierung).

Nach diesem ersten Überblick über die Situation in den Institutionen des Sozialbereichs konzentriert sich die Forschungsarbeit auf die oberen Kaderpositionen für Bewerberinnen und Bewerber mit mehreren Jahren Berufserfahrung in der Schweiz.

Vertretung von Personen mit Migrationshintergrund in den Kaderpositionen der Institutionen des Sozialbereichs

Die von den Expertinnen und Experten skizzierte Situation konnte mithilfe der Informationen aus den Online-Fragebogen genauer umschrieben werden. In der Befragung wurden die Teilnehmenden aufgefordert, eine Schätzung der Zahl der Personen mit Migrationshintergrund in den verschiedenen Hierarchiestufen ihrer Institution vorzunehmen. Dabei handelt es sich um eine eher allgemeine Schätzung, da es den Umfrageteilnehmenden nicht möglich war, diese Personen nach ihrem Geburtsort, ihrem Bildungsniveau und -ort oder ihrer Nationalität zu unterscheiden. Sie nahmen daher eine *wahrnehmungsbasierte* Schätzung der Personen mit Migrationshintergrund vor. Diese umfasst Personen, die selber zugewandert sind, Personen, deren Eltern zugewandert sind und Personen, die hier geboren und zur Schule gegangen sind. Gleichzeitig vermittelten sie ein Bild der Institutionen, in denen sie arbeiten.

Unter den *Institutionen*, die den Online-Fragebogen ausgefüllt haben, sind die Institutionen des öffentlichen Sektors und jene des gemeinnützigen Sektors ungefähr gleich vertreten. Zudem ist eine gute Vertretung der kleinen Institutionen und eine überdurchschnittliche Vertretung der in der lateinischen Schweiz ansässigen Organisationen festzustellen.[23] Die sozialen Institutionen (die z. B älteren Personen, Kindern und/oder Jugendlichen, Behinderten, Suchtkranken oder Migrantinnen und Migranten Unterstützung anbieten) machen den grössten Teil aus (45%), gefolgt von den lokalen öffentlichen Diensten (30%) und den am Arbeitsmarkt tätigen Institutionen (27%). Die Kinder- und Erwachsenenschutzbehörden sowie die Hilfswerke sind hingegen weniger vertreten (8 %).

Mehrheitlich haben Männer den ihrer Institution zugestellten Online-Fragebogen ausgefüllt; der Anteil der Frauen in den öffentlichen und den gemeinnützigen Organisationen war etwa gleich hoch. Das Durchschnittsalter betrug 50 Jahre. Die überwiegende Mehrheit der *Umfrageteilnehmenden* aus den verschiedenen Sprachregionen verfügte über einen tertiären Bildungsabschluss, wobei die FH- Abschlüsse in der Deutschschweiz häufiger waren als in der Romandie und im Tessin. Die überwiegende Mehrheit der Teilnehmenden hat in ihrer Institution eine Rekrutierungsfunktion inne.

In allen Organisationen unterschieden die Teilnehmenden drei *Hierarchiestufen*: Mitarbeitende, mittlere Kader mit Führungsverantwortung und obere Kader. Aufgrund des Fokus der Studie kommentieren wir jedoch nur die Ergebnisse zu den oberen Kaderpositionen.

Die Schätzungen zur Vertretung der Personen mit Migrationshintergrund (Migrantinnen und Migranten der ersten Generation und in der Schweiz aufgewachsene Personen mit Migrationshintergrund) lassen sich nach drei institutionsspezifischen Kriterien unterscheiden: Rechtsform, Art der Klientinnen und Klienten, an die sich die Institution richtet, und Sprachregion. Dabei sind Personen mit Migrationshintergrund in den gemeinnützigen Institutionen der lateinischen Schweiz, die sich an Personen mit Migrationshintergrund richten, stärker vertreten, während sie umgekehrt in Institutionen, deren Zielpublikum nicht Migrantinnen und Migranten sind und die in der Deutschschweiz ansässig sind, schwächer vertreten sind.

[23] Obwohl viele Tessiner Institutionen des Sozialbereichs an der Umfrage teilnahmen, reichte ihre Zahl nicht aus für eine separate quantitative Analyse ihrer Antworten. Angesichts der geäusserten Tendenzen werden ihre Antworten mit denjenigen der Institutionen aus der Romandie, häufig unter der Bezeichnung «lateinische Schweiz», zusammengefasst.

Tabelle 25: Geschätzte Vertretung von Personen mit Migrationshintergrund in den verschiedenen Hierarchiestufen, nach Kliententyp, Sprachregion und Rechtsform der Institution, in %

Klient/innen	Migrant/innen		Nicht-Migrant/innen	
Rechtsform der Institution	öffentlich	gemeinnützig	öffentlich	gemeinnützig
Mitarbeiter/in	28,1	33,4	22,7	31,4
Mittleres Kader mit Führungsverantwortung	21,6	31,9	15,1	24,9
Oberes Kader	16,5	33,5	16,7	19,6

Sprachregion	lateinische Schweiz		Deutschschweiz	
Rechtsform der Institution	öffentlich	gemeinnützig	öffentlich	gemeinnützig
Mitarbeiter/in	28,6	34	19,7	26,5
Mittleres Kader mit Führungsverantwortung	23,0	26,6	12,4	24,6
Oberes Kader	21,3	24,1	11,1	15,9

In allen Institutionen nimmt die Vertretung von Personen mit Migrationshintergrund mit steigender Hierarchiestufe ab. Dies macht deutlich, dass diese Personen beim Aufstieg in der Hierarchie mit Schwierigkeiten konfrontiert sind. Unter den gemeinnützigen Institutionen bilden jedoch diejenigen, die Dienstleistungen für Migrantinnen und Migranten anbieten, eine Ausnahme: Hier machen Personen mit Migrationshintergrund ungeachtet der Hierarchiestufe ein Drittel des Personals aus.

Zugang der HQM zu Kaderpositionen: experimentelle Studie

In der folgenden Kurzfassung der Studienergebnisse können nicht sämtliche in der Befragung untersuchten Fälle analysiert werden. Vertieft betrachtet wird daher der Fall der im Ausland ausgebildeten (E), aus Drittstaaten stammenden (TC, Abkürzung von *Third Country*) Bewerberinnen und Bewerber. Sie stehen im Zentrum des Mandats der EKR und werden mit den in der Schweiz ausgebildeten (I) und aus der Schweiz stammenden (CH) Bewerberinnen und Bewerbern verglichen. Alle Bewerberinnen und Bewerber – einschliesslich diejenigen ausländischer Herkunft – besitzen die Schweizer Staatsbürgerschaft. Sie sind stark im Land verankert, was sie von den direkt aus dem Ausland eingewanderten Personen unterscheidet. Tabelle 2 zeigt die Werte des Stated Preference- Experiments der HR-Fachpersonen zur Wahrscheinlichkeit, dass sie alle von ihnen geprüften Bewerberinnen und Bewerber berücksichtigen.

Tabelle 26: Stated Preference-Experiment: Durchschnittswerte der Wahrscheinlichkeit, die Bewerberin oder den Bewerber für die vier getesteten Stellen zu berücksichtigen

Stelle	Profil	Durchschnittswerte
Leiter/in Human Resources	E_TC	**58,3**
	I_CH	**62,2**
Leiter/in Informatik	E_TC	**58,5**
	I_CH	**62,0**
Direktor/in soziale Institution	E_TC	**50,8**
	I_CH	**70,7**
Leiter/in Kommunikation	E_TC	**55,5**
	I_CH	**66,7**

Die Unterschiede innerhalb jedes Blocks sind statistisch relevant (Anova, p<.001)

*Legende:

I_CH in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber schweizerischer Herkunft

E_TC im Ausland ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber aus einem aussereuropäischen Drittstaat

Der Ausbildungsort ist das wichtigste Kriterium für die Werte für die vier getesteten Leitungspositionen: Der Durchschnittswert der im Ausland ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerber (E) liegt systematisch unter demjenigen der in der Schweiz ausgebildeten (I). Von den im Ausland ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerbern werden diejenigen aus den Drittländern (TC) im Evaluationstest tendenziell am wenigsten gut benotet.

Auch mit einer Zusatzausbildung in der Schweiz nach der tertiären Ausbildung im Ausland kann die Benachteiligung durch die im Ausland erworbene Ausbildung nicht wettgemacht werden.

Die Unterschiede zwischen der/dem im Ausland ausgebildeten Bewerberin/Bewerber aus Drittstaaten und der/dem in der Schweiz ausgebildeten Inländerin/Inländer sind zwar systematisch, jedoch je nach Art der Stelle mehr oder weniger deutlich: Besonders ausgeprägt sind sie bei den Leitungspositionen und in der Kommunikation der sozialen Institutionen. Dies sind die Stellen mit der grössten öffentlichen Sichtbarkeit.

Tabelle 27: Stated Preference-Experiment: Durchschnittswerte der Wahrscheinlichkeit, die Bewerberin oder den Bewerber für die vier getesteten Stellen zu berücksichtigen

Leiter/in Kommunikation	E_TC	**55,5**
	I_TE	**60,3**
	I_VS	**64,8**
	I_CH	**66,7**

Die Unterschiede innerhalb jedes Blocks sind statistisch relevant (Anova, p<.001)

*Legende:

I_CH in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber schweizerischer Herkunft

I_TE in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber aus einem europäischen Drittstaat, der nicht Mitglied der EU ist

I_VS in der Schweiz ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber, die einer sichtbaren Minderheit angehören und aus einem Drittstaat stammen

E_TC im Ausland ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber aus einem aussereuropäischen Drittstaat

Die in der Schweiz ausgebildeten Personen werden nicht alle gleichbehandelt, denn bei gleichem Ausbildungsort führt die ursprüngliche Herkunft der eingebürgerten Schweizerinnen und Schweizer zu relevanten Unterschieden. Die Werte der Bewerberinnen und Bewerber für eine Stelle als Leiter/in Kommunikation (Tabelle 3) zeigen, dass für in der Schweiz ausgebildete HQM, deren Familie aus einem europäischen Drittstaat stammt (I_TE), die Benachteiligung besonders markant ist, und zwar stärker als für

HQM einer sichtbaren Minderheit (I_VS).[24] So verdoppelt sich die bestehende Bevorzugung einer in der Schweiz ausgebildeten ansässigen Person durch eine zusätzliche Bevorzugung von HQM schweizerischer Herkunft.

