



142, rue du Chevaleret, 75013 Paris

**L'ACCES DES FRANÇAIS D'ORIGINE ETRANGERE  
ET DES NATIFS DES DOM-TOM  
AUX FONCTIONS D'ENCADREMENT  
DANS LES ENTREPRISES ET LES ADMINISTRATIONS**

**SYNTHESE**

de l'étude réalisée à la demande du Haut Conseil à l'Intégration  
et financée par la Direction des Populations et des Migrations

*Bruno Maresca, Isabelle Van de Walle, Brigitte Masson*

*avec la collaboration de Solange Alleaume, Nacéra Ben Mouhoub, Jérémy Courel, Christelle Ketir*

juillet 2001

## COMMENT POSER « UNE QUESTION QUI NE SE POSE PAS » ?

### Synthèse

#### des résultats de l'enquête pour le HAUT CONSEIL A L'INTEGRATION sur l'accès aux fonctions d'encadrement des Français issus de l'immigration et des DOM-TOM, dans les entreprises et administrations

L'étude conduite par le CREDOC pour le HCI a permis de recueillir le point de vue de 15 DRH d'entreprises et institutions publiques, de 3 directeurs de grandes écoles et de 1600 cadres ou futurs cadres.

L'enquête proprement dite auprès des cadres a pu être réalisée dans 8 entreprises et administrations et dans 2 grandes écoles. Les 1669 questionnaires recueillis (soit un taux de réponse à l'enquête de 35%) permettent, dans ces 10 structures, d'évaluer la proportion des cadres d'origine étrangère et des DOM-TOM. Le contenu du questionnaire permet également de cerner la sensibilité des cadres, ou futurs cadres, à la question de l'accès des Français issus de l'immigration et des DOM-TOM aux *fonctions d'encadrement* dans les grandes entreprises et les administrations.

#### A. Données statistiques de cadrage

Dans la population française totale de 18 à 65 ans, on compte (source INSEE, enquête emploi 2000) :

1. 6.2% d'individus de nationalité étrangère
2. 3.0% d'individus Français par acquisition, *soit, au total, 9.2% d'immigrés*
3. 0.8% de Français dans les DOM-TOM

Dans la population des cadres actifs occupés de 18 à 65 ans, on compte (source INSEE, enquête emploi 2000) :

4. 3.3% d'individus de nationalité étrangère
5. 2.7% d'individus Français par acquisition, *soit, au total, 6.0% d'immigrés*
6. 0.8% de Français dans les DOM-TOM

Si l'on considère l'ensemble de la population active française, les statistiques nationales de l'Insee révèlent un **important déficit d'immigrés dans les emplois de cadres** : en 2000, 6.9% des immigrés et 6.3% des natifs des DOM-TOM sont cadres contre 11.8% des Français de naissance, soit un déficit de 35% qui, pour une part, s'explique par des différences de niveau de qualification et d'origine sociale et, pour une autre, par des processus de discrimination.

De plus, parmi les cadres français, le **taux de chômage des immigrés est deux fois plus élevé** (7% pour les cadres immigrés, 3% pour les cadres Français de naissance). Toutefois la catégorie « immigré » réunit des situations qui, si l'on prend en compte les

origines, peuvent de révéler diamétralement opposées :

1. **les immigrés des pays de l'Europe du Nord** sont au moins deux fois plus nombreux à des postes de cadres que les Français de naissance (31% contre 12%) ce qui s'explique par une sélection positive fondée sur le niveau de formation (50% sont diplômés du supérieur) ;
2. **les immigrés maghrébins** sont deux fois moins nombreux (6,6% contre 12%), ce déficit allant de pair avec un niveau de formation moyen plus bas (13% seulement sont diplômés du supérieur contre 24% des Français de naissance) ;
3. **les immigrés africains**, enfin, sont les plus défavorisés compte tenu de leur niveau de diplôme ; alors que 22% sont diplômés du supérieur, 8,3% seulement sont cadres.

## B. L'enquête auprès des entreprises, administrations et grandes écoles

Après sélection avec le HCI, **25 entreprises, administrations et grandes écoles ont été contactées** :

- 7 contacts n'ont pas abouti (AXA, IKEA, Groupe Amaury, Le Monde, FR3, Rectorat de Versailles, Ministère de l'emploi et de la solidarité – DAGEMO –),
- 8 DRH et directeurs d'école rencontrés ont finalement refusé d'engager l'enquête (Thomson Multimédia, Renault, Hachette Filipacchi, RATP, France Télévision, Ministère de l'intérieur – DGPN –, Assistance publique – Hôpitaux de Paris –, IEP Paris) ,
- **10 structures ont accepté la mise en œuvre de l'enquête**, soit 4 entreprises privées et publiques, 4 administrations et organisations publiques, et 2 grandes écoles.

