

# Qui calcule trop finit par déraisonner : les experts du marché du travail

Sociologie du travail (2000) 42, 411–432

François Eymard-Duvernay<sup>a\*</sup>, Emmanuelle Marchal<sup>b</sup>

**Résumé** — Cet article s'attache à décrire le travail des experts en recrutement et en particulier leur activité interprétative. Il remet en cause l'idée d'une rationalité parfaite et démontre les déformations introduites par le jugement du recruteur à deux étapes principales : le classement des candidatures et l'organisation de tests formalisés. Pour les auteurs le caractère discutable de ces opérations tient fondamentalement au fait que l'activité de recrutement se situe entre l'évaluation par les critères du marché et ceux de l'entreprise. Les procédures dites « rationnelles » d'évaluation des personnes privilégient les premiers et restent décalées par rapport aux situations de travail réel. Cet écart offre un espace pour le travail des recruteurs qui tentent de rapprocher les deux types d'exigence.

**marché du travail / jugement / recrutement**

**Abstract** — **Overcalculating nonsense: labor market experts.** This description of the work of personnel recruitment and, in particular, of recruiters' interpretative activities questions the idea of perfect rationality and shows how recruiters' opinions are distorted during two major operations, namely as applicants are ranked and as formalized tests are organized. The makeshift nature of these operations is basically linked to the fact that recruiting entails an activity of evaluation based on criteria from the marketplace and from the firm. By giving priority to the first kind of criteria, procedures fall out of line with real, on-the-job situations. This opens room for recruiters who try to bring both kinds of requirements closer together. To move beyond this opposition between the marketplace and the company, a typology of four interpretations along two axes is proposed: a planned or negotiated interpretation, and an individualistic or sociological interpretation. To avoid reducing the activity of evaluation to individual criteria, a parallel is drawn with the questions of liability and of fault in the context of insurance policies. Thus freed from a purely individualistic notion, evaluation incorporates criteria that place the person in the collective setting of the workplace.

**labor market / judgements / recruitment**

La période actuelle est marquée par le débat autour de la flexibilité du marché du travail, dont certains prônent les bienfaits, et d'autres dénoncent les effets de précarisation. Notre article vise à renouveler cette controverse en explorant les formes d'action sur le marché, et en particulier la façon dont y est évaluée la qualité du travail. Nous montrons les incertitudes qui entourent ces évaluations, en attirant l'attention sur un problème particulièrement troublant : la valeur du travail varie selon que l'on se place dans le cadre de l'entreprise ou dans celui du marché.

Ce texte prend appui sur une enquête auprès de professionnels du marché, des experts en recrutement dont nous avons observé le travail [26]. Cette posture comporte un aspect critique, en montrant la fragilité des repères sur lesquels ils

---

\* Correspondance et tirés à part

<sup>a</sup> Université Paris-10, Centre d'études de l'emploi, 200, avenue de la République, 92200 Nanterre, France.

<sup>b</sup> Centre d'études de l'emploi « Le Descartes-1 », 29, promenade Michel-Simon, Noisy-le-Grand, 93166 Marne-la-Vallée cedex, France.

prennent appui pour juger les personnes. Elle permet de « dénaturaliser » l'expertise, dans le prolongement de ce qui a été entrepris dans le domaine judiciaire [27], médical [18], administratif [58], pédagogique et éducatif [14, 15, 32], ou dans celui de l'évaluation des objets [3]. Elle vise à mettre l'accent sur les activités interprétatives des experts, voire sur « l'étiquetage » qui résulte de leur travail [1, 29].

Ces professionnels jouent un rôle actif sur le marché, qu'ils contribuent à construire. La représentation du marché du travail en termes d'équilibre macroéconomique entre offres et demandes passe en effet sous silence l'activité de multiples agents qui réalisent des appariements locaux : gestionnaires d'entreprise, intermédiaires publics et privés du marché, organismes de formation, associations d'insertion [2, 4, 6, 35, 55]. Ils se font juges de la qualité du travail, lors de l'appariement entre salariés et emplois [36]. Or, ces agents ont des approches différentes de l'évaluation et de ses méthodes, ce qui induit des variations importantes dans les façons dont sont jugés les candidats à un emploi.

Le débat sur les méthodes est dominé par les psychologues du travail : ils se considèrent comme les plus experts, les seuls garants de la rationalité de l'évaluation. L'enjeu de notre travail est de développer une approche de ces questions dans le cadre des sciences sociales. À s'en tenir au modèle canonique de la rationalité tel qu'il est développé par les économistes, les agents se comportent comme des « statisticiens performants ». L'incertitude concernant la qualité des candidats est maîtrisée par un raisonnement probabiliste. La mise en concurrence du plus grand nombre de candidats possible élargit l'espace des choix et est toujours bénéfique. Nous suivons une approche plus contextualisée de la rationalité, en prenant appui sur les travaux récents, situés entre cognitivisme, sociologie et philosophie, qui considèrent que l'activité cognitive est sous-tendue par des cadres socio-politiques [13, 16, 39, 56]. Changer de cadre d'évaluation induit ainsi une variation du jugement. Le jugement opéré dans une situation de marché diffère donc structurellement de celui opéré dans un cadre d'entreprise, parce qu'il extrait le travail des interdépendances propres à l'entreprise.

Pour développer cette analyse, nous allons nous intéresser à deux opérations ordinaires dans les situations de recrutement : elles consistent pour l'une à classer les candidatures générées par la publication d'une annonce (première partie de l'article), et pour l'autre à soumettre des candidats à des tests de recrutement (seconde partie). Ces deux opérations sont loin de couvrir toutes les activités de recrutement. Elles laissent de côté en particulier les entretiens dont nous avons souligné ailleurs le rôle dans la formation du jugement [26, 43]. Mais elles portent sur des effectifs très importants, sélectionnant des candidatures suivant des procédures systématisées, alors que les entretiens ne concernent qu'une fraction infime des candidats.

L'expert que nous étudions dans la première partie s'apparente à un bricoleur, alors que le psychotechnicien présenté dans la seconde est encadré par des procédures formalisées : ce contraste est volontairement accentué par le fait que dans un cas nous observons un acteur, alors que dans l'autre nous étudions un expert par manuels interposés. Peut-on dire que le psychotechnicien est plus rationnel ? Les

modes de jugement de ces deux experts diffèrent en profondeur : les candidats sont classés par le premier suivant des variables telles que le diplôme, l'expérience, voire le sexe ou l'âge, alors que les tests du psychotechnicien mesurent des performances à partir d'épreuves minuscules qui visent à évaluer des aptitudes cognitives générales, indépendamment de tout titre scolaire et de toute caractéristique socio-professionnelle. La prétention des psychotechniciens est de contourner ces marques institutionnelles, qu'ils considèrent comme faussant l'évaluation de la vraie valeur du travail. La systématisation de cette démarche a donné lieu à des dérives eugénistes au début du siècle, particulièrement dans les pays anglo-saxons [31]. Juger de la bonne façon de mesurer le travail engage donc des controverses considérables que nous abordons dans la troisième partie. Nous nous interrogeons enfin (quatrième partie) sur une tendance qui semble être à l'œuvre actuellement : transférer de plus en plus aux professionnels du marché les évaluations internes, comme si les salariés étaient constamment à nouveau recrutés. La question est alors de savoir si le marché peut absorber l'entreprise.