Die Untersuchung der Variabilität dieser Einschätzungen nach den Merkmalen der an der Umfrage beteiligten Institutionen gibt wertvolle Hinweise für die Umschreibung der nachteiligen Behandlung von HQM.

Der *Rechtsstatus* der Institution hat keinen Einfluss auf die Evaluationen der Bewerberinnen und Bewerber; entgegen den Erwartungen erscheinen die kleineren Institutionen (bis 25 Mitarbeitende) HQM gegenüber offener als die grossen. Hingegen bieten Institutionen, die Dienstleistungen für Migrantinnen und Migranten erbringen, den HQM mit Migrationshintergrund mehr Aufstiegschancen. Dieses Ergebnis bestätigt, was die Studienteilnehmenden bei der Personalzusammensetzung nach *Kliententyp* wahrnehmen.

Tabelle 28: Stated Preference-Experiment: Variabilität der Durchschnittswerte nach Wahrscheinlichkeit, die Bewerberin/den Bewerber zu berücksichtigen

Stelle	Profil	Werte lateinische Schweiz	Werte Deutschschweiz
Leiter/in Human Resources	E_TC	64,2	48.7
Leiter/in Informatik	E_TC	55,5	62.8
Direktor/in soziale Institution	E_TC	60.0	37.7
Leiter/in Kommunikation	E_TC	59.0	50.0

Die Unterschiede sind statistisch relevant (Anova, p<.001)
*Legende:
E_TC im Ausland ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber aus einem aussereuropäischen Drittland

Schliesslich variieren die Evaluationen auch nach *Sprachregion* (nach Sprache, in der die/der Teilnehmende den Fragebogen ausgefüllt hat): die Chancen der HQM bei einer Bewerbung berücksichtigt zu werden, sind in den lateinischen Kantonen grösser als in der Deutschschweiz (Tabelle 4). Das Resultat stimmt mit den regionalen Unterschieden überein, welche die Studie über die Diskriminierung der Jugendlichen mit Migrationshintergrund auf dem Arbeitsmarkt festgestellt hat (Fibbi et al. 2003): In der französischen Schweiz ist weniger Diskriminierung festzustellen.

Bisher war von den Wahrscheinlichkeitswerten die Rede, dass die Bewerbung berücksichtigt wird. Im Stated Preference-Experiment werden die Befragten aufgefordert, die Bewerberinnen und Bewerber nach zwei weiteren Kriterien zu klassieren: die Akzeptanz durch die Kolleginnen und Kollegen innerhalb der Institution und die Eignung für die Klienten und die Nutzniessenden ausserhalb der Institution. Allgemein weisen die Evaluationen dieser beiden Kriterien darauf hin, dass eine Bewerbung nicht nach Vorbehalten über die fehlende Übereinstimmung mit dem bestehenden Team oder den Nutzniessenden beurteilt wird. Bei dieser allgemeinen Tendenz gibt es allerdings zwei Ausnahmen. Im Ausland ausgebildete, aus einem Drittstaat stammende Bewerberinnen und Bewerber für eine Direktionsstelle stossen auf Widerstand bei Kolleginnen und Kollegen, aber mehr noch bei ihren Klienten, und dies mehr in der deutschen als in der lateinischen Schweiz. Das Gleiche gilt für Bewerberinnen und Bewerber als Leiter/in Kommunikation. Diese Werte variieren nicht nach Urbanitätsgrad des Kantons, in dem sich die befragten Institutionen befinden.

Die bisher erwähnten Punktewurden auch multivariaten Analysen unterzogen, so dass simultan mehrere Faktoren berücksichtigt werden können, die einen Einfluss auf die Evaluation der Profile haben. Dadurch kann der Einfluss jedes Faktors unabhängig von jenem der anderen aufgezeigt werden. Diese Analysen bestätigen die bisher diskutierten Ergebnisse und werden daher an dieser Stelle nicht im Detail dargestellt. Sie zeigen, dass bei ansonsten unveränderten Bedingungen die Institutionen mit einem Nicht-Migranten-Publikum tendenziell in der Schweiz ausgebildete Profile bevorzugen. Sie bestätigen ferner, dass eine Institution in der Deutschschweiz für im Ausland ausgebildete Bewerberinnen und Bewerber eine negative Prognose darstellt.

[24] Der Begriff "sichtbare Minderheit", der in Kanada sowohl in der Gesetzgebung als auch in der amtlichen Statistik verwendet wird (http://www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068739-eng.htm), bezieht sich auf eine nationale Minderheit, deren Mitglieder für die Mehrheit leicht erkennbar sind.

Einen Ausnahmefall gibt es dabei: die Tertiärausbildung in einem Drittstaat erweist sich für eine Stelle als Leiter/in Informatik in der Deutschschweiz nicht als nachteilig. So sind Managerpositionen im technischen Bereich eher mit leistungsorientierten Kriterien vereinbar als Stellen mit öffentlicher Sichtbarkeit. Die Analysen von in der Schweiz ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerbern mit Migrationshintergrund zeigen, dass bei ansonsten unveränderten Bedingungen in Deutschschweizer Institutionen eine Bewerberin oder ein Bewerber schweizerischer Herkunft bevorzugt wird.

Kaderrekrutierung in Institutionen des Sozialbereichs und HQM aus Sicht der Akteure

Einige Arbeitgeber, die an der Online-Befragung teilgenommen hatten, wurden gebeten, die Resultate der empirischen Studienergebnisse und namentlich des Stated Preference-Experiments in Diskussionsgruppen zu kommentieren: Ihre Bemerkungen sind durch die praktische Erfahrung untermauert und erläutern die Beobachtungen der Studie. Sie erklären, weshalb in der Schweiz ausgebildete oder ortsansässige Bewerberinnen und Bewerber bevorzugt werden, und weshalb HQM im Kader ihrer Institutionen tendenziell nicht berücksichtigt werden.

Bevorzugung von Ausbildungen in der Schweiz

Die Diskussionsgruppen beurteilen die Präferenz bzw. Gewichtung des Ausbildungsortes als legitimes Auswahlkriterium, das heisst als Qualifikation, die nicht auf dem Kriterium der Herkunft der Bewerberinnen und Bewerber beruht, das sie als nicht relevant bezeichnen. Das erste Argument, das laut den Arbeitgebern für Personen mit Schweizer Qualifikationen spricht, sind also die Fachkompetenzen. Begründet wird dies mit dem gesunden Menschenverstand: Die rekrutierende Person will sich nicht mit der komplizierten Überprüfung einer im Ausland erworbenen Berufsqualifikation auseinandersetzen und zieht folglich das Bekannte vor. Diese betrifft in erster Linie die in einem Drittstaat erworbenen Ausbildungen. In den Diskussionen wird allerdings klar, dass die genaue Einschätzung immer schwierig ist, auch bei Ausbildungen und Diplomen, die in europäischen Staaten und sogar in Nachbarländern erworben wurden.

> «Mir ist einfach lieber, was mir bekannt ist.» Diskussionsgruppenteilnehmer 9

Dieses Argument entspricht der Feststellung einer «nicht vollständigen Übertragbarkeit des Humankapitals», die sowohl in der Schweiz (Pecoraro und Wanner, erscheint demnächst) als auch im Ausland gemacht wird (Chiswick and Miller 2009). Doch viele Arbeiten belegen, dass die Berufserfahrung im neuen Land das «Handicap» der Ausbildung im Ausland wettmacht. Berufserfahrung von mehr als drei Jahren kompensiert laut einer kanadischen Studie die Nachteile einer in einem Drittstaat erworbenen Ausbildung (Oreopoulos 2011). Für die in der vorliegenden Studie befragten Institutionen des Sozialbereichs ist die ausländische Ausbildung (nicht aber die Herkunft) ein derart negatives Kriterium, dass es offenbar unabhängig von anderen positiven Kriterien beurteilt wird: die Berufserfahrung in der Schweiz wird in den Kommentaren weitgehend ignoriert, als wäre sie nicht relevant.

Das zweite Argument in den Diskussionsgruppen betrifft nicht die Zweifel an den beruflichen Fähigkeiten im strengen Sinn, sondern die Sprachkompetenzen der Mitarbeitenden, deren Erstsprache nicht die lokale Sprache ist. Die Bedeutung der Sprache ist in diesem Berufsbereich entscheidend geworden, namentlich was die schriftliche Kommunikation anbelangt, wie dies auch die befragten Fachleute betonen. Die Sprachkompetenzen können eine Barriere darstellen, insbesondere in den zweisprachigen Kantonen, wo die Mitarbeitenden den lokalen Dialekt sowie Deutsch und Französisch können sollten.

Die Frage der Sprachkompetenzen hat verschiedene Facetten: ungenügende Kompetenzen sind sicher problematisch, doch offenbar sind auch zu hohe Kompetenzen ein Problem. Die Spannung zwischen Sprechenden der Dialektvarianten und Sprechenden der deutschen Standardsprache ist bekannt, mit der Folge, dass Erstere sich durch die Eloquenz der Letzteren «bedroht» fühlen, wie aus den Diskussionsgruppen hervorgeht. Dieses sprachliche Argument wird sogar als mögliche Erklärung aufgeführt für die restriktivere Einstellungspraxis in der Deutschschweiz im Vergleich zur französischen Schweiz, wo keine entsprechenden

Unterschiede in der Eloquenz vorhanden sind. So kann sowohl ein Zuwenig als auch ein Zuviel an Sprachkompetenz als ungeeignet wahrgenommen werden.