### Bilan des contacts avec les entreprises, administrations et écoles

	Entretien avec DRH et Directeur	Entreprise, administration, organisation, école	Réalisation de l'enquête
1	oui	AUCHAN	oui
2	oui	USINOR	oui
3	oui	France Télécom	oui
4	oui	EDF-GDF	oui
5	oui	Thomson Multimédia	non
6	oui	Renault	non
7	oui	Hachette Filipacchi	non
8	oui	RATP	non
9	oui	France Télévision	non
10	non	AXA	non
11	non	IKEA	non
12	non	Groupe Amaury	non
13	non	Le Monde	non
14	non	FR3	non
15	oui	Ministère de l'emploi et de la solidarité – DAGPB –	oui
16	oui	Mairie de Bobigny	oui
17	oui	Mairie de Perpignan	oui
18	oui	CFDT	oui
19	oui	Ministère de l'intérieur – DGPN –	non
20	oui	Assistance publique – Hôpitaux de Paris –	non
21	non	Ministère de l'emploi et de la solidarité – DAGEMO –	non
22	non	Rectorat de Versailles	non
23	oui	CNAM	oui
24	oui	ESSEC	oui
25	oui	IEP Paris (Sciences Po)	non

CREDOC – HCI 2001

## C. Principaux résultats de l'enquête

Les proportions de cadres immigrés obtenues pour les 10 organismes qui se sont prêtés à l'enquête varient dans de larges proportions :

Moyenne	Amplitude	parmi l'ensemble des répondants des 10 organismes
4.7 %	0-10%	pour les étrangers ;
6.1 %	0-16%	pour les Français par acquisition ;
8.2 %	4-12%	pour les Français de 2 <sup>ème</sup> génération ;
13.0 %	4-22%	pour les Français de 3 <sup>ème</sup> génération ;
1.1 %	0-3%	pour les Français des DOM-TOM ;
32.0 %	22-47%	pour l'ensemble des cadres Français de 1 <sup>ère</sup> + 2 <sup>ème</sup> + 3 <sup>ème</sup> générations

Dans cette enquête, la moyenne sur les 10 organismes étudiés n'a pas grand sens, chacun d'eux représentant un contexte spécifique. Ils offrent en revanche un éventail de situations suffisamment contrastées pour permettre des comparaisons éclairantes.

### La proportion du nombre de cadres étrangers et d'origine étrangère

Catégorie	Auchan	Usinor	France Télécom	EDF-GDF	DAGPB *	Ville de Bobigny	Ville de Perpignan	CFDT	CNAM	ESSEC
Etranger	4.9	7.1	4.1	1.6	0.0	3.2	0.0	1.4	9.9	5.7
1 <sup>ère</sup> génération	3.0	4.0	6.5	2.1	0.0	16.1	3.5	3.7	14.5	3.2
Immigré	7.9	11.1	10.6	3.7	0.0	19.3	3.5	5.1	24.4	9.0
2 <sup>ème</sup> génération	5.5	11.9	7.3	6.9	4.2	8.6	5.2	6.0	9.2	11.4
3 <sup>ème</sup> génération	12.8	17.3	9.8	12.8	12.5	4.3	20.0	11.1	10.5	16.5
4 <sup>ème</sup> génération et +	73.8	59.7	72.4	76.6	83.3	67.7	71.3	77.9	55.9	63.3
dont DOM-TOM	0.6	0.4	1.6	0.7	0.0	3.6	0.2	0.5	2.1	2.5
Effectif de répondants	166	227	123	189	75	93	115	218	305	158
Taux de réponse	32%	45%	22%	31%	36%	37%	27%	51%	39%	25%

CREDOC - HCI 2001

\* DAGPB correspond aux seuls Inspecteurs des affaires sanitaires et sociales du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité

### La proportion des individus originaires des pays d'immigration (Maghreb, Afrique noire, ex-Indochine) parmi les cadres ou étudiants d'origine étrangère

Parmi les cadres d'origine étrangère, part ...	Auchan	Usinor	France Télécom	EDF-GDF	DAGPB	Ville de Bobigny	Ville de Perpignan	CFDT	CNAM	ESSEC
des individus originaires des pays d'immigration	30%	12%	32%	9%	8%	34%	0%	15%	47%	18%
des individus originaires des pays européens	56%	70%	53%	73%	58%	55%	80%	68%	43%	49%

CREDOC - HCI 2001

NB. Le complément jusqu'à 100% correspond à des individus originaires d'autres régions du monde

Au vu des proportions des cadres d'origine étrangère et, en particulier, de ceux qui sont issus des principaux pays d'immigration, on repère 3 situations types.