## **1. Un expert pragmatique : les passages bricolés de l'entreprise au marché**

Un recrutement conforme au modèle de rationalité se déroule suivant plusieurs étapes, très classiquement présentées dans les manuels destinés aux recruteurs : définir un poste de travail, fixer des critères de sélection des candidats, acquérir de l'information sur les candidats (en recueillant des candidatures, en faisant passer des entretiens), sélectionner le meilleur candidat en fonction des critères préalablement fixés. Ces opérations apparemment très simples soulèvent une série de difficultés. Pour commencer, il faut pouvoir rédiger une annonce d'offre d'emploi et en passer par le format défini par ce dispositif. Ce passage ne suppose pas seulement de résumer l'information recueillie, mais d'opérer une série de traductions.

L'observation choisie donne une visibilité particulière à ces traductions. Parce que le travail à évaluer se situe dans une PME dont l'organisation ne correspond en rien aux exigences du marché, l'écart du jugement porté dans les deux univers est bien mis en évidence. L'expert en recrutement part, comme nous allons le voir, d'un contexte d'interactions dans l'entreprise, dont il produit une représentation (fréquemment sous la forme d'un stéréotype d'entreprise), et qu'il traduit en critères de sélection de candidats. Notre hypothèse est que ces traductions, nécessaires pour passer de l'entreprise au marché, ne sont pas anodines. Raisonner en termes d'interactions signifie que les compétences des différents acteurs de l'entreprise sont interdépendantes. Passer de l'entreprise au marché suppose de rompre ces interdépendances, en focalisant le jugement sur les aptitudes, extraites d'un cadre de relations<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> L'évaluation des aptitudes « relationnelles » constitue une bonne illustration de cette rupture. Elles font l'objet d'appréciations mutuelles dans le cadre des entreprises où il est admis implicitement qu'elles peuvent

### 1.1. Une PME revue et corrigée par le marché

Notre expert en recrutement est consulté par un chef de PME qui veut recruter son « bras droit », suivant son expression ([26] chapitre 2). Il cherche quelqu'un pour le seconder dans les affaires courantes et se livre à une description de l'histoire de l'entreprise qu'il a lui-même créée et de l'ambiance qui y règne. Vingt personnes travaillent dans cette société spécialisée dans la distribution d'emballages. Les emplois sont polyvalents et les tâches non strictement délimitées, chacun ayant trouvé progressivement sa place au sein d'une structure dans laquelle les relations sont personnalisées. L'assistante du patron en particulier semble exercer un certain ascendant sur le reste du personnel. L'expert traduit ce besoin en « il cherche un adjoint pour lui » et, au final, publie une annonce d'offre d'emploi dans la forme suivante :

Nous recherchons dans le cadre de notre développement un ADJOINT DE DIRECTION.

Sa mission : véritable bras droit de la Direction générale, il aura à superviser l'ensemble du personnel des services suivants : comptabilité, administratif, achats, logistique, administration des ventes dans un souci de meilleure rentabilisation de l'organisation actuelle.

Il sera également ponctuellement en contact avec des clients et aura à négocier avec des fournisseurs.

Nous recherchons pour ce poste un candidat de 35-45 ans environ, de formation bac + 2 minimum et ayant une expérience similaire au sein d'une PME du secteur du négoce.

Si vous êtes à l'aise au sein d'une petite structure où il faut savoir réagir vite, si vous êtes polyvalent, rigoureux, et que vous maîtrisez l'outil informatique, ce poste peut vous intéresser.

L'annonce résulte d'un processus de construction du poste opéré par l'expert : ce dernier met en place une direction générale, des services, durcissant l'organisation par rapport aux formulations de l'employeur. Il construit des critères de sélection, figurant dans l'annonce (fourchette d'âge, niveau de diplôme, expérience) ou n'y figurant pas (le sexe). Si l'on est imprégné du modèle standard, on dira que le travail de l'expert a consisté à rationaliser une situation floue. C'est d'ailleurs ainsi que le consultant exprime lui-même son apport : les responsables de PME n'ont pas une expérience suffisante des procédures de gestion, ils ne savent pas définir un profil de poste, fixer des critères de sélection. Mais il faut entrer plus dans le détail de l'action du recruteur pour pointer les discontinuités de ce processus de « rationalisation », ce qui nous conduit à une interprétation tout à fait différente de son rôle. Notons au préalable que les conséquences de l'intervention de l'expert sur le marché du travail sont lourdes : dans le cas étudié, l'exigence du niveau « bac + 2 » lui est due.

Comment raisonne l'expert pour construire un descriptif de poste ? On constate qu'il tente d'anticiper les relations du futur employé avec son contexte de travail : le

---

se déformer avec les situations et les interlocuteurs. Sur le marché, les aptitudes « relationnelles » sont considérées comme des invariants que les experts évaluent en toute généralité.

patron lui-même, l'assistante du patron, les autres personnes de l'entreprise, les dispositifs gestionnaires ou techniques, etc. Les critères d'évaluation sont des traductions de ces contextes relationnels tels qu'ils sont anticipés par le recruteur. Par exemple, le critère d'âge résulte du raisonnement suivant : le patron a 53 ans, il serait préférable que l'adjoint soit plus jeune que lui, sans être pour autant trop jeune puisqu'il doit pouvoir s'imposer au reste du personnel, d'où la tranche 35–45 ans. C'est donc une « théorie » des relations, basée dans ce cas sur des variables démographiques, qui permet de fixer un critère de sélection. Cette théorie est pour le moins fragile. Une fois traduite en critères, elle est oubliée, et ce qui était un raisonnement flou en termes d'interactions devient un critère rigide de sélection. Celui-ci pourra être infléchi par la suite en fonction des candidatures collectées, mais à condition qu'il y ait pénurie de candidats.

### 1.2. L'activation de stéréotypes d'entreprises

Le recruteur mobilise des représentations de l'entreprise qui résument le système d'interdépendances. Il considère que c'est une structure jeune, un peu paternaliste, sans hiérarchie intermédiaire, dans laquelle les gens sont autonomes et font un peu ce qu'ils veulent. On ne peut pas dire que cette caractérisation soit très précise et riche. Mais on peut reconnaître fréquemment derrière ces représentations des « stéréotypes » d'entreprise dotés d'une certaine cohérence. Un familier du modèle des *Économies de la grandeur* [8] identifiera ainsi derrière ce résumé un registre domestique. C'est également le cas lorsque le patron dit qu'il recherche son « bras droit ».

Cette forme de raisonnement s'écarte du modèle canonique de la rationalité. Elle est bien expliquée par la théorie des prototypes, qui constitue l'un des points d'ancrage des nouveaux courants cognitifs [16]. On peut, dans notre exemple, voir la confrontation entre deux stéréotypes d'entreprises : l'un que le recruteur attribue à l'employeur (« une structure un peu paternaliste »), l'autre qui lui paraît plus conforme aux canons modernes de la gestion et compatible avec les contraintes de la rédaction d'une annonce (une organisation dotée de services comptable, administratif, logistique).