Bevorzugung lokaler Bewerbungen

Das erste Argument der Arbeitgeber für die Bevorzugung lokaler Bewerbungen könnte als «kulturell» bezeichnet werden. Die Frage ist hier nicht so sehr, ob die Bewerberinnen und Bewerber die erforderlichen beruflichen Kompetenzen haben, als vielmehr wie weit sie die Arbeitskultur der Schweiz verinnerlicht haben.

> «Wenn eine Person ausländischer Herkunft ihre Ausbildung in der Schweiz macht, ist dies wie wenn sie neu formatiert würde.» Diskussionsgruppenteilnehmer 3

Eine zweite Argumentationslinie zugunsten der Bevorzugung lokaler Bewerbungen könnte als «geografisch» bezeichnet werden: Sie ergibt sich aus der nicht unbedingt offiziellen, aber immer wieder vorgebrachten Vorgabe, Ortsansässige anzustellen.

> «Man sagt uns jeden Tag, man solle im Kanton rekrutieren.» Diskussionsgruppenteilnehmer 2

> «Sie sagen, wir seien zu 60% Grenzgänger, und verstehen darunter sowohl Franzosen als auch Waadtländer oder Freiburger. Damit ist gemeint, dass es sich um Leute handelt, die nicht im Kanton Steuern zahlen.» Diskussionsgruppenteilnehmer 1

Die Erfahrung hat gezeigt, dass die Rekrutierenden und unsere Diskussionsgruppen- Teilnehmenden Schweizer Bewerberinnen und Bewerber mit Migrationshintergrund nicht als «Ortsansässige» betrachten, sondern unverändert als Ausländerinnen und Ausländer. In den Köpfen der befragten HR vermischen sich zwei Realitäten. Sie setzen bei der Rekrutierung Ortsansässige mit Migrationshintergrund mit Personen gleich, die direkt aus dem Ausland kommen. Diese Gleichsetzung ist symptomatisch für die Schwierigkeit, die Vielfalt als Merkmal der Schweiz zu verstehen.

Bevorzugung der Bewerberinnen und Bewerber mit Schweizer Herkunft

Eine Ausbildung in der Schweiz und lokale Bewerberinnen und Bewerber werden bevorzugt, was die Diskussionsgruppen zur Feststellung führt, dass Personen mit Migrationshintergrund im Kader ihrer Organisation untervertreten sind:

> «90% unserer Klientel hat Migrationshintergrund, und im Kaderbereich bei uns arbeitet eine Person mit Migrationshintergrund. Auf 20. Obschon wir diese Berührungsangst nicht haben, haben wir im Kaderbereich praktisch niemanden mit Migrationshintergrund… » Diskussionsgruppenteilnehmer 9

Das erste Argument, das zur Rechtfertigung dieses Zustands vorgebracht wird, ist der Rekrutierungsprozess: Während die öffentlichen Institutionen verpflichtet sind, freie Stellen zu melden, gilt dies für andere Organisationen nicht. So sagen verschiedene Diskussionsgruppen- Teilnehmende, dass sie es möglichst vermeiden, viel Geld für Inserate auszugeben: Die Kaderrekrutierung erfolgt daher intern oder über professionelle informelle Netzwerke, zeitlich und finanziell günstigere Kanäle.

> «Ich frage zuerst intern, und dann mobilisiere ich das Kollegennetzwerk.» Diskussionsgruppenteilnehmer 3

Das zweite Argument hat mit dem Anliegen zu tun, für das Wohl der Organisation zu sorgen, was von den Verantwortlichen zu Recht erwartet wird: Die Wahl der Bewerberinnen und Bewerber wird somit durch die Organisationslogik bestimmt, und die Verantwortung dafür haben die Entscheidungsträger.

> «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…» Diskussionsgruppenteilnehmer 9

Bei der Wahl der Bewerberinnen und Bewerber steht nicht so sehr die Präferenz der HR- Verantwortlichen im Vordergrund, sondern vielmehr grundsätzlich der von strategischen Überlegungen geleitete Wille der Hierarchie.

Einfluss des wirtschaftlichen und politischen Umfelds

Die Diskussionsgruppen haben die Erkenntnisse der Studie durch ihre eigenen praktischen Erfahrungen bestätigt und in der Folge die Besonderheiten der sozialen Institutionen erläutert. Sie betonen den Unterschied zwischen den international tätigen privatwirtschaftlichen Unternehmen und den auf den inländischen Markt ausgerichteten Institutionen. Erstere zeigen sich gegenüber Ausländerinnen und Ausländern offener als Letztere.

> «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.» Diskussionsgruppenteilnehmer 7

Die lokale Verankerung der Institutionen des Sozialbereichs erscheint im aktuellen wirtschaftlichen und politischen Kontext als noch zwingender. Die strategische Neuausrichtung zwingt die Institutionen des Sozialbereichs, ihr Marketing auf das unmittelbare Umfeld der Organisation auszurichten.

Die Organisationen sind vermehrt von externen Finanzierungen abhängig und müssen ein Image vermitteln, das ihnen das wirtschaftliche Überleben sichert. Die Höhe der Spenden gibt ein Mass des Ansehens und der Glaubwürdigkeit der Organisation: Man pflegt ein Image, das für die vorwiegend lokalen «Geldgeber» möglichst sicher und attraktiv wirkt. Die Spenden sind daher bildlich gesprochen eines der wichtigsten Navigationsinstrumente in einer aufgewühlten See: Dabei spielt das «Image» des Kapitäns über die Institution hinaus eine zentrale Rolle.

Das Image der Institution und ihrer oberen Kader erscheint in den Diskussionen deswegen so zentral, weil es mit dem Beziehungsnetz einhergeht, das für die Führung einer Institution sehr wichtig ist. Und für soziale Institutionen sind nicht internationale, sondern lokale, regionale und allenfalls nationale Netzwerke relevant. Laut den Diskussionsgruppen verfügen die HQM selten über Netzwerke und Beziehungen, die für die Institution wichtig sind, welche mit der Besetzung der Kaderstellen insbesondere ihre «Adresskartei» ergänzen will.

Bei der Besetzung einer Kaderposition achtet die Institution darauf, eine Person zu finden, die sich im lokalen politischen Umfeld bewegen kann, die über die nötigen Kenntnisse und Sensibilitäten verfügt, um Signale zu deuten, und die das Verhandlungsklima mit den Partnern der Institution beeinflussen kann. Diese Netzwerke können im Rahmen eines persönlichen und institutionellen Machtverhältnisses Dinge beeinflussen. Für die Kaderfunktion in einer sozialen Institution braucht es oft den Zugang zur lokalen Politik. Denn das politische Umfeld ist von höchster Bedeutung für die Institutionen, deren Mittel von den politischen Entscheidungsträgern abhängen, denen sie auch Rechenschaft über ihre Tätigkeit ablegen müssen.

Aufgrund der Studie wurde vielen Teilnehmenden die schwache Vertretung von Personen mit Migrationshintergrund in den Kadern ihrer Institutionen bewusst, eine Situation, die sie als unbefriedigend beurteilen. Ergebnis der Diskussion: Im Ausland ausgebildete Personen werden als weniger geeignet wahrgenommen, um Leitungspositionen zu übernehmen, da man ungenügende berufliche und sprachliche Kompetenzen, eine ungenügende Anpassung an die helvetische Arbeitswelt und ein fehlendes oder ungeeignetes Beziehungsnetz befürchtet. Der starke wirtschaftliche und politische Druck von aussen lässt den Institutionen zudem wenig Spielraum für eine offenere Personalpolitik.

Diskussion

Rekapitulation der wichtigsten Ergebnisse

Die Studie gelangt zu etwas unterschiedlichen Feststellungen, je nachdem, ob man den Begriff HQM enger (im Ausland ausgebildete Person) oder weiter (in der Schweiz ausgebildete Personen mit Migrationshintergrund) fasst. Die Botschaft stimmt jedoch überein: Das Stated Preference- Experiment zeigt, dass die Wahrscheinlichkeit, als aus einem Drittstaat (d.h. Nichtmitglied der EU) stammende und dort ausgebildete HQM für eine Leitungsposition berücksichtigt zu werden, systematisch kleiner ist als diejenige von in der Schweiz ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerbern. Die Chancen erhöhen sich für in der Schweiz ausgebildete HQM aus Drittstaaten. Zur unterschiedlichen Behandlung aufgrund des Ausbildungsorts kommt ein weiterer – zwar geringerer, aber doch festzustellender – Unterschied nach Herkunft der in der Schweiz ausgebildeten HQM. Die lokale Präferenz ist in der Deutschschweiz ausgeprägter als in der lateinischen Schweiz.

Die unterschiedliche Behandlung variiert auch nach Art der zu besetzenden Stelle: Die Diskrepanz ist besonders deutlich bei Stellen als Direktor/in und Leiter/in Kommunikation in sozialen Institutionen, wo es um die Repräsentation der Institution in der Öffentlichkeit geht. Grösser sind die Chancen von HQM auf Leitungsstellen – im Allgemeinen auf mittlerer Hierarchiestufe – in Institutionen, die Migrantinnen und Migranten als Zielpublikum haben.