1. Les structures qui intègrent peu d'émigrés et de natifs des DOM-TOM (EDF-GDF, DAGPB, Ville de Perpignan, CFDT).
2. Les structures qui ont beaucoup de cadres d'origine étrangère notamment des pays d'immigration et des DOM-TOM (Auchan, France-Télécom, Ville de Bobigny) ; le CNAM offre la situation d'intégration de loin la plus favorable.

3. Les structures qui ont beaucoup de cadres d'origine étrangère mais dont l'origine est principalement européenne (Usinor) ;  
l'ESSEC présente une situation proche, mais un peu plus favorable à l'intégration des jeunes issus de l'immigration et des DOM-TOM.

#### D. La perception des questions de discrimination liées à l'origine étrangère

**Premier constat :** dans tous les organismes, les personnes ayant répondu ont beaucoup sous-estimé la proportion, parmi leurs collègues cadres, des individus étrangers ou d'origine étrangère.

Cette sous-évaluation est compréhensible si l'on tient compte du fait que la nationalité ou le pays d'origine ne sont pas, dans une unité de travail, des critères habituels pour cataloguer les individus. Dès lors, on peut penser que face à cette question, l'évaluation subjective de la part des individus d'origine étrangère se fait principalement « par le faciès ».

**Second constat :** pour la majorité des personnes ayant répondu, la question de l'accès des individus d'origine étrangère aux postes d'encadrement dans les entreprises n'est pas une question jugée importante. Seuls 20% estiment qu'elle est importante ou très importante.

Pour la majorité des cadres répondants, la question « ne se pose pas » vraiment dans leur structure. Toutefois, la question est plus sensible dans certaines entreprises (Usinor, Bobigny) que dans d'autres (DAGPB, Ville de Perpignan). Les plus réceptifs sont les étudiants de l'ESSEC, dont la sensibilité révèle vraisemblablement plus d'idéalisme que de réalisme.

#### L'accès des personnes d'origine étrangère aux postes de cadres et d'encadrement des entreprises est-elle une question importante ?

Est-ce une question ...	Auchan	Usinor	France Télécom	EDF-GDF	DAGPB	Bobigny	Perpignan	CFDT	CNAM	ESSEC
Peu ou pas importante	58%	43%	53%	60%	64%	48%	70%	52%	35%	24%
Importante ou très importante	11%	28%	16%	16%	12%	24%	6%	14%	29%	48%

CREDOC – HCI 2001

NB. Le complément jusqu'à 100% correspond à la modalité « moyennement important »

#### S'agit-il d'une question qui, dans les entreprises, se pose ou ne se pose pas ?

Est-ce une question ...	Auchan	Usinor	France Télécom	EDF-GDF	DAGPB	Bobigny	Perpignan	CFDT	CNAM	ESSEC
Qui ne se pose pas	54%	43%	70%	68%	70%	49%	75%	58%	72%	49%
Qui commence à se poser	17%	39%	10%	17%	10%	27%	16%	15%	7%	31%

CREDOC – HCI 2001

NB. Le complément jusqu'à 100% correspond à la modalité « ni l'un, ni l'autre »

**Troisième constat :** parmi les personnes ayant répondu à l'enquête, 10% déclarent avoir eu à subir des faits de discrimination, et 15% disent en avoir été témoin.

Mais il faut relativiser ce constat en notant que la moitié seulement des discriminations évoquées relèvent explicitement de l'origine étrangère, du nom ou du faciès. Les autres

concernent des discriminations liées au sexe, à l'âge, au fait syndical, à l'appartenance religieuse, ou à d'autres causes non précisées.