Une traduction est opérée par le recruteur entre le stéréotype d'entreprise et des critères qui lui permettront de sélectionner la main-d'œuvre. La notion d'expérience est fréquemment mobilisée à cet effet. L'annonce mentionne ainsi que le candidat doit avoir une « expérience au sein d'une PME du négoce ». Le critère d'âge peut être activé pour « critérialiser » plus fermement l'expérience. Un autre type de traduction peut être fait dans le registre psychologique : le candidat, suivant l'annonce, doit être « à l'aise au sein d'une petite structure, polyvalent, rigoureux ». Toutes ces opérations établissent des passages entre des raisonnements fondés sur des stéréotypes d'entreprises et des critères de sélection des individus permettant d'actionner le modèle standard de la rationalité.

### 1.3. L'enrayement des automatismes

Comme il le craignait et malgré le filtre du niveau de diplôme, le recruteur reçoit un nombre important de candidatures (environ cinq cents). Cette multitude de

candidatures induit des contraintes draconiennes sur les modes de sélection et justifie en particulier le recours à des critères. Une partie importante des candidatures va ainsi être triée automatiquement. Le sexe et l'âge sont activés pour faire un premier tri. La mention du lieu d'habitation permet également d'éliminer les candidats provinciaux que l'on suppose peu disposés à déménager en région parisienne. Les recruteurs nomment « haut de CV » cette zone où les données sont sous une forme codée, permettant un classement rapide. Les variables démographiques y occupent une place importante. Descendre dans les « bas de CV » suppose de développer une activité interprétative complexe et coûteuse en temps<sup>2</sup>.

La procédure de tri sur critères devrait être sans problèmes pour le recruteur. L'expert indique d'ailleurs au chercheur qu'il la mène « sans états d'âme », mais cette justification est précisément révélatrice de la gêne qu'il éprouve. Il passe à certains moments, par exemple lorsqu'une variable est proche de la fourchette, par un sentiment d'arbitraire, qualifiant les critères de « subjectifs », ce qui peut paraître paradoxal pour des données codées. Mais il garde en mémoire la façon dont le contexte d'entreprise a été traduit en critères et l'application automatique de ces critères lui paraît abusive. L'impression de « subjectivité » résulte du fait que ces critères sont peu articulés à l'emploi. Notons que si le recruteur avait sous-traité la sélection automatique à une secrétaire, à un stagiaire ou à un logiciel<sup>3</sup>, ceux-ci n'auraient effectivement pas eu « d'états d'âme ».

Cette gêne éprouvée est également liée au fait que les critères activés sont fréquemment considérés comme discriminatoires. Il semblerait que l'exercice de la rationalité conduise à côtoyer les comportements discriminatoires. Mais ce paradoxe n'en est pas un. Le processus de « critérialisation » déconnecte la sélection du contexte d'entreprise en se focalisant sur des caractéristiques personnelles générales et donc susceptibles de codage. Cette pratique est condamnable au regard du droit, de même que tous les systèmes experts qui automatisent le jugement [41].

Une fois ce premier tri effectué, le recruteur, constamment tiraillé entre l'envie de rejeter rapidement les candidatures et la crainte de ne pas avoir assez de bons candidats, doit s'attaquer à des informations qui demandent une interprétation plus complexe. C'est le cas en particulier des appellations d'emploi utilisées pour résumer les expériences passées. Le format des annonces est d'ailleurs organisé autour de ces appellations, qui constituent le premier filtre activé pour le jugement. L'embarras du recruteur observé est lié à la diversité des registres activés [42]. Il considère comme « clairs » des intitulés tels « analyste programmeur », « commercial », « comptable » et en revanche « ne peut raisonner » sur des intitulés tels « adjoint de direction générale », « ingénieur d'affaires », « directeur technique ». Les premiers correspondent à des activités transversales que l'on retrouve d'une entreprise ou d'un secteur à l'autre. Le vocabulaire est ici compatible avec une évaluation produite sur le

<sup>2</sup> Anticipant le rôle joué par ce « haut du CV », des candidats excellent dans l'art d'obliger le recruteur à descendre dans le « bas », dans l'espoir de faire oublier leur âge. Mais il est plus difficile de masquer le sexe, immédiatement visible dans le haut de CV, voire un nom à consonance étrangère, ou un faciès rébarbatif sur une photo.

<sup>3</sup> Pratique qui, bien que critiquée par la profession, est fréquente.

marché. Les seconds renvoient à des positions plus ou moins intégrées dans des hiérarchies organisationnelles. La difficulté du recruteur à maîtriser ces derniers est une nouvelle indication des discontinuités existant entre l'entreprise et le marché.

L'expérience est un critère à la fois central dans l'évaluation et très difficile à mobiliser. Une façon simple de s'en tirer est de raisonner sur l'âge, mais ce procédé est fruste et s'effondre lorsque l'on approche des frontières du critère. L'évaluation de l'expérience conduit là encore à mobiliser des stéréotypes d'entreprises, dans le but d'apprécier ses possibilités de transfert. Le consultant établit d'abord un partage entre « ce qui est entreprise » et ce qui ne l'est pas : il exclut ainsi des candidats ayant exercé dans des institutions sociales, scolaires ou médicales. Un partage est également réalisé entre PME et grandes entreprises (des candidats issus de la banque sont ainsi éliminés, entre l'industrie et les commerces et services). Ces stéréotypes nourrissent une interprétation sociologique de la compétence, comme on le traitera plus loin.

#### **1.4. L'expert en recrutement est-il un « idiot rationnel » ?**

Notre observation permet de montrer le décalage entre l'évaluation dans l'entreprise et l'évaluation sur le marché. Il ne peut être réduit à un défaut d'information d'un acteur éloigné de l'entreprise, défaut qui pourrait être comblé par des outils adéquats. Plus profondément, il y a une discontinuité entre deux formes d'évaluation. Du point de vue du modèle standard, le recruteur rationalise l'évaluation d'un patron dont l'expertise est faible. Si l'on admet un modèle alternatif de rationalité, mieux à même de rendre compte des relations dans l'entreprise, l'interprétation de son rôle est tout à fait différente. Un recruteur éloigné de l'entreprise, et appliquant des outils du marché sans prudence s'apparenterait plutôt à un « idiot rationnel » [54], qui suit des procédures d'apparence rationnelles, mais pour aboutir à un résultat qui ne l'est pas. Cette tension est perceptible dans le malaise éprouvé par les experts lorsque leur façon de procéder s'approche le plus du modèle standard. On conçoit que les recruteurs puissent être tentés de basculer dans l'irrationnel ou de survaloriser le *feeling*.