Die Kommentare der Teilnehmenden erklärten nachträglich, welche Faktoren dazu führen, dass lokale Bewerbungen gegenüber HQM bevorzugt werden. Grund dafür ist in erster Line die Befürchtung der Arbeitgeber, dass die im Ausland ausgebildeten Bewerberinnen und Bewerber nicht über die nötigen Schlüsselkompetenzen verfügen. Besonders gross sind die Vorbehalte, wenn die bewerbenden HQM ihre Tertiärausbildung in einem Drittstaat absolviert haben. Diese bleiben auch dann bestehen, wenn die HQM inzwischen in der Schweiz leben, eingebürgert sind und hier Berufserfahrung gesammelt haben. Die Bevorzugung lokaler Bewerbungen ist in zweiter Linie die Folge des politisch-ökonomischen Umfelds. Die Aufgabe der sozialen Institutionen, ihr Aufgabenspektrum und die ihr zur Verfügung stehenden Mittel werden vermehrt hinterfragt, um nicht zu sagen in Frage gestellt. Die Institutionen des Sozialbereichs sind dadurch in der Defensive, und je grösser der Druck wird, desto eher ziehen die Arbeitgeber lokale Bewerbungen vor, wie sie selber sagen.

Die lokale Dimension ist umso entscheidender, als die für die Sozialpolitik wichtigen politisch-administrativen Strukturen in der Schweiz stark dezentral, kantonal und kommunal ausgerichtet sind. Die lokalen politisch-institutionellen Ansprechpersonen sind für die Existenz und die Weiterentwicklung der öffentlichen oder nicht gewinnorientierten Institutionen des Sozialbereichs entscheidend. Daher wird als ausschlaggebend betrachtet, dass die Personen, die die Institution nach aussen vertreten, in den lokalen Netzwerken verankert sind. Diese Kombination verschiedener Faktoren erklärt, dass im Ausland ausgebildete HQM durch die lokale Präferenz am stärksten benachteiligt werden.

Schlussfolgerungen

Die in der experimentellen Studie dokumentierte Nichtberücksichtigung der Bewerbungen von HQM wird von den HR-Verantwortlichen als in ihren Institutionen gängige und legitime Praxis bezeichnet, die auf leistungsorientierten, kontextabhängigen Argumenten beruht.

Da die HR-Verantwortlichen Vorbehalte gegenüber im Ausland erworbenen Ausbildungen haben und die in der Schweiz erworbene Berufserfahrung wenig berücksichtigen, bleibt bei HQM der dauernde Vorbehalt der beruflichen Inkompetenz bestehen. Das Argument der unklaren Kompetenzen der im Ausland ausgebildeten HQM scheint den HR-Verantwortlichen legitim, um zu erklären, warum sie bei Bewerbungen nicht berücksichtigt werden. Es rechtfertigt hingegen nicht den Ausschluss der in der Schweiz ausgebildeten HQM. Zudem sind laut den Diskussionsgruppen die schriftlichen Sprachkompetenzen auch bei den lokalen Mitarbeitenden in gewisser Hinsicht problematisch, dies insbesondere aufgrund der Situation in der Deutschschweiz, wo Schriftsprache und Dialekt relevant sind. Bei einem effektiven Rekrutierungsprozess wäre der Ausschluss von Bewerbungen aufgrund von nicht überprüften Vermutungen über ungenügende Sprachkompetenzen oder für die Stelle unpassende soziale Netzwerke ein Beispiel sogenannter statistischer

Diskriminierung. Demnach würden Personen nicht nach ihren Kompetenzen, sondern nach Merkmalen ihrer zugehörigen Gruppe behandelt. Dies wäre ein Verstoss gegen den liberalen Grundsatz der Gleichbehandlung.

Die Ergebnisse dieser Studie stützen die von Jey Aratnam (2012) entwickelte Hypothese einer Tendenz, wonach die Mitglieder einer bestimmten Gruppe die Mitglieder der eigenen Gruppe positiver bewerten und gegenüber den Mitgliedern anderer Gruppen privilegieren. Diese theoretisch auf persönlichen Beziehungen beruhende Tendenz zugunsten von Personen der eigenen Gruppe kann sowohl auf Absicht als auch auf unbewussten Prozessen und Stereotypen beruhen.

Doch da die Stated Preferences nach Funktionen, Institutionen und Regionen variieren, muss nach einer weiterführenden Erklärung dieser nachteiligen Behandlung der HQM gesucht werden, die besonders ausgeprägt ist bei Stellen, die eine Repräsentation der Institution in der Öffentlichkeit und Verantwortlichkeit gegenüber externen Ansprechpartnern beinhalten. Die Rekrutierungspraxis scheint davon beeinflusst zu sein, wie stark der Druck der Institutionen des Sozialbereichs ist, ihre Tätigkeit in der Öffentlichkeit zu legitimieren, sowie durch das mehr oder weniger günstige Klima für Sozialpolitik und Immigration. Dass Personen «aus Minderheitengruppen» nicht berücksichtigt werden, lässt sich somit weniger mit der Diskriminierung der Akteure erklären, als vielmehr mit der Funktionsweise der sozialen Institutionen und der Gesellschaft.

Eine Debatte über diese Fragen wäre sinnvoll: Sie könnte auf die Situation aufmerksam machen und zur Prüfung eines proaktiven Ansatzes führen. Dies ist eine Voraussetzung für jede Veränderung der gegenwärtigen Situation und bedingt veränderte Organisationsstrukturen.

Literaturverzeichnis

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: SFM

Schweizerisches Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien.

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: SFM Schweizerisches Forum für Migrations- und Bevölkerungsstudien.

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 context.* Cham: IMISCOE Research Series by Springer.

12 Sintesi dello studio

Elenco delle abbreviazioni

HQM	*Highly Qualified Migrants* – Persone con retroterra migratorio titolari di qualifiche di livello terziario
IS	Istituzioni del settore sociale
I	Candidato formato in Svizzera
E	Candidato formato all'estero
I_CH	Candidato formato in Svizzera di origine svizzera
I_TE	Candidato formato in Svizzera originario di un Paese europeo non membro dell'UE
I_VS	Candidato formato in Svizzera appartenente a una minoranza visibile, originario di un Paese terzo
E_TC	Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Introduzione

La Commissione federale contro il razzismo (CFR) è da tempo attenta alle barriere che ostacolano l'impiego di persone di origine straniera. Anni fa ha commissionato un primo studio sul tema, prevalentemente fondato su colloqui con titolari di qualifiche di livello terziario acquisite all'estero (persone altamente qualificate con retroterra migratorio, HQM, acronimo di *Highly Qualified Migrants*, Jey Aratnam 2012). Lo studio ha riscontrato discriminazioni nei confronti delle HQM provenienti da Paesi terzi (cioè non soggetti agli accordi bilaterali tra la Svizzera e l'Unione europea) nell'accesso alle posizioni di quadro nelle istituzioni del settore sociale (IS). Questa situazione è diametralmente opposta a quella prevalente nelle imprese internazionali, che sembrano immuni alle tensioni xenofobe riscontrabili nella società svizzera.

La CFR ha voluto approfondire la questione commissionando al Forum svizzero per lo studio delle migrazioni e della popolazione (SFM) dell'Università di Neuchâtel[25] un secondo studio sulle dimensioni, le caratteristiche e le cause della discriminazione delle HQM. Il presente documento riassume i contenuti essenziali del rapporto del gruppo di ricerca (Fibbi et al. 2017).

Obiettivi, oggetto e metodi dello studio

Secondo i termini del mandato, lo studio doveva rispondere a tre domande ben precise: 1) Le HQM sono discriminate nell'accesso alle posizioni di quadro nelle IS? 2) Se sì, come può essere spiegato il fenomeno? 3) È fondato su stereotipi negativi riferiti alla loro origine?

La nuova ricerca affronta il tema con un approccio complementare a quello del primo studio, spostando l'interesse sui datori di lavoro e focalizzandosi sulle IS. Del settore fanno parte istituzioni pubbliche o semipubbliche senza scopo di lucro che offrono assistenza, accompagnamento e consulenza a chi incontra difficoltà nell'integrazione sociale o professionale. Lo studio concerne dunque le istituzioni attive nel settore sociale in senso lato, escluse quelle del sistema sanitario e dell'istruzione. Le istituzioni interpellate nello studio sono dunque i servizi sociali cantonali, regionali e comunali, i servizi di protezione dei minori e degli adulti, i servizi di collocamento, gli Uffici regionali di collocamento, le istituzioni d'integrazione socioprofessionale, i servizi incaricati dell'accoglienza e dell'integrazione dei migranti e le istituzioni di soccorso.

Analogamente allo studio del 2012, la ricerca concerne esclusivamente i salariati altamente qualificati, cioè titolari di un diploma terziario corrispondente ai diplomi rilasciati in Svizzera dalle università, dalle scuole universitarie professionali e dalle alte scuole pedagogiche.

[25] Il SFM ha associato alla ricerca la Scuola universitaria di lavoro sociale di Ginevra (HETS), assicurandosi così la partecipazione della ricercatrice Anne-Laure Counilh.

Come lo studio del 2012, anche la nuova ricerca è focalizzata sulla *popolazione con retroterra migratorio*; il gruppo di controllo è costituito dagli svizzeri di nascita senza retroterra migratorio. Il concetto di popolazione «con retroterra migratorio» riprende quello definito dall'Ufficio federale di statistica (UST),[26] che si fonda sul criterio dell'origine e non dello statuto legale o della nazionalità.

Per trattare il tema, i ricercatori hanno utilizzato una combinazione di metodi quantitativi e qualitativi e un approccio sperimentale. Il metodo scelto si è articolato in tre tappe: dapprima sono stati svolti colloqui esplorativi con esperti delle istituzioni sociali, quindi è stato inviato a istituzioni sociali di tutto il Paese un questionario on-line comprensivo di un esperimento di «preferenze dichiarate» (*stated preferences*), e infine sono stati formati gruppi di discussione per raccogliere i commenti e le reazioni di determinati rispondenti sui risultati quantitativi. Il gruppo di ricerca ha interpellato 16 esperti, inviato il questionario on-line a 3886 istituzioni di tutto il Paese, ricevuto 995 risposte, di cui 379 complete (il che equivale a un tasso di risposta del 10 %, in linea con la media per inchieste di questo tipo), e svolto discussioni con nove responsabili di istituzioni sociali dal profilo molto eterogeneo.

