



**HAL**  
open science

## Compte rendu de : Risque de l'évaluation

Didier Demazière

► **To cite this version:**

Didier Demazière. Compte rendu de : Risque de l'évaluation. Sociologie du Travail, Association pour le développement de la sociologie du travail, 2007, 49 (2), pp.280 - 282. hal-03459595

**HAL Id: hal-03459595**

**<https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-03459595>**

Submitted on 1 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Marie-Christine Bureau, Emmanuelle Marchal, Au risque de l'évaluation. Salariés et candidats à l'emploi soumis aux aléas du jugement, Presses Universitaires du Septentrion (collection Le Regard Sociologique), Villeneuve d'Ascq, 2005 (éds) (250 pages)**

Ce livre rassemble neuf contributions, issues d'un séminaire interdisciplinaire (sociologie, économie, ergonomie, psychologie du travail, gestion) organisé par le Centre d'études de l'emploi sur la question de l'évaluation du travail, de l'appréciation de la qualité des travailleurs, de la cotation de la valeur professionnelle, et par conséquent de la sélection de la main d'œuvre. Le constat initial est celui du développement et de la diffusion des pratiques d'évaluation, d'abord dans les entreprises où l'évaluation est devenue un outil de gestion des carrières et des compétences dans des contextes organisationnels changeants, ensuite dans le cadre des politiques publiques de l'emploi où l'évaluation est devenue un instrument de catégorisation des chômeurs et de suivi de leurs parcours sur le marché du travail.

L'éventail des terrains empiriques explorés dans les huit premiers chapitres montre clairement cette propagation de l'évaluation en direction de populations diversifiées : ouvriers intérimaires, cadres de l'industrie informatique, élèves décrocheurs précoces, seniors expérimentés des petites entreprises, postulants à des emplois, jeunes actifs en difficulté d'insertion professionnelle, techniciens dans des secteurs de technologies de pointe, utilisateurs de sites internet dédiés à l'emploi. Parallèlement, l'analyse de ces situations variées met en évidence une large gamme de méthodes et techniques d'évaluation : examen de curriculum vitae, tests de personnalité, entretiens de sélection, entretiens annuels de suivi des performances, carnets scolaires, conseils de classe, examens graphologiques, dossiers de carrière, rapports d'activité, profilage des candidatures à l'emploi, mais aussi accompagnement dans l'emploi, mise en situation professionnelle, analyse des activités de travail, etc.

L'expansion des pratiques d'évaluation s'inscrit dans un contexte où un nombre croissant de personnes est exposé à une incertitude sur leur valeur et à une insécurité professionnelle : chômeurs engagés dans des démarches d'insertion, candidats répondant à des offres d'emploi, salariés confrontés à de nouvelles exigences dans les entreprises, élèves soumis à des processus d'orientation. L'enjeu central du livre est donc de décrire le rôle des instruments d'évaluation, et l'impact de leurs usages, sur les parcours professionnels : l'évaluation contribue-t-elle à réduire l'incertitude, à limiter les aléas du jugement, à atténuer l'exclusion, ou joue-t-elle dans le sens inverse d'un accroissement des inégalités, d'un renforcement de la sélection, d'une fragilisation de certaines trajectoires ? Trois résultats peuvent être retenus, qui sont solidement argumentés par les études de cas présentées, et qui apparaissent assez largement transversaux aux terrains étudiés.

Tout d'abord l'instabilité et la relativité des jugements produits sont bien mises en évidence, grâce en particulier à des mises en perspective temporelle de l'évaluation. Ainsi, les ouvriers intérimaires sont soumis au tri initial des agences de travail temporaire et à la notation de chacune de leurs missions, voire aux procédures de recrutement des entreprises clientes en cas de mission de longue durée, mais sans que cela ne garantisse la prolongation de leur mission ou a fortiori leur embauche. De même des entretiens d'évaluation de salariés qui servaient à distribuer des avantages de progression de carrière dans un contexte de prospérité de l'entreprise deviennent des supports à la mise en œuvre de plans sociaux dans un contexte de crise sectorielle. Par ailleurs, les jugements portés sur les élèves décrocheurs sont très variables, et mêmes contradictoires, selon les positions professionnelles et institutionnelles de ceux qui les portent (enseignants, travailleurs sociaux). Ou encore les qualités attribuées aux travailleurs expérimentés changent radicalement selon qu'ils sont insérés dans des entreprises où ils peu-

vent mettre en œuvre leurs savoir-faire où qu'ils sont coupés de leur emploi et vus alors comme des chômeurs âgés. Les contextes dans lesquels les évaluations sont produites ont donc des répercussions directes et fortes sur le jugement.