La fragilité du jugement émis par l'expert observé pose la question de la singularité de son cas. Il semble cumuler les difficultés en ayant affaire à un chef de PME et à une entreprise particulièrement peu en phase avec les exigences du marché. Mais c'est précisément pour cette raison que nous l'avons choisi, parce que les descriptions des compétences recherchées à l'intérieur de l'entreprise et sur le marché sont fortement déconnectées les unes des autres. Lorsque le recruteur est en position totale d'extériorité par rapport à une entreprise (ce qui est le cas des agents de l'ANPE à qui sont transmises des annonces rédigées par les entreprises qu'ils diffusent telles quelles), la description des compétences est déjà plus ou moins traduite dans les termes du marché. Lorsque le recruteur fait partie du service du recrutement d'une entreprise, il peut prendre appui sur ses dispositifs internes (conventions collectives, grilles de classification d'emplois) pour résister au langage du marché. Notre recruteur se situe dans une position médiane par rapport à ces deux situations. Il a rencontré l'entreprise, de telle sorte qu'il dispose d'un savoir local, contextuel sur elle. Mais il est consulté en tant qu'expert du marché du travail. Il est

pris en tension entre ces deux logiques, entre deux univers qui ont chacun leur propre vocabulaire. Il n'est pas représentatif d'une position au sein de la profession, mais d'une activité à laquelle il donne une visibilité certaine : une activité de mise en forme, de traduction.

Les tensions que génère cette activité et les comportements discriminatoires qu'elle peut susciter invitent à s'interroger sur ce que serait un jugement proprement objectif, neutre et rationnel. Cet exercice n'est pas purement spéculatif. Les questions de discrimination soulèvent de vives interrogations dans les pays anglo-saxons [5]. En France, des groupes de travail ont été mis en place pour fixer des normes de qualité dans les procédures d'évaluation. Leurs réflexions aboutissent à accorder une place privilégiée aux psychotechniques qui sont réputées suivre les canons de la rationalité. Pour le psychotechnicien, le recruteur que nous venons d'évoquer serait plutôt un « bricoleur », qui n'accède pas directement à la mesure de l'aptitude réelle des personnes. Il se fie à des catégories générales, diplôme, âge, sexe, qui ne constituent que des signaux très frustes des aptitudes, et souvent biaisés ; par ailleurs sa méthode d'évaluation reste hautement artisanale. Les psychotechniques ont pour vocation de suppléer à ces défauts et de remplacer les méthodes « subjectives » d'évaluation par des méthodes rationnelles. Ces outils d'évaluation constituent la mise en œuvre la plus achevée du modèle standard de rationalité. Nous allons voir dans la partie suivante que ce durcissement de la rationalité s'appuie sur une conception individualiste des aptitudes pour tenter de court-circuiter les dispositifs des organisations. Il accroît donc le saut qualitatif entre l'évaluation dans l'entreprise et l'évaluation sur le marché.

## 2. La rationalité faite homme : le psychotechnicien

Dans cette partie, nous suivons non plus un recruteur réel, mais son modèle, tel qu'il a été élaboré par les psychotechniciens. Le modèle vise à systématiser le choix rationnel sur le marché, en se focalisant sur les aptitudes individuelles mesurées à l'aide de tests.

Les tests apparaissent comme un puissant moyen d'assurer la neutralité et l'objectivité des opérations d'évaluation des compétences. C'est là un argument défendu avec âpreté au début du XX<sup>e</sup> siècle par l'école des psychotechniciens qui œuvre dans le milieu de l'orientation professionnelle [34]. C'est également celui que reprennent les psychologues du travail contemporains pour justifier leur intervention dans le domaine du recrutement [9], ainsi que les juristes préoccupés par les questions de discrimination [41].

Le fait est que l'usage des tests est aujourd'hui largement banalisé, que ce soit lors de recrutements ou de promotions, ou en amont pour apprécier les capacités des individus à suivre des formations. Leur informatisation permet aussi d'en découpler l'usage, d'en réduire les coûts, de réaliser « une standardisation remarquable des épreuves » [11], et de trier efficacement les candidats. Ces épreuves se sont diversifiées au cours du siècle : initialement centrées sur les habiletés manuelles et les capacités intellectuelles (tests d'intelligence et d'aptitudes), elles proposent



aujourd'hui de saisir aussi bien des traits de personnalités que les intérêts professionnels des individus. De leur côté, les postulats fondamentaux sur lesquels repose l'usage de ces tests sont restés inchangés. Il s'agit d'accéder aux capacités *réelles* des individus, à leurs aptitudes substantielles, en éliminant toute forme de subjectivité. Telle était déjà en effet la conviction des membres de l'école de psychotechnique, qui défendait en son temps l'idée que l'évaluation des potentialités des individus pourrait être rationnelle et scientifique si on la confiait à des spécialistes formés à la confection et à l'usage des tests. Grâce à eux, il serait possible de se passer de tous les indicateurs classiquement mobilisés : qu'il s'agisse des résultats scolaires et des diplômes, ou des avis émis par l'entourage de l'évalué (parents et instituteurs dans le cadre de l'orientation, collègues et supérieurs hiérarchiques dans celui de la sélection). L'idéal de rationalité prôné par les psychotechniciens se fonde sur une critique docimologique. L'inconstance des notations et les désaccords entre évaluateurs signalent leur incapacité à objectiver la compétence. Un des critères majeurs de la fiabilité des psychotechniques tient précisément à la constance de ses résultats qui ne sauraient varier avec les évaluateurs, le temps ou la nature de la méthode employée [28]<sup>4</sup>. Cette exigence coïncide par ailleurs avec un idéal de justice sociale [52].

Comme nous allons le montrer, la neutralisation de toute forme alternative de jugement suppose d'éliminer les ressources et contraintes institutionnelles ou organisationnelles, qui contribuent à la formation et à la valorisation de la compétence. Cette posture place le psychotechnicien devant un défi permanent : des dispositifs techniques, des relations de travail, des modes de rémunération, des supérieurs hiérarchiques, surgissent de toute part pour troubler la mesure scientifique des aptitudes. À quel prix le psychotechnicien peut-il extraire la compétence de son environnement pour considérer l'individu comme son seul porteur ?

## 2.1. La réévaluation du travail par l'expert

L'importance considérable que le psychotechnicien accorde à la neutralité de la méthode l'oblige à marquer à tout instant la différence entre son expertise et les jugements des personnes concernées de près ou de loin par l'activité. Cette attitude proprement scientifique est adoptée par Suzanne Pacaud [49]<sup>5</sup>, qui fait le récit de l'expérience qu'elle a accumulée à la Société des transports parisiens dans un manuel destiné à des praticiens. Il s'agit en premier lieu de faire une analyse poussée du travail à évaluer, en faisant abstraction des descriptions proposées par les intéressés. En effet, l'exécutant d'un travail n'est pas compétent pour décrire son activité : sa vision est déformée par son expérience et il a tendance à mettre l'accent sur ce qui lui paraît le plus difficile ou fatigant. De la même façon les descriptions fournies par les techniciens responsables de la construction des outils de travail ne permettent pas

---

<sup>4</sup> Le recours aux psychotechniques s'inscrit de la sorte en opposition à d'autres formes de jugement qui misent sur la confrontation entre points de vue divergents pour assurer l'équité du jugement.