L'esperimento di preferenze dichiarate consisteva nella valutazione di candidature fittizie in concorsi simulati. I bandi sono stati redatti ispirandosi a bandi reali pubblicati sui siti per offerte d'impiego «generalisti» e sui siti solitamente destinati ai collaboratori delle istituzioni sociali o ai concorsi per quadri. Si cercavano quattro quadri superiori: il responsabile delle risorse umane, il responsabile di un servizio tecnico, nell'occorrenza un servizio informatico, il direttore e il responsabile della comunicazione di un'istituzione sociale.

A ognuno dei quattro concorsi erano abbinati i curriculum vitae (CV) di professionisti di diversa origine con un livello simile di formazione terziaria, acquisita in Svizzera o all'estero. Tutti i candidati fittizi formati all'estero avevano esperienza di lavoro in Svizzera e quindi una certa conoscenza della società svizzera e della cultura del mondo del lavoro elvetico. Tutti i candidati fittizi di origine straniera avevano il passaporto svizzero, al fine di evitare che la variabile «statuto di soggiorno» interagisse con le variabili «origine etnica/nazionale» e «luogo d'acquisizione della formazione terziaria», che costituivano l'oggetto principale dell'esperimento. I servizi delle risorse umane interpellati sonostati invitati a valutare su una scala da 0 a 6 i CV dei candidati fittizi indicando per ciascuno la probabilità di essere preselezionato sulla base del profilo richiesto nel bando.

L'approccio quantitativo permette di acquisire informazioni mirate su un numero importante di datori di lavoro/reclutatori potenzialmente rappresentativi dell'insieme studiato e di rilevare dati quantitativi sufficienti per un'analisi multivariata[27] delle risposte ottenute da rispondenti informati del carattere fittizio dell'esercizio cui partecipano (principio del consenso informato).

Rispetto ai lavori precedenti sulle discriminazioni nel mercato del lavoro in Svizzera, questo studio presenta tre particolarità. In primo luogo, costituisce il primo studio sperimentale sulle disparità nell'accesso al lavoro delle HQM. Finora, infatti, sia in Svizzera che all'estero, sono state piuttosto studiate le disparità di trattamento di cui sono vittima le persone poco qualificate. Lo studio analizza inoltre l'accesso a posti di responsabilità, mentre in precedenza i lavori sullo stesso argomento si erano concentrati soprattutto sugli impieghi di basso livello. Infine, verte su un segmento molto particolare del mercato del lavoro, cioè l'impiego nelle strutture pubbliche e semipubbliche, nella fattispecie le IS, mentre i lavori precedenti hanno generalmente scandagliato il settore privato.

Risultati

In questa sezione sono presentati i risultati delle indagini sul campo secondo i diversi dispositivi metodologici che hanno guidato la raccolta delle informazioni. In effetti, ogni dispositivo permette di approfondire e affinare le conoscenze sull'accesso alle posizioni di quadro nelle IS in Svizzera e sui fattori determinanti per la carriera professionale delle persone con retroterra migratorio. Gli esperti introducono il tema descrivendo l'evoluzione della gerarchia professionale nelle IS. I rispondenti al questionario – per la maggior parte collaboratori del

[26] Il gruppo «popolazione con un passato migratorio» definito dall'UST «comprende le persone di nazionalità straniera o naturalizzate – ad eccezione di quelle nate in Svizzera con entrambi i genitori nati in Svizzera – nonché gli svizzeri di nascita con entrambi i genitori nati all'estero»: www.bfs.admin.ch/bfs/it/home/statistiche/popolazione/migrazione-integrazione/secondo-statuto- migratorio.html. Comprende quindi sia gli immigrati di prima generazione (nati all'estero) che i loro figli nati e cresciuti in Svizzera.

[27] Nelle analisi multivariate si tiene conto contemporaneamente degli influssi di più variabili.

servizio delle risorse umane della loro istituzione – spiegano la loro percezione della gerarchia in seno alla loro istituzione, mostrano tramite l'esperimento come selezionano le candidature e accettano d'interrogarsi criticamente sui comportamenti collettivi che emergono dai risultati quantitativi.

I quadri delle IS e il loro reclutamento secondo gli esperti

Secondo gli esperti, i quadri rappresentano tra il 15 e il 20 per cento del personale delle IS. In questo settore, negli ultimi dieci anni si sono prodotti profondi cambiamenti: in seguito alla riorganizzazione dei servizi pubblici è notevolmente aumentato il numero dei quadri, in particolare il numero dei quadri intermedi, ed è cresciuto il bisogno di professionalizzazione. Per i quadri superiori, questo ha comportato una crescita dell'importanza dei compiti manageriali che fa sì che le istituzioni s'interessino oggi a profili professionali meno ricercati in passato: giuristi, economisti, contabili. Per i quadri intermedi e i collaboratori, la professionalizzazione ha significato un aumento delle aspettative nei loro confronti: ora sono infatti chiamati a «gestire la quantità e non soltanto la qualità», cioè a mettere l'accento sulla quantità piuttosto che sulla qualità nel disbrigo delle pratiche.

L'esercizio di una funzione di quadro richiede sempre un diploma terziario, ma le modalità e le possibilità di accedervi variano secondo il livello gerarchico. Per garantir loro una forte legittimità tra i propri subordinati, i *quadri intermedi* sono perlopiù reclutati tra i collaboratori interni: è dunque preponderante il criterio della conoscenza del mestiere e del terreno. Il processo di reclutamento non è necessariamente svolto da professionisti delle risorse umane. Questi posti sembrano accessibili alle persone con retroterra migratorio che vivono già da tempo o hanno assolto la loro formazione nel nostro Paese.

L'accesso ai posti di *quadro superiore*, viceversa, è retto da criteri più formalizzati, applicabili non soltanto all'interno, ma anche all'esterno dell'istituzione, soprattutto nel campo socio-politico. Il processo di reclutamento attinge dunque a un bacino più esteso ed è spesso condotto da professionisti del ramo.

Questi posti sembrano accessibili alle persone con retroterra migratorio che hanno seguito cicli di formazione conosciuti dai reclutatori, anche se sono da poco in Svizzera: hanno dunque buone probabilità di essere assunti gli stranieri provenienti dai Paesi limitrofi. Gli esperti interpellati constatano la presenza di francesi tra i quadri superiori della Svizzera romanda e di tedeschi tra i quadri superiori della Svizzera tedesca, anche di recente immigrazione.

Il luogo di formazione è molto importante nel *vaglio* delle candidature. Aver assolto una formazione in un Paese diverso da quelli limitrofi sembra compromettere le possibilità di essere assunti come quadro superiore. Stando agli esperti, tuttavia, l'esperienza professionale (qualità, luogo, diversificazione) dovrebbe controbilanciare questo svantaggio.

Forte di questo primo quadro della situazione in seno alle IS, la ricerca si è focalizzata sui posti di quadro superiore per candidati che vantano un'esperienza professionale di qualche anno in Svizzera.

La presenza di persone con retroterra migratorio tra i quadri delle IS

La situazione delineata dagli esperti assume contorni più precisi con le risposte al questionario on- line, che chiedeva di stimare la presenza di persone con retroterra migratorio nei diversi livelli gerarchici della propria istituzione. Si tratta di una valutazione piuttosto generale, in quanto coloro che hanno compilato il questionario non possono distinguere queste persone secondo il luogo di nascita, il livello e il luogo di formazione o la nazionalità. Forniscono dunque una stima di quelli che sono *percepiti* come di origine straniera, che siano essi stessi degli immigrati o dei discendenti di immigrati nati e scolarizzati in Svizzera e danno al tempo stesso un quadro delle istituzioni rispondenti, alle quali appartengono.

Le *istituzioni* che hanno compilato il questionario si suddividono in maniera abbastanza equilibrata tra il settore pubblico e le istituzioni senza scopo di lucro. Si constatano anche una presenza significativa di istituzioni di piccole dimensioni e una sovrarappresentazione delle organizzazioni situate nella Svizzera latina.[28] Le

[28] Anche se molte IS ticinesi hanno risposto al questionario, il loro numero non è sufficiente per un'analisi quantitativa separata delle loro risposte. Le loro risposte sono state associate a quelle delle istituzioni romande, sotto la voce «Svizzera latina», per la similitudine delle tendenze espresse.

istituzioni sociali (che forniscono sostegno, p. es., agli anziani, ai minorenni, ai disabili, alle persone affette da dipendenze o ai migranti) costituiscono l'effettivo più consistente (45 %), seguite dai servizi pubblici territoriali (30 %) e dalle istituzioni attive nel contesto del mercato del lavoro (27 %). I servizi di protezione dei minori e le organizzazioni di autoaiuto sono invece meno presenti (8 %).

Le persone che hanno compilato il questionario on-line destinato alla loro istituzione sono in maggioranza uomini; la quota di donne è più o meno la stessa tra le istituzioni pubbliche e quelle senza scopo di lucro. L'età media è di circa 50 anni. La stragrande maggioranza esercita la funzione di reclutatore nella sua istituzione ed è in possesso di un diploma terziario. I titoli di scuole universitarie professionali sono più frequenti nella Svizzera tedesca che nella Svizzera francese e nel Ticino.

In tutte le risposte si distinguono tre *gradi gerarchici*: collaboratori, quadri intermedi con responsabilità gerarchiche e quadri superiori. Considerato il tema dello studio ci limiteremo tuttavia a commentare i risultati relativi ai quadri superiori.