Se dégage ensuite une tendance à la formalisation des outils d'évaluation, généralement considérée comme un perfectionnement de cette activité, dans la mesure où cette codification permettrait de mettre à distance la subjectivité de l'évaluateur et de produire des évaluations plus objectives. Toutefois, l'attention aux conditions d'usage de ces instruments permet de souligner qu'ils contribuent à renforcer la sélection. Ainsi, la mobilisation de la graphologie dans les procédures de recrutement est souvent réalisée de manière expéditive et ponctuelle, le graphologue ne disposant que de matériaux scripturaires fragiles qui peuvent le conduire à des tris au simple coup d'œil. Le recours à l'écrit (rapports d'activité) pour évaluer les salariés conduit à occulter certaines parties du travail dont il est mal aisé de rendre compte dans des rapports d'activité, et à discriminer ceux qui sont les moins familiers avec la culture écrite. Le fonctionnement des sites internet dédiés à l'emploi ne contribue pas seulement à appairer les demandeurs et les offreurs d'emploi, mais aussi, et parfois surtout, à sélectionner les visiteurs qui n'accèdent aux offres qu'après avoir été sélectionnés sur la base des éléments de profil qu'ils ont saisis. Le perfectionnement des outils d'évaluation a donc des effets sur la valorisation des personnes. Plus encore, il rend légitime cette sélection car celle-ci apparaît alors moins comme le produit de l'appréciation subjective des évaluateurs, que comme le résultat du jugement d'un outil dépourvu de subjectivité.

Enfin, la diversification des méthodes d'évaluation s'accompagne d'un élargissement des critères de jugement, au-delà du diplôme, de la formation, ou de l'expérience professionnelle. L'appréciation des qualités personnelles, des traits de personnalité, des attitudes individuelles, prend une part croissante, et redéfinit les contours de la valeur en termes d'autonomie, de responsabilité, de motivation, d'implication. Surtout, ces notions, qui ont un rôle croissant dans la gestion des carrières en entreprise comme dans la gestion des personnes privées d'emploi, ne désignent pas des qualités facilement observables dans les situations de travail. Elles signalent, au contraire, un mouvement de déconnexion du jugement par rapport à des postes de travail, à des positions dans les organisations, à des contextes de réalisation de l'activité. Elles expriment une reconfiguration des normes d'employabilité découplées des activités de travail, définies comme une distance à l'emploi, c'est-à-dire à un emploi en général, abstrait. Or, dans un contexte où le marché du travail est atone, cette décontextualisation a d'importants effets de sélectivité, tout particulièrement au détriment de ceux qui n'ont pas d'emploi et éprouvent des difficultés pour en obtenir un.

Finalement, en filigrane de ce livre — et de manière plus explicite dans le dernier chapitre, émerge un plaidoyer pour introduire plus de justice et d'équité dans les évaluations du travail. Il s'agit de proposer des principes de jugement qui permettent de réduire l'insécurité professionnelle et les phénomènes d'exclusion. Ce sont moins, on l'aura compris, les instruments d'évaluation qui sont en cause dans la qualité des jugements que leurs usages. Et la piste privilégiée est celle d'une sorte de socialisation des jugements, qui inscrirait ceux-ci dans un échange argumenté entre les parties engagées dans l'évaluation, dans un débat critique. Cette perspective est déclinée en plusieurs points destinés à diminuer la dissymétrie de la relation entre offreurs et demandeurs : enrichissement des informations sur les offres d'emploi de manière à renforcer la position des chercheurs d'emploi, association d'une multiplicité d'acteurs dans l'évaluation de manière à atténuer le poids des recruteurs ou employeurs, diversification des critères de jugements de manière à produire des descriptions plus complexes des postulants ou des salariés, rapprochement de l'évaluation des situations de travail de manière à

affaiblir le poids de la sélection sur critères généraux. Quoi que l'on puisse penser des propositions formulées, on ne peut que souscrire au projet, qui est de rompre avec des principes d'évaluation de la qualité du travail qui aboutissent à délimiter un noyau étroit de la main d'œuvre considérée comme employable, et d'appeler à une mobilisation autour de principes qui seraient mieux ajustés aux personnes rejetées de l'emploi et vouées dans la situation actuelle à l'insécurité voire à l'exclusion professionnelle. À cet égard la mise en série de situations et contextes d'évaluation très contrastés permet de montrer avec force et précision les mécanismes conduisant à ces évictions.

Didier Demazière

*Laboratoire Printemps, CNRS universite de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines,*