<sup>5</sup> L'auteur présente l'intérêt d'être une praticienne chevronnée reconnue comme scientifique par ses pairs. Son œuvre est suffisamment exemplaire pour être reproduite dans le *Traité de psychologie appliquée* dirigé par M. Reuchlin en 1971.

une bonne approche. Le psychologue doit physiquement et mentalement prendre la place de l'employé, apprendre et acquérir les automatismes de son métier. Préfigurant le travail des ergonomes, l'auteur se livre ainsi à des descriptions minutieuses des tâches effectuées par des ouvrières de la confection, porteuses de pain, agents de gare, téléphonistes, mécaniciens de locomotives, etc. Chaque geste est analysé, chaque opération complexe est décomposée, chaque difficulté, chaque faute professionnelle est prise en compte, ainsi que les processus d'apprentissage mis en œuvre lors de la formation.

Ces analyses poussées conduisent à faire des rapprochements inattendus entre postes de travail, justifiant le recours à des tests identiques pour des emplois dissemblables (et vice versa). Ainsi en est-il du travail de la téléphoniste et de celui du mécanicien de locomotive qui n'ont rien en commun aux yeux du profane, alors que le psychologue peut montrer que leurs réactions sont commandées dans les deux cas par des « stimulations extéroceptives » (signaux lumineux et sonores). De leur côté, les métiers de technicien et de chauffeur de locomotive sont considérés comme très proches par les gestionnaires, l'un et l'autre travaillant continuellement ensemble et les mécaniciens étant recrutés exclusivement parmi les « bons chauffeurs ». Cette proximité est récusée par le psychotechnicien qui met l'accent sur les différences de ces métiers au regard de leurs aspects psychologiques et physiologiques. L'expertise rationnelle de la compétence se situe en rupture avec le jugement des gestionnaires. Cette rupture est obtenue en extrayant la compétence de ses dispositifs environnants. Cet aspect a fait l'objet de critiques magistrales, tant du point de vue de l'ergonomie [45] que de cognitivistes : ceux-ci mettent en évidence sa dynamique par rapport à l'environnement, ou encore le caractère « situé » [12] ou « distribué » [33] de la cognition.

## 2.2. L'omniprésence de l'organisation

Une des préoccupations permanentes de notre psychotechnicienne [49] est d'arriver à se dégager des jugements portés sur la compétence pour en apprécier la valeur. Établir le profil des aptitudes nécessaires à l'occupation d'un poste suppose d'avoir opéré au préalable un partage entre « bons » et « mauvais » professionnels. Mais sur quels critères s'appuyer pour apprécier la performance au travail ? Les directeurs ou chefs d'équipe sont considérés comme des évaluateurs non rigoureux [23], dont les jugements sont subjectifs et partiels. Ils prennent souvent des décisions (en matière de promotion ou de licenciement) sur la base d'impressions d'ensemble, ou s'en tiennent à un critère, comme celui des quantités produites ou vendues.

Se focaliser sur les « incidents critiques », ces événements qui ont donné lieu à des effets objectivement visibles, tels que les accidents [50]<sup>6</sup>, peut paraître un moyen judicieux de passer outre ces appréciations. Les fautes professionnelles commises

---

<sup>6</sup> Les accidents du travail et de la circulation constituent un objet d'étude primordial pour les psychotechniciens qui feront valoir que leur intervention dans les opérations de sélection a des effets mesurables en ces termes. L'argument permet de couper court à toute critique comme le souligne Geneviève Paicheler : « Rares étaient les empêcheurs de tourner en rond qui objectaient qu'on arrivait à une bien meilleure connaissance des hommes par un contact direct avec eux plutôt que par l'intermédiaire des tests ».

par les mécaniciens et chauffeurs de locomotives, pour en revenir à cet exemple, sont analysées dans cette perspective. Mais l'enquête à laquelle se livre Suzanne Pacaud [49] dément cette approche trop simpliste. Elle constate que certains chefs jugent très sévèrement les fautes imputables au manque de conscience professionnelle, alors même que les incidents résultant de ce comportement sont bénins ou peu nombreux de son point de vue. D'autres chefs imputent aux chauffeurs des responsabilités dues aux manquements de leurs coéquipiers, tandis que pour d'autres encore, le manque de soin apporté à l'entretien d'une locomotive constitue une faute. Ce que la psychotechnicienne attribue à une « inaptitude » peut être considéré comme de la malchance par les chefs. La mesure rigoureuse des aptitudes entre ainsi en tension avec l'appréciation morale en termes de responsabilité, vers laquelle inclinent les jugements hiérarchiques.

Ailleurs encore, c'est la reconnaissance de la valeur professionnelle par l'institution qui peut remettre en cause la pertinence de la démarche de l'expert. Suzanne Pacaud l'apprend à ses dépens. L'analyse du travail de vérificatrices de taxes l'amène dans un premier temps à prôner une batterie de tests mentaux axés sur l'évaluation de la précision et de l'exactitude. Mais la relation entre les résultats obtenus par des vérificatrices à ces tests et leur classement professionnel s'avère nulle ou très faible. D'autres tests axés sur la rapidité sont nettement mieux corrélés. L'auteur apprend incidemment lors d'une discussion avec le chef de bureau que les vérificatrices, contrairement au reste du personnel ferroviaire, ne sont pas rémunérées en fixe, mais proportionnellement à la somme que l'administration peut récupérer grâce à elles. Ce sont donc les employées « rapides » qui réussissent le mieux, et non les plus « précises », ce qui suppose d'axer les tests en conséquence. L'efficacité du travail est conditionnée par le mode de rémunération, que le psychotechnicien ne peut appréhender en se focalisant sur une analyse des tâches. La plus petite modification dans l'organisation ou dans les conditions de travail, entraîne une exigence forte de sa part : celle de refaire entièrement l'analyse du poste et de revoir les tests destinés à évaluer les aptitudes requises.

### **2.3. Des tests « omnibus » dont la « validité prédictive » reste faible**

Ces analyses de postes de travail sont longues et coûteuses. Elles ne peuvent être rentabilisées et validées que si des postes identiques existent en grand nombre au sein d'organisations stabilisées : le succès des psychotechniciens dans les services publics illustre cet aspect [47]. L'élaboration de tests « sur mesure » se fait nécessairement de plus en plus rare, et ce sont des tests « omnibus », prêts à l'emploi qui circulent d'une entreprise à l'autre, d'un cabinet à l'autre, voire d'un pays à l'autre. La plupart de ceux qu'utilisent aujourd'hui les consultants en recrutement sont importés des États-Unis et ne subissent que des transformations mineures pour être adaptées en France [40]. Une interview rapide des membres de l'entreprise ou la simple dénomination du type d'emploi à pourvoir peuvent suffire à opérer un choix parmi la batterie de tests proposés sur le marché. Les hypothèses initiales des psychotechniciens sont maintenues : les individus sont considérés par les utilisateurs de tests comme dotés d'aptitudes, d'intelligence, de connaissances, de traits de personnalité ou d'intérêts, qui sont mesurables et prédictifs de leur comportement

professionnel. Plus généralement, chacun est censé mobiliser les mêmes qualités pour effectuer les mêmes activités, et il est sous-entendu que la compétence ne varie pas avec les situations dans lesquelles elle va être activée.