Le stime sulla presenza di persone con retroterra migratorio (immigrati e loro discendenti cresciuti in Svizzera) tra i quadri superiori variano secondo tre criteri specifici alle singole istituzioni: lo statuto giuridico, i destinatari del servizio e la regione linguistica (tabella 1). La presenza di queste persone tra i quadri superiori è più marcata tra le istituzioni senza scopo di lucro destinate ai migranti e ubicate nella Svizzera latina e meno marcata nelle istituzioni pubbliche destinate a non migranti ubicate nella Svizzera tedesca.

Tabella 29: Stima della presenza nella gerarchia di persone con retroterra migratorio, secondo i destinatari, la regione linguistica e lo statuto giuridico dell'istituzione, in %

Destinatari	Migranti		Non migranti	
Statuto giuridico dell'istituzione	Pubblico	Senza scopo di lucro	Pubblico	Senza scopo di lucro
Collaboratori	28.1	33.4	22.7	31.4
Quadri intermedi con responsabilità gerarchiche	21.6	31.9	15.1	24.9
Quadri superiori	16.5	33.5	16.7	19.6

Regione linguistica	Svizzera latina		Svizzera tedesca	
Statuto giuridico dell'istituzione	Pubblico	Senza scopo di lucro	Pubblico	Senza scopo di lucro
Collaboratori	28.6	34.0	19.7	26.5
Quadri intermedi con responsabilità gerarchiche	23.0	26.6	12.4	24.6
Quadri superiori	21.3	24.1	11.1	15.9

In tutte le istituzioni, la quota di persone con retroterra migratorio diminuisce con l'aumento del livello gerarchico, a testimonianza delle difficoltà incontrate da queste persone a far carriera. Fanno eccezione le istituzioni senza scopo di lucro destinate ai migranti: in esse, le persone con retroterra migratorio rappresentano un terzo del personale a qualsiasi livello gerarchico.

L'accesso delle HQM alle funzioni di quadro: studio sperimentale

In una presentazione succinta dei risultati, non è possibile dare conto di tutti i casi specifici analizzati. Si è dunque scelto di limitarsi a paragonare la situazione dei candidati formati all'estero (E) e originari di Paesi terzi (TC, acronimo di *Third Country*) a quella dei candidati formati in Svizzera (I) di origine svizzera (CH). È importante ricordare che tutti i candidati – anche quelli di origine straniera – hanno il passaporto svizzero, il che testimonia del loro radicamento nel Paese e li distingue dai candidati provenienti dall'estero. La tabella 2 riporta la media

dei punteggi assegnati dai collaboratori dei servizi delle risorse umane a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità dipreselezione.

*Tabella 30: Confronto tra le medie dei punteggi assegnati a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione**

Posto	Profilo	Punteggio medio
Responsabile delle risorse umane	E_TC	**58.3**
	I_CH	**62.2**
Responsabile dell'informatica	E_TC	**58.5**
	I_CH	**62.0**
Direttore	E_TC	**50.8**
	I_CH	**70.7**
Responsabile della comunicazione	E_TC	**55.5**
	I_CH	**66.7**

Le differenze rilevate sono statisticamente significative (Anova, p<.001)
*Legenda:
I_CH Candidato formato in Svizzera di origine svizzera
E_TC Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Il luogo di formazione è il criterio che determina maggiormente le differenze di punteggio per tutti e quattro i posti a concorso: i punteggi medi dei candidati formati all'estero sono sistematicamente inferiori a quelli dei candidati formati in Svizzera. Tra i candidati formati all'estero, quelli originari di Paesi terzi tendono ad essere valutati in maniera meno positiva.

Perfezionare in Svizzera una formazione acquisita all'estero non basta ad annullare la penalizzazione dovuta al luogo di formazione all'estero.

Gli scarti tra i candidati formati all'estero originari di un Paese terzo e i candidati formati in Svizzera di origine svizzera sono sistematici, ma hanno dimensioni molto diverse secondo il posto a concorsoe sono particolarmente pronunciati nel caso del direttore e del responsabile della comunicazione, cioè per le posizioni di maggior visibilità.

*Tabella 31: Confronto tra le medie dei punteggi assegnati a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione per il posto di responsabile della comunicazione**

Responsabile della comunicazione	E_TC	**55.5**
	I_TE	**60.3**
	I_VS	**64.8**
	I_CH	**66.7**

Le differenze rilevate sono statisticamente significative (Anova, p<.001)
*Legenda:
I_CH Candidato formato in Svizzera di origine svizzera
I_TE Candidato formato in Svizzera originario di un Paese europeo non membro dell'UE
I_VS Candidato formato in Svizzera appartenente a una minoranza visibile, originario di un Paese terzo
E_TC Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Le persone formate in Svizzera non hanno tutte le stesse possibilità: a parità di luogo di formazione è l'origine degli svizzeri naturalizzati a fare la differenza. Dai punteggi ottenuti dai candidati al posto di responsabile della comunicazione (tabella 3) emerge che le HQM formate in Svizzera la cui famiglia proviene da un Paese europeo non membro dell'UE (I_TE) sono particolarmente penalizzate – più delle HQM appartenenti a una

minoranza visibile (I_VS).[29] Alla preferenza per le persone formate in Svizzera si aggiunge dunque quella per i candidati di origine svizzera.

L'analisi di quanto varino queste valutazioni secondo le caratteristiche delle istituzioni rispondenti fornisce indicazioni preziose sulla penalizzazione delle HQM.

Lo *statuto giuridico* dell'istituzione è ininfluente. Contrariamente alle attese, le istituzioni di *dimensioni* più modeste (max. 25 salariati) sono inoltre palesemente più aperte alle HQM delle grandi istituzioni. Le istituzioni che offrono servizi destinati ai migranti, invece, offrono maggiori opportunità di carriera professionale ai candidati con retroterra migratorio – un risultato in linea con le stime dei rispondenti sulla composizione del personale, che distingue le istituzioni sociali secondo il *tipo di destinatari*.

*Tabella 32: Variabilità delle medie dei punteggi assegnati a ogni singolo candidato fittizio in termini di probabilità di preselezione**

Posto	Profilo	Punteggio Svizzera latina	Punteggio Svizzera tedesca
Responsabile delle risorse umane	E_TC	64.2	48.7
Responsabile dell'informatica	E_TC	55.5	62.8
Direttore	E_TC	60.0	37.7
Responsabile della comunicazione	E_TC	59.0	50.0

Le differenze rilevate sono statisticamente significative (Anova, p<.001)
*Legenda: E_TC: Candidato formato all'estero originario di un Paese terzo extraeuropeo

Le valutazioni variano infine secondo la *regione linguistica* in cui ha sede l'istituzione (determinata in base alla lingua delle risposte): le probabilità di preselezione delle HQM sono più alte nei Cantoni latini che in quelli germanofoni (tabella 4). Questo risultato conferma la differenza riscontrata dallo studio sulla discriminazione all'assunzione dei giovani con retroterra migratorio di Fibbi et al (2003), dal quale emergeva un comportamento meno penalizzante nella Svizzera francese.

Finora abbiamo trattato i punteggi relativi alle probabilità di preselezione delle candidature. L'esperimento tuttavia invitava i partecipanti a valutare i candidati anche in base ad altri due criteri: la sua accettanza da parte dei futuri colleghi interni all'istituzione e la sua convenienza con i clienti/utenti esterni. In generale, le valutazioni attestano che il giudizio sulle candidature non è fondato sul timore che il profilo sia incompatibile con l'equipe interna o con gli utenti esterni. Ma ci sono due eccezioni: per il posto di direttore e per il posto di capo della comunicazione, i candidati formati all'estero originari di un Paese terzo extraeuropeo suscitano perplessità tra i colleghi e ancora di più tra i «clienti», in Svizzera tedesca più che nella Svizzera latina, un risultato indipendente dal grado di urbanizzazione del Cantone dove ha sede l'istituzione.

I punti presentati finora sotto forma di analisi statistica bivariata sono stati sottoposti anche ad analisi di regressione, in modo da poter considerare contemporaneamente diversi fattori rilevanti per la valutazione dei profili mostrando l'impatto di ciascuno di essi indipendentemente da quello degli altri. Poiché le analisi multivariate confermano i risultati già discussi, si è rinunciato a presentarle in dettaglio. Confermano per esempio che, a parità delle rimanenti condizioni, la preferenza per i candidati formati in Svizzera di origine svizzera è essenzialmente specifica alle istituzioni che offrono servizi a un pubblico di non-migranti. Confermano inoltre che l'ubicazione dell'istituzione in Svizzera tedesca è un fattore predittivo sfavorevole per i candidati formati all'estero. Con un'eccezione: la formazione terziaria in un Paese terzo non è penalizzante per l'accesso alla funzione di responsabile del servizio informatico. L'accesso a posizioni manageriali a carattere prevalentemente tecnico sembra essere retto da criteri meritocratici più dell'accesso a posizioni maggiormente visibili al pubblico. Le analisi di regressione sui candidati con retroterra migratorio formati in Svizzera dimostrano che, a parità delle rimanenti condizioni, la preferenza per i candidati di origine svizzera è caratteristica delle istituzioni della Svizzera tedesca.

[29] Il concetto di «minoranza visibile», utilizzato nella legislazione e nelle statistiche ufficiali canadesi (www.statcan.gc.ca/pub/81-004-x/def/4068739-fra.htm), designa una minoranza nazionale i cui membri sono facilmente riconoscibili rispetto al gruppo maggioritario.

Le HQM nel reclutamento dei quadri secondo i responsabili delle risorse umane delle IS

In occasione delle discussioni di gruppo, alcuni datori di lavoro che avevano preso parte all'inchiesta on-line sono stati invitati a commentare i risultati dello studio empirico, in particolare dei concorsi fittizi: le loro considerazioni, fondate su una ricca conoscenza del terreno, spiegano la regolarità dei fenomeni osservati e sviluppano argomenti suscettibili di chiarire i motivi della preferenza per i candidati formati in Svizzera di origine svizzera e la tendenza ad escludere le HQM dai livelli gerarchici superiori delle loro istituzioni.