### Avoir été victime ou témoin de faits de discrimination

Avez-vous été ...	Auchan	Usinor	France Télécom	EDF- GDF	DAGPB	Bobigny	Perpign an	CFDT	CNAM	ESSEC
Victime	8%	9%	10%	9%	0%	7%	7%	15%	20%	7%
Témoin	12%	12%	12%	13%	10%	20%	14%	20%	9%	13%

CREDOC – HCI 2001

### Part des faits de discrimination évoqués imputables à l'origine étrangère, au nom ou au faciès

Parmi l'ensemble des discriminations évoquées	Auchan	Usinor	France Télécom	EDF- GDF	DAGPB	Bobigny	Perpign an	CFDT	CNAM	ESSEC
Part de celles liés à l'origine, nom et faciès	63%	29%	38%	62%	62%	50%	12%	45%	65%	62%

CREDOC – HCI 2001

### E. Une question très diversement posée selon les entreprises

En fin de questionnaire, on invitait les répondants à faire état de leurs commentaires sur la question de l'accès des Français issus de l'immigration et des DOM-TOM aux *fonctions d'encadrement* dans les grandes entreprises et les administrations. Les trois-quarts ont répondu à cette question ouverte, preuve que la question n'est pas si indifférente.

Dans la plupart des structures, privées et publiques, **la question est majoritairement niée au nom de l'affirmation des principes républicains d'égalité**. Cette position est justifiée d'abord au nom du primat de la reconnaissance des compétences, ensuite au nom de l'idée que l'origine doit rester un critère neutre, n'ayant pas à intervenir dans le champ professionnel. Cette vision est particulièrement affirmée à Auchan, à EDF-GDF, à Bobigny, à Perpignan.

Une vision assez différente caractérise quelques entreprises dans lesquelles la question posée renvoie majoritairement aux intérêts stratégiques de l'entreprise. **L'intérêt du mixage culturel induit par la diversité des origines**, ainsi que le contexte de la mondialisation, rendent souhaitables l'ouverture à des cadres étrangers. Ce discours est celui qu'ont adopté le plus souvent les DRH rencontrés. Mais dans cette vision, la place des Français d'origine étrangère est passée sous silence et les faits de discrimination sont largement minorés.

Enfin, dans un certain nombre de structures, le souhait que les principes d'égalité restent la règle directrice va de pair avec le constat qu'il existe bien des discriminations qu'il faut traiter. C'est le cas à la CFDT, au Ministère de l'emploi et de la solidarité, à France Télécom. Les deux écoles, CNAM et ESSEC, se distinguent par une **conscience plus affirmée des problèmes de discriminations, notamment à l'égard des préjugés racistes** que subissent les individus de couleur.

## F. Le discours des DRH et Directeurs

Les entretiens réalisés auprès des DRH d'entreprises ont permis de discerner trois modes de discours principaux :

1. **le discours offensif**, soit qui admet la nécessité d'une approche citoyenne, au besoin volontariste, face au constat des inégalités d'accès des générations issues de l'immigration ;  
soit qui se place sur le terrain de la stratégie de l'entreprise, c'est-à-dire de son image, à l'égard de la clientèle ou bien vis-à-vis de la nécessité d'ouverture à l'étranger ;
2. **le discours défensif**, qui nie ou ignore l'existence de discriminations liées aux origines, soit parce que l'on ne peut pas accéder à la prise en compte de ce critère et que les principes républicains l'interdisent ;  
soit parce que les éventuels déficits de recrutement ne sont pas le fait d'une politique d'entreprise mais se situent en amont, notamment dans la sélection exercée par les filières d'enseignement supérieur ;
3. **le discours neutre (de façade)**, qui fait le constat que la question n'a pas été abordée jusque là, soit parce que l'on considère qu'elle ne se pose pas ;  
soit parce que l'on préfère ne pas la soulever, par crainte de réaction syndicale ou d'incompréhension du personnel.

Finalement, la préoccupation citoyenne véritable est rare et quand elle existe elle a toujours des connotations stratégiques. Il apparaît que le discours stratégique, fréquent dans les entreprises qui s'ouvrent largement à l'international, ignore le plus souvent la question de la promotion des générations issues de l'immigration. Quant au discours défensif, il est particulièrement présent dans la sphère publique et traduit la tendance des administrations à se réfugier derrière le droit pour se dédouaner de la question des discriminations.

Pourtant ces discriminations existent bel et bien si l'on en croit une analyse réalisée par EDF sur les processus de recrutement et de sélection interne à l'entreprise, qui met à jour des mécanismes de même nature que ceux que subissent les femmes, par rapport aux hommes, dans les recrutements et les déroulements de carrière. Il n'en demeure pas moins que **la question de l'égalité d'accès des personnes d'origine étrangère reste problématique parce qu'elle est mal posée ou**, et c'est le cas le plus fréquent, **non posée**.

Elle est encore très loin de bénéficier du consensus qui a fini par s'imposer sur la nécessité de traiter les questions de parité homme-femme.