Mais d'autres hypothèses sont relâchées : les recruteurs « psychologues » s'accordent pour reconnaître aujourd'hui le primat de la formation et de l'expérience des individus dans leurs performances. La méthode est finalement présentée dans les manuels comme un moyen parmi d'autres d'accéder aux compétences des candidats. Son utilisation à bon escient requiert que le recruteur ait accumulé un savoir sur l'entreprise et l'environnement du poste à pourvoir. L'importance des conditions organisationnelles, sociales et culturelles est finalement admise et reconnue par les psychologues scientifiques, comme perturbant la validité prédictive des tests [37, 38].

Celle-ci reste faible, quelles que soient les précautions prises. Des facteurs « externes » sont toujours soupçonnés de troubler la bonne mesure de la réussite au travail. Faut-il s'appuyer sur l'efficacité productive, le salaire, ou le niveau atteint dans l'organisation ? Et comment se débarrasser de toutes les variables qui interfèrent avec ces indicateurs, telles la difficulté du secteur confié à un vendeur, la bonne entente avec un supérieur hiérarchique qui a pu faciliter une promotion ou les réorganisations du travail qui ont affecté le contenu du poste confié ? Comment affirmer enfin qu'une personne éliminée par le test n'aurait pas réussi dans l'emploi qu'elle n'a pas eu l'occasion d'exercer ?

L'idéal de rationalité prôné par les psychotechniciens se heurte sans cesse aux organisations, à leurs façons de valoriser le travail, de définir les conditions de son accomplissement et de sa réussite. La compétence ne semble pas plus pouvoir être abstraite de ses déterminants institutionnels, que du jugement social porté sur elle. « Chassez l'organisation, elle revient au galop », telle pourrait être une façon de résumer l'histoire des psychotechniques. Ces obstacles ne suffisent pas à endiguer la propagation des tests pour prédire les comportements au travail ou les capacités à suivre des formations.

### **3. Les registres d'interprétation de la qualité du travail**

Les développements précédents ont montré les limites de la sélection des candidatures opérée lors de recrutements. La rationalisation de ces méthodes par des protocoles qui respectent des critères d'objectivité couramment admis ne résout pas le problème. On serait tenté au contraire de penser que les « bricolages » dont sont coutumiers les praticiens du recrutement sont plus raisonnables que l'application sans nuances des techniques dites rationnelles. Nous avons esquissé les raisons de cette situation : les recrutements sont à la frontière entre deux formes d'évaluation différentes, les évaluations sur le marché et les évaluations dans l'entreprise. Les experts ont développé des méthodes de sélection propres à l'espace du marché, calquées sur le modèle canonique de la rationalité. Mais leur talon d'Achille est d'être décalées par rapport aux situations de travail dans les organisations.

### 3.1. Le dépassement de l'opposition marché-entreprise

La confrontation marché-entreprise s'inscrit dans la continuité des travaux fondateurs sur les marchés internes [20], eux-mêmes prolongés par le courant néo-institutionnaliste en économie [59]. Ces recherches mettent l'accent sur la spécificité des ressources dans les marchés internes, qui entrave leur transférabilité sur le marché externe. Dit autrement : les « connaissances tacites » qui font l'efficacité des entreprises ne sont pas valorisées sur le marché. Ces approches postulent donc bien des décalages entre l'évaluation sur le marché et l'évaluation dans l'entreprise. Mais elles méritent un double approfondissement : d'une part en mettant l'accent sur l'activité interprétative inhérente à l'évaluation du travail, d'autre part en dépassant l'opposition duale entre marché et entreprise.

L'évaluateur, qu'il soit sur le marché ou dans l'entreprise, n'a pas accès directement à la compétence de la personne évaluée ; il développe des croyances, interprète des indices. Dans la théorie des marchés internes, on suppose que les qualifications sont ou non spécifiques. Très fréquemment, on raisonne comme si la spécificité, ou la généralité, était une caractéristique de l'agent, ce qui est erroné. C'est une caractéristique de l'opération de qualification, du système d'évaluation. Tout salarié peut être vu au travers de caractéristiques générales, ou examiné suivant des idiosyncrasies. Le même agent, lorsqu'il passe du marché à l'entreprise, ou inversement, voit sa valeur évoluer, parce qu'il change de système d'évaluation, indépendamment de tout changement de ses caractéristiques intrinsèques. Nous pouvons désigner par registres d'interprétation les théories, systèmes de croyance, qui permettent d'évaluer, à partir d'observations parcellaires, la compétence d'une personne. Cette activité interprétative prend fréquemment la forme d'une argumentation, dans le for intérieur ou à destination d'autres acteurs, sur la vraisemblance du passage du cas particulier à la théorie, argumentation qui peut prendre la tournure d'une controverse entre plusieurs théories concurrentes. Mais le recruteur n'est pas un pur esprit qui raisonnerait à l'identique en tous temps et en tous lieux. Des dispositifs guident de façon plus ou moins consciente son activité interprétative. On peut rapprocher ces dispositifs du *background* [53], qui constitue les « capacités » des individus. Ils permettent le calcul, en rendant les entités mesurables [10, 22], ce sont des équipements de calcul.

### 3.2. Une typologie de registres d'interprétation

L'opposition duale entre marché et entreprise mérite d'être affinée, afin de prendre en compte la variété des entreprises et des marchés. Nous distinguons, dans cette perspective, deux axes de controverses entre registres d'interprétation. Le premier confronte interprétation planifiée et interprétation négociée, le second interprétation individualiste et interprétation sociologique [26]. Ces deux axes dessinent quatre registres-type que nous nommons : marché (interprétation individualiste et planifiée), institution (interprétation sociologique et planifiée), réseau (interprétation sociologique et émergente), interaction (interprétation individualiste et émergente).

Cette typologie permet de différencier l'entreprise-institution de l'entreprise-réseau. Cette dernière s'oppose au marché par le fait qu'elle soutient une interprétation émergente. La littérature économique a abondamment développé ce point : l'existence de ressources spécifiques induit des relations particulières, qui s'apparentent à des « contrats incomplets » [25]. La littérature sociologique est également abondante sur cette question [43]. D'autre part, l'entreprise-réseau (comme l'entreprise-institution) s'oppose au marché par le fait qu'elle soutient une interprétation sociologique, et non individualiste.

Le jugement sur le marché est, dans ce schéma, diamétralement opposé à une forme de raisonnement qui mobilise une interprétation sociologique et émergente (réseau). Cette dernière est plus particulièrement travaillée par les développements actuels, entre philosophie, cognition et sociologie, critiques par rapport au modèle standard. Le raisonnement par « stéréotypes », étudié par ces nouveaux courants, pourrait être l'une des formes de l'interprétation sociologique émergente. Qualifier un candidat à un emploi par un stéréotype d'entreprise suppose de reconnaître le caractère collectif des compétences, sans durcir celles-ci dans une qualification préétablie. Le jugement de l'expérience emprunte fréquemment cette forme de raisonnement. L'expérience s'acquiert dans les interactions avec un environnement (de personnes et d'objets), suivant un processus temporel difficilement prédictible. Les sociologues des réseaux prospectent également ces formes de cognition distribuées dans l'environnement, et ouverts à une dynamique temporelle [10].