La preferenza per la formazione in Svizzera

Secondo i partecipanti ai gruppi di discussione, la preferenza accordata al luogo di formazione come fattore di selezione è fondata su un criterio legittimo – la qualifica – e non su un criterio come l'origine dei candidati, estraneo al concorso. Il primo argomento avanzato dai datori di lavoro a favore delle persone con diploma svizzero è dunque riferito alle competenze professionali. Un argomento a prima vista di solido buon senso: volendo svolgere efficacemente il proprio lavoro, il reclutatore non intende avventurarsi in compiti complessi come la verifica della qualità dei corsi di formazione esteri ed è quindi portato a privilegiare quello che conosce. Quest'argomento concerne in primo luogo le formazioni assolte in Paesi terzi, anche se nel corso delle discussioni è apparso chiaro che la conoscenza precisa delle filiere di formazione e la valutazione corretta dei diplomi sono fonte di preoccupazione anche in relazione ai cicli di studio dei Paesi europei e addirittura di quelli limitrofi.

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

Quest'argomento è in sintonia con la constatazione dell'«imperfezione della trasferibilità internazionale del capitale umano» fatta tanto in Svizzera (Pecoraro et Wanner, di prossima pubblicazione) quanto all'estero (Chiswick and Miller 2009). Numerosi lavori attestano tuttavia che l'esperienza di lavoro nel nuovo Paese di residenza riduce e giunge a colmare l'«handicap» rappresentato di fatto da una formazione all'estero. Secondo uno studio canadese (Oreopoulos 2011), un'esperienza professionale di più di tre anni compensa lo svantaggio di una formazione assolta in un Paese terzo. Per le IS interpellate, la formazione all'estero è un fattore talmente negativo che tende ad essere valutato indipendentemente da altri fattori di segno contrario: nei commenti l'esperienza di lavoro in Svizzera è largamente ignorata, quasi destituita di ogni significato.

Il secondo argomento che emerge dalle discussioni è rappresentato dai dubbi non sulle competenze professionali in senso stretto, ma sulle competenze linguistiche dei collaboratori la cui lingua principale non è quella locale. Come sottolineano anche gli esperti interpellati, si tratta di un requisito ormai divenuto fondamentale in questo settore professionale, soprattutto per quanto concerne la comunicazione scritta. Le competenze linguistiche possono rappresentare una barriera, soprattutto nei Cantoni bilingui, dove ai collaboratori è richiesta la conoscenza del dialetto locale, del tedesco e del francese.

Le competenze linguistiche sono per altro viste come problematiche sotto diversi aspetti: sono un problema se sono insufficienti e lo sono anche se sono «troppo buone». La tensione tra i dialettofoni e i parlanti della variante standard del tedesco è un fenomeno ben conosciuto che ha la conseguenza, apparsa palese anche nel corso delle discussioni, che i primi si sentono minacciati dalla superiore eloquenza dei secondi. Questo argomento è menzionato anche come possibile spiegazione delle prassi d'assunzione vigenti nella Svizzera tedesca, più restrittive rispetto alle consuetudini della Svizzera francese. Insomma, le competenze linguistiche possono essere inadeguate sia per difetto che per eccesso.

La preferenza per i candidati locali

Il primo argomento avanzato a favore dei candidati locali potrebbe essere definito di carattere «culturale». Non concerne infatti le competenze professionali dei candidati, ma la loro conoscenza della cultura del lavoro svizzera.

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

Un secondo argomento è invece di carattere «geografico»: si tratta del compito non necessariamente formalizzato ma sempre ribadito di assumere persone del luogo.

> «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

È tuttavia risultato evidente che i reclutatori e coloro che hanno partecipato ai gruppi di discussione non considerano «residenti locali» i candidati svizzeri con retroterra migratorio, che percepiscono invariabilmente come stranieri. I collaboratori dei servizi delle risorse umane interpellati confondono due realtà diverse. Nella loro percezione reclutare residenti locali d'origine straniera è come reclutare gente proveniente dall'estero. Questa confusione è sintomatica della difficoltà di prendere atto dell'eterogeneità come interna al Paese, insita nell'attualità spazio-temporale del territorio.

La preferenza per i candidati di origine svizzera

Constatato che la preferenza per la formazione in Svizzera e la preferenza per i candidati locali si accumulano, i partecipanti ai gruppi di discussione giungono alla conclusione che le persone con retroterra migratorio sono sottorappresentate tra i quadri delle loro organizzazioni:

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

Il primo argomento utilizzato per spiegare questo stato di cose chiama in causa il processo di reclutamento: se le istituzioni pubbliche sono obbligate a indire concorsi per i posti vacanti, altre organizzazioni invece non lo sono. Molti partecipanti affermano di evitare, nei limiti del possibile, di spendere troppo in bandi di concorso: il reclutamento dei quadri avviene all'interno o attraverso reti professionali informali, il che permette di risparmiare tempo e denaro.

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

Il secondo argomento riflette invece l'intenzione di agire per il bene dell'organizzazione, come si attende da dirigenti responsabili: la selezione è retta dalla logica organizzativa e la responsabilità è pienamente assunta dai decisori.

> «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

In effetti, le preferenze delineatesi nella selezione dei candidati non riflettono tanto l'opinione dei responsabili delle risorse umane, quanto la volontà dei dirigenti, ispirata da considerazioni strategiche.

L'influenza dell'ambiente economico e politico

Dopo aver confermato con le esperienze maturate sul campo i risultati dell'inchiesta quantitativa, i partecipanti ai gruppi di discussione hanno affrontato il tema della specificità delle IS, rilevando subito il contrasto tra le imprese private attive internazionalmente e le istituzioni orientate al mercato interno e qualificando le prime come molto più aperte agli «stranieri».

> «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

Il radicamento locale delle IS è una necessità ancora più stringente nel contesto attuale, sia dal punto di vista economico che da quello politico. La svolta manageriale le obbliga a praticare un marketing organizzativo focalizzato sul loro ambiente immediato.

Le organizzazioni che si vedono vieppiù dipendere da fonti di finanziamento esterne sono portate a darsi l'immagine che garantisce meglio la loro sopravvivenza economica. Le dimensioni delle elargizioni danno la misura della considerazione e del credito dell'organizzazione: per questo curano l'immagine affinché sia il più rassicurante e attraente possibile per i finanziatori, perlopiù locali. Le elargizioni costituiscono un parametro importante per la navigazione in un contesto simile a un mare agitato: in questa situazione, l'«immagine» del capitano gioca un ruolo fondamentale, più importante di quella dell'istituzione.

L'immagine dell'istituzione e dei suoi quadri superiori è un tema centrale delle discussioni, in quanto decisiva per la rete di relazioni, un fattore importantissimo per i quadri dirigenti. Le reti rilevanti per le istituzioni sociali non sono internazionali, ma locali, regionali o al massimo nazionali. Secondo i partecipanti ai gruppi di discussione, le HQM dispongono di reti poco interessanti per le IS e non hanno le relazioni indispensabili alle istituzioni, che, all'atto di assumere quadri, cercano sempre di allargare la rete di contatti.

Quando assumono un quadro, le istituzioni cercano qualcuno in grado di muoversi nell'ambiente politico locale, qualcuno che disponga delle conoscenze e della sensibilità necessarie a decodificare i segnali e influenzare i negoziati con i partner. Queste reti possono influenzare il corso delle cose modificando rapporti di forza a un tempo personali e istituzionali. In effetti, i quadri delle istituzioni sociali hanno spesso a che fare con la sfera politica locale. L'ambiente politico è della massima importanza per le istituzioni, i cui mezzi dipendono dai decisori politici ai quali devono rendere conto della loro attività.

Per molti partecipanti ai gruppi di discussione, l'inchiesta è stata l'occasione per prendere coscienza della scarsa presenza di persone con retroterra migratorio tra i quadri della loro istituzione – una situazione che giudicano insoddisfacente. Dalle discussioni è emerso che le persone formate all'estero sono percepite come meno adeguate a occupare posti di responsabilità in quanto si teme che abbiano competenze professionali e linguistiche insufficienti, scarsa dimestichezza con la cultura svizzera del lavoro e una rete di relazioni inefficace o inappropriata. Inoltre, la forte pressione esterna – tanto economica quanto politica – lascia poco spazio alle istituzioni per una politica del personale più aperta.

Discussione

Ricapitolazione dei principali risultati

Lo studio giunge a conclusioni leggermente diverse a seconda che ci si riferisca alle HQM in senso stretto (persone formate all'estero) o in senso più lato (comprendente anche le persone con retroterra migratorio formate in Svizzera), ma delinea un quadro coerente. I risultati dell'esperimento di preferenze dichiarate dimostra che le probabilità delle HMQ originarie di un Paese terzo (cioè non membro dell'Unione europea) formatesi nel loro Paese di essere preselezionate per un posto di responsabilità sono sistematicamente inferiori a quelle dei candidati formati in Svizzera. Le possibilità aumentano per le HMQ originarie di un Paese terzo che hanno assolto la loro formazione in Svizzera. Alla differenza di trattamento in funzione del luogo di formazione si aggiunge una differenza – minore, ma reale – secondo l'origine tra le HQM formate in Svizzera. La preferenza per i candidati locali che ne risulta è più netta nella Svizzera tedesca che nella Svizzera latina.

La differenza di trattamento varia anche secondo il tipo di posto a concorso ed è particolarmente pronunciata per i posti di direttore e di responsabile della comunicazione, che hanno, tra l'altro, il compito di rappresentare l'istituzione in pubblico. Le possibilità delle HQM di essere assunte per posti di responsabilità – generalmente a livello di quadri intermedi – sono più alte nelle istituzioni che offrono sevizi destinati ai migranti.