Nous pouvons, à partir de cette typologie, préciser les différents registres d'interprétation mobilisés par les experts étudiés dans les parties précédentes. Le recruteur « pragmatique » mobilise une interprétation sociologique lorsqu'il raisonne en termes de culture d'entreprise. Il est en tension entre une interprétation émergente de la compétence (lorsqu'il explore le contexte de relations dans l'entreprise) et planifiée (lorsqu'il traduit ce contexte en critères de sélection). La notion d'expérience résiste à cette traduction, puisqu'elle est par nature attachée à un contexte d'entreprise<sup>7</sup>. Elle est donc d'un maniement délicat lors du dépouillement des candidatures. L'expert étudié précédemment avait, par ses entretiens avec l'employeur, une connaissance de l'entreprise qui, même réduite, lui permettait de traiter l'expérience de façon relativement flexible. Il teste des proximités possibles entre toutes sortes d'emplois et d'entreprises, laissant supposer que la compétence n'est pas figée et peut se reformer au contact de l'environnement. Cette interprétation émergente de la compétence aurait pu se développer de façon plus complète si le recruteur avait mené des entretiens en face à face. Le psychotechnicien soutient pour sa part une interprétation individualiste et planifiée de la compétence, conforme au modèle canonique de la rationalité.

### 3.3. L'opposition qualification-compétence revisitée

Pour consolider notre typologie, il faut montrer que les registres d'interprétation s'appuient sur des traditions de pensée dans les sciences sociales qui leur donnent

---

<sup>7</sup> Il est intéressant de relever que dans leurs modèles, les économistes traduisent l'expérience en âge, ce qui permet de basculer plus nettement dans un registre individualiste.

cohérence et stabilité [7]. On ne peut en rester, comme nous l'avons fait jusqu'à présent, sur un plan purement cognitif. Les repères sur lesquels s'appuient les évaluateurs ont, au-delà d'opérations ponctuelles, des implications au niveau de la société, qui conditionnent le jugement qui sera porté sur l'équité des différentes méthodes. Chaque dispositif local d'évaluation actualise des théories plus globales de la compétence, qui donnent lieu à des débats engageant des conceptions politiques de la société. Pour franchir cette nouvelle étape, nous nous limitons, dans le cadre de cet article, à la controverse entre interprétation individualiste et interprétation sociologique. Elle joue un rôle important dans le débat entre qualification et compétence, qui connaît un regain d'actualité.

Les débats traditionnels entre psychologues et sociologues du travail tournent le plus souvent autour de ces deux registres d'interprétation de la compétence. Par contraste avec la conception individualiste qu'adoptent les premiers, les seconds mettent l'accent sur la contingence de la compétence à l'égard de l'état des techniques, des rapports sociaux, du système éducatif ou de l'organisation du travail. L'importance du déplacement opéré est bien mise en évidence par Pierre Naville qui côtoie lui-même les psychotechniciens avant de participer à la fondation de la sociologie du travail. Dans son ouvrage sur la *Théorie de l'orientation professionnelle* [48], l'auteur dénonce l'illusion du psychotechnicien qui entend détecter les aptitudes des élèves pour guider leur orientation. S'appuyant sur l'histoire, il soutient que la compétence (qu'il appelle toujours aptitude) dérive de la division du travail, et qu'elle n'est pas plus indépendante de l'état du marché du travail ou de la concurrence que de celui du système de production. Elle est moins une donnée naturelle ou individuelle que l'effet de l'apprentissage des métiers et donc de la division du travail.

La notion de *qualification* résume cette interprétation sociologique de la compétence. Elle vise à rendre compte des déterminants collectifs de la compétence, produit de rapports sociaux, enjeu de luttes de classement. Mais la sociologie du travail est elle-même parcourue par la tension entre ces deux registres d'interprétation. À côté des savoirs reconnus officiellement, parce que théoriques, abstraits, ou intellectuels dont rendent compte en particulier les niveaux de formation, de nombreux chercheurs militent en faveur de la prise en compte de savoirs informels, manuels et concrets, indispensables à l'accomplissement des tâches. La mise en évidence de ces savoir-faire issus de l'expérience laisse supposer que le travailleur investit des qualités personnelles « non prescrites » dans son activité professionnelle. La notion de *qualification* serait-elle trop étroite pour rendre compte des qualités nécessaires à l'accomplissement des tâches ? Cette question se repose encore lorsque des travaux menés dans la mouvance du courant interactionniste et de l'ethnométhodologie, soulignent l'importance des ajustements réalisés en situation, de la coopération des acteurs qui « négocient » leur capacité à agir dans le cours des actions. Des auteurs proposent alors de mobiliser la notion de *compétence* (entendue ici dans un sens restrictif), pour compléter celle de *qualification* [44]. L'articulation entre ces deux composantes est source de tension, ne serait-ce que parce que l'accent mis sur l'une ou l'autre ne conduit pas nécessairement à valoriser les mêmes

individus. La *qualification* appelle une sélection des personnes sur la base du niveau de formation initiale. La *compétence* suppose en revanche d'opérer leur sélection sur des qualités personnelles ou sur leur potentialité : son instrument pertinent est alors le test de personnalité [44]. Il nous semble que cette tension traverse toute l'histoire de la sociologie du travail, ce qui fait dire à certains auteurs que l'intérêt porté à la *compétence* n'est en rien une révélation [57], ou qu'elle reste proche de la notion « d'habileté professionnelle » traitée par les premiers sociologues [21].

### 3.4. La qualification comme assurance-compétence

Nous pouvons également repérer cette ligne de controverses dans un langage plus familier à l'économiste, autour de la question de l'assurance. Le raisonnement assurantiel s'oppose au raisonnement individualiste, comme le montre François Ewald [24] à partir de la question de l'accident du travail. L'auteur décrit l'émergence d'une nouvelle forme de rationalité, fondée sur la notion de risque, opposée à la rationalité libérale, fondée sur la notion de faute. Dans la rationalité assurantielle, la défaillance résulte d'un accident, non imputable à une responsabilité individuelle. Il faut faire intervenir un être collectif, que l'on appellera en général « l'industrie », faisant apparaître, entre la nature et l'homme, un nouveau domaine d'objets, dits « sociaux ». La réparation du dommage s'appuie alors sur des dispositifs spécifiques qui permettent de calculer dans cet univers. Nicolas Dodier [19] analyse, dans une perspective analogue, une méthode de traitement des accidents du travail qui s'oppose à l'imputation de responsabilités individuelles. Cette méthode, « l'arbre des causes », s'appuie sur une caractérisation de l'entreprise comme système sociotechnique. Suivant ce modèle, il est irrationnel d'imputer un accident à une responsabilité individuelle, puisque c'est le système dans son ensemble qui est « fautif ». L'arbre des causes permet de décrire le système dans ses ramifications les plus lointaines, alors que la recherche du coupable bloque cette exploration. Le « système » joue ici le rôle de « l'industrie » pour nommer l'être collectif au sein duquel les accidents émergent<sup>8</sup>.

Le même type de basculement de rationalité peut être observé lors de la mise en place des institutions d'assurance-chômage. L'argument de Beveridge, leur fondateur en Grande-Bretagne, vise à contrer les interprétations moralistes du chômage : pour lui, « le chômage est un problème industriel » [36].

Le contrat de travail comporte nécessairement une composante assurantielle, ce qui le différencie d'un contrat de société ou d'un contrat commercial [46]. La théorie économique, bien qu'essentiellement fondée sur une interprétation individualiste, prend en compte cette composante dans certaines approches de l'entreprise<sup>9</sup>. La

<sup>8</sup> Nicolas Dodier insiste, dans la logique de son ouvrage, sur l'opposition entre interprétation planifiée et interprétation émergente que révèle ce débat : les « systèmes » sont des formes d'action en réseau, opposées aux organisations planifiées (en particulier tayloriennes). Mais il nous semble que la notion de système permet également de contraster interprétations sociologique et individualiste.

<sup>9</sup> Leur justification ne repose plus sur l'existence d'un collectif tel que « l'industrie » ou le « système », mais sur l'action d'un « agent » particulier, la Nature. On peut dire que, très fréquemment, l'invocation de la Nature est une façon pour l'économiste de contourner les collectifs. Les mécanismes d'assurance sont, suivant cette approche, efficaces parce que certains individus ont (par nature ?) de l'aversion pour le risque. Il est



protection du salarié s'appuie sur des dispositifs plus larges que l'entreprise, qui permettent de garantir le passage d'une entreprise à l'autre sans risque de déclassement. Le diplôme rend ainsi la qualification transférable, surtout s'il est inscrit comme critère de classification dans des conventions collectives de branche.

La rationalité assurantielle entretient des liens étroits avec la sociologie durkheimienne qui fonde l'explication du comportement d'un individu sur son appartenance à une catégorie collective. Leur point commun est de faire apparaître une entité nouvelle, la société, qui n'est ni l'individu, ni la nature. La statistique administrative permet de la rendre visible en montrant l'existence de régularités macrosociales [17]. Les nomenclatures socioéconomiques instrumentent cette façon de raisonner. De nombreux travaux menés par les statisticiens publics et les sociologues ont balisé tout un ensemble de régularités. Ces méthodes développées dans le champ de la connaissance entretiennent des liens profonds avec des conceptions politiques de la société. Indexer la rémunération d'un individu sur une catégorie générale a pour effet de lisser les différences interindividuelles au sein de ce groupe, de stabiliser des carrières temporelles. Le repérage de situations à partir de catégories générales a donc partie liée avec une conception assurantielle de la société.

#### 4. Le marché peut-il absorber l'entreprise ?

De nombreux facteurs inclinent les recruteurs à adopter un modèle d'interprétation individualiste. Les psychotechniques, qui constituent le *background* académique de la plupart des recruteurs experts (qu'ils aient ou non suivi un cursus de psychologie), y contribuent fortement. Ces techniques visent à étendre au maximum la dispersion entre les individus par le choix d'épreuves appropriées. Elles constituent le pôle opposé d'une conception assurantielle de l'organisation. Le recrutement reste pratiquement le seul domaine du travail dans lequel la responsabilité individuelle des personnes concernant leur compétence n'est équilibrée par aucun dispositif de protection juridique ou autre. Dans cette situation, le modèle théorique de l'individualisme est pratiquement réalisé. Les économistes du courant dominant considèrent naturellement que cette forme d'évaluation est la seule compatible avec le modèle canonique de la rationalité. Ils rangent comme « discriminatoire » tout jugement qui, au lieu de mesurer la productivité individuelle réelle, se fonderait sur des catégories collectives.

L'interprétation individualiste de la compétence lors des recrutements ne va pas plus de soi que dans les autres circonstances de l'activité de travail. Le processus historiquement observé dans la transformation des façons de penser les accidents du travail ou le chômage pourrait être étendu aux recrutements. Si « l'industrie » influe sur la compétence d'un salarié, comme elle influe sur le risque d'accident du travail ou de chômage, il n'est pas logique d'imputer à l'individu la responsabilité des

---

classiquement supposé que les employeurs ont moins d'aversion pour le risque que les salariés, ce qui justifie que le contrat de travail intègre une composante assurantielle.

inefficiences. L'individualisation du jugement lui fait supporter à tort une charge qui devrait être imputée à d'autres acteurs ou à des collectifs, ce qui n'est pas sans rapports avec les critiques concernant l'intensification du travail [30]. Entre l'entreprise et le marché du travail il y a donc une dénivelée d'assurance : lorsqu'il passe sur le marché, le salarié ne bénéficie plus de l'environnement collectif de l'entreprise, il subit de ce fait une sélection plus dure. L'accent mis sur la *précarisation* du travail prend tout son sens dans cette perspective : la perte encourue par le salarié serait beaucoup moins grave si le passage par le marché n'induisait pas une fragilisation de son statut.

Les transformations des modes de gestion des grandes organisations qui ont eu pour effet de renforcer le rôle assurantiel de l'entreprise ont certes des répercussions sur les situations d'embauche. Les recruteurs passent ainsi nécessairement par les dénominations collectives d'emploi et les relations entre diplômes et postes construites par la négociation collective. Les catégories sociologiques constituent des appuis cognitifs difficilement contournables (par exemple lorsqu'il faut rédiger une annonce), même si les psychologues du travail les plus asservis au modèle des psychotechniques les dénoncent comme des artefacts. Mais le développement des marchés internes peut avoir aussi l'effet inverse de durcir la sélection à l'embauche : l'affaiblissement des épreuves d'évaluation au sein des organisations a pour contrepartie leur renforcement à l'entrée. Ce mécanisme est bien connu en France avec le système des concours d'entrée dans les grandes écoles ou dans l'Administration. Il peut donc y avoir une discontinuité brutale entre les modèles d'évaluation lors du recrutement et les modèles d'évaluation au sein des organisations, le développement des marchés internes accentuant la perte d'assurance lorsque le salarié passe de l'entreprise au marché.

La tendance actuelle est d'étendre aux relations dans les organisations les modes d'évaluation en vigueur lors des recrutements. C'est le cas lorsque les entreprises sous-traitent à des experts du marché l'évaluation du personnel. Mais cette individualisation poussée des compétences entre en tension avec les dispositifs collectifs de l'entreprise. Une évolution inverse consisterait à rapprocher les modes d'évaluation lors des recrutements de ceux en vigueur dans les organisations. De ce point de vue, la position du recruteur est d'une grande importance. Plus sa tâche est spécialisée, plus il est considéré comme un expert doté d'un savoir professionnel cohérent et distinct de celui des autres acteurs de l'entreprise, plus l'interprétation individualiste des compétences a des chances de prévaloir. Au contraire, une expérience diversifiée, le maintien de liens durables avec les acteurs qui constitueront l'environnement de travail, permettent de ménager des passages entre les différentes formes d'évaluation<sup>10</sup>.

À titre d'exemple, on peut pointer deux types de dispositifs qui réduisent les discontinuités dans les modes de jugement. Quelques grands groupes publics et

---

<sup>10</sup> La capacité à opérer de telles médiations ne coïncide pas nécessairement avec l'intégration de l'expert au sein de l'entreprise. Il s'agit ici de dépasser l'opposition classiquement soulignée entre recruteurs internes et externes, pour mettre en évidence le rôle joué par les outils d'évaluation