La forma e la variabilità delle differenze di trattamento danno una chiave di lettura dei processi che sfociano nelle situazioni osservate. I commenti dei partecipanti ai gruppi di discussione chiariscono ulteriormente il concorso di fattori che determina la preferenza per i candidati locali, pregiudizievole per le HQM.

Questa preferenza è in primo luogo una manifestazione dei dubbi dei datori di lavoro sulla solidità delle competenze professionali chiave dei candidati formati all'estero. Dubbi tanto più forti nel caso dei candidati che hanno assolto la loro formazione terziaria in un Paese terzo e che non vengono dissipati nemmeno se il candidato si è stabilito in Svizzera, è stato naturalizzato e vanta un'esperienza professionale nel nostro Paese. La preferenza per i candidati locali è tuttavia anche una conseguenza di un clima politico-economico che rimette in discussione la funzione delle istituzioni sociali, l'estensione dei loro compiti e i fondi a loro disposizione costringendole sulla difensiva: maggiore è la pressione, più la preferenza dei datori di lavoro per i candidati locali è pronunciata e interiorizzata.

La dimensione locale è tanto più decisiva in quanto le strutture politico-amministrative determinanti per la politica sociale sono fortemente decentrate ai livelli cantonale e comunale. I referenti politico- istituzionali locali sono l'orizzonte che definisce le condizioni d'esistenza e sviluppo delle IS, siano esse pubbliche o senza scopo di lucro. Per questa ragione, il radicamento locale delle reti sociali delle persone chiamate a rappresentare l'istituzione verso l'esterno è considerato fondamentale per l'esercizio della funzione. Questo complesso di fattori spiega perché le HQM formate all'estero siano le più penalizzate dalla preferenza per i candidati locali.

Conclusioni

La non considerazione delle candidature delle HQM documentata dallo studio sperimentale e riconosciuta dai responsabili delle risorse umane come prassi consolidata delle loro istituzioni sembra legittima in quanto motivata da riflessioni meritocratiche e contestuali.

Se i timori sulle formazioni svolte all'estero possono essere comprensibili, non tener conto delle esperienze di lavoro maturate in Svizzera condanna le HQM a essere perennemente sospettate d'incompetenza professionale. I dubbi sulle competenze delle HQM formate all'estero, per altro, possono giustificare la loro non considerazione, non certo quella delle HQM formate in Svizzera. Inoltre, per ammissione stessa dei partecipanti ai gruppi di discussione, sotto certi aspetti le competenze nella lingua scritta possono essere problematiche anche per i lavoratori locali, considerata in particolare la diglossia caratteristica della Svizzera tedesca. Se in un processo di reclutamento reale vengono scartate candidature sulla base di sospetti non verificati sulle competenze linguistiche o sull'adeguatezza al posto delle reti sociali, si è in presenza di un esempio di discriminazione statistica, cioè di un trattamento degli individui non secondo i loro meriti, ma secondo le caratteristiche del gruppo al quale sono ritenuti appartenere, il che equivale a trasgredire il principio liberale della parità di trattamento.

I risultati del presente studio contribuiscono a confermare l'ipotesi esplicativa avanzata da Jey Aratnam (2012) di un meccanismo che porta i membri di un gruppo a valutare più positivamente e a privilegiare i membri del proprio gruppo di appartenenza rispetto a quelli di altri gruppi. Situato teoricamente al livello dei rapporti interpersonali, questo meccanismo può essere avviato intenzionalmente quanto risultare da processi inconsci o essere la conseguenza di stereotipi.

Tuttavia, la constatazione che le preferenze variano secondo le funzioni, le istituzioni e le regioni induce a cercare anche altrove le ragioni del trattamento sfavorevole che penalizza le HQM, particolarmente palese per i ruoli che contemplano anche la rappresentanza in ambito pubblico e responsabilità nei confronti di interlocutori esterni. Le prassi di reclutamento sembrano influenzate dalla necessità sentita dalle IS di legittimare la propria attività di fronte all'opinione pubblica e dal clima più o meno favorevole alle politiche sociali e all'immigrazione. La non considerazione degli individui «minoritari» sembra dunque essere meno il frutto della discriminazione degli attori che non il risultato del funzionamento delle istituzioni e della società.

Sarebbe utile dibattere il problema: si potrebbe così prendere coscienza della situazione e valutare l'opportunità di un approccio volontaristico. Un dibattito approfondito è la premessa indispensabile a qualsiasi iniziativa finalizzata a modificare la situazione, cioè a definire dispositivi organizzativi in grado di indurre un cambiamento.

Riferimenti bibliografici

CHISWICK, Barry R and MILLER, Paul W, 2009. The international transferability of immigrants' human capital. *Economics of Education Review*. 28(2), pagg. 162-169.

FIBBI, Rosita, KAYA, Bülent et PIGUET, Etienne. 2003. Le passeport ou le diplôme? Etude des discriminations à l'embauche des jeunes issus de la migration. Neuchâtel: SFM.

FIBBI, Rosita, FEHLMANN, Joëlle, RUEDIN, Didier et COUNILH, Anne-Laure. 2017. *Discrimination des personnes issues de la migration hautement qualifiées dans le domaine du social?* Neuchâtel: SFM.

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), pagg. 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.

Dernières études du SFM

71: Vithyaah Subramaniam (2019). Schlüsselpersonen im Raum Biel. Zivilgesellschaftliches Engagement von Menschen mit Migrationserfahrung in der Integrationsarbeit 70d: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin (2018). Arbeitstagung zu Anti-Schwarzen Rassismus in der Schweiz vom 3. Mai 2018.

70d: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin (2018). Arbeitstagung zu Anti-Schwarzen Rassismus in der Schweiz vom 3. Mai 2018.

70f: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin (2018). Colloque sur le racisme anti-Noirs en Suisse. 3 mai 2018.

70i: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin (2018). Convegno del 3 maggio 2018 sul razzismo contro i neri in Svizzera.

69: Dina Bader, Denise Efionayi-Mäder (2018). Prévenir l'excision à Genève : Etude appréciative des projets cantonaux genevois de prévention contre les mutilations génitales féminines (2007-2009 et 2013-2015).

68: Josef Martin Niederberger (2018). Gemeinschaft oder Gesellschaft: Grundoptionen der Einbürgerungspolitik. Eine explorative Studie in der Gemeinde Emmen.

67f: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin, avec la collaboration de Mélanie-Evely Pétrémont, Noémi Michel et Rohit Jain (2017). Etat des lieux du racisme anti-Noir·e en Suisse : étude exploratoire à l'attention du Service de lutte contre le racisme (SLR).

67d: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin, unter Mitarbeit von Mélanie-Evely Pétrémont, Noémi Michel und Rohit Jain (2017). Anti-Schwarzen-Rassismus in der Schweiz: eine Bestandsaufnahme Explorative Studie zuhanden der Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB).

67i: Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin, con la collaborazione di Mélanie-Evely Pétrémont, Noémi Michel e Rohit Jain (2017). Il razzismo anti-Nero in Svizzera: il punto della situazione: Studio esplorativo commissionato dal Servizio per la lotta al razzismo (SLR).

66: Martina Ambruso, Denise Efionayi-Mäder, Didier Ruedin (2017). Accès aux prestations municipales de proximité : collectivités migrantes dans les quartiers de la Ville de Genève.

65f: Johanna Probst, Denise Efionayi-Mäder, avec la collaboration de Dina Bader (2016). Exploitation du travail dans le contexte de la traite des êtres humains : état des lieux en Suisse.

65d: Johanna Probst, Denise Efionayi-Mäder, unter Mitarbeit von Dina Bader (2016). Arbeitsausbeutung im Kontext von Menschenhandel: eine Standortbestimmung für die Schweiz.

65i: Johanna Probst, Denise Efionayi-Mäder, con la collaborazione di Dina Bader (2016). Sfruttamento lavorativo collegato alla tratta di esseri umani: punto della situazione in Svizzera.

Pour plus d'informations sur les publications du SFM, vous pouvez consulter le site Web http://www.unine.ch/sfm/fr/home.html

Les études peuvent être téléchargées gratuitement ou commandées au SFM

Swiss Forum for Migration
and Population Studies

Résumé

Effectuée sur mandat de la Commission fédérale contre le racisme, cette recherche présente trois singularités par rapport aux travaux précédents sur les discriminations ethniques sur le marché du travail en Suisse. Elle constitue la première étude expérimentale sur les inégalités dans l'accès à l'emploi de citoyen·ne·s suisses d'origine immigrée hautement qualifiés, à savoir titulaires d'une qualification de niveau tertiaire. De plus, elle analyse l'accès à des postes à responsabilité et, finalement, elle porte sur un segment très particulier du marché du travail, l'emploi dans des structures publiques et semi-publiques actives dans le domaine du social. Les chances d'être retenu pour un·e candidat·e suisse formé dans un pays non membre de l'Union Européenne sont systématiquement inférieures à celles d'un·e candidat·e formé en Suisse. La différence de traitement selon le lieu de formation se double d'un traitement inégal – moindre mais réel – des candidat·e·s d'origine immigrée formés en Suisse. Les commentaires d'une dizaine d'employeurs interprètent et éclairent ces résultats.

Auteurs

Rosita Fibbi, sociologue, responsable de projet au SFM
Joëlle Fehlmann, collaboratrice scientifique au SFM
Didier Ruedin, sociologue (PhD), chef de projet au SFM
et chargé d'enseignement à l'Université de Neuchâtel

ISBN 10
2-940379-72-6
978-2-940379-72-9

Université de Neuchâtel, Institut SFM, Rue Abram-Louis-Breguet 2, 2000 Neuchâtel
T +41 32 718 39 20, secretariat.sfm@unine.ch, migration-population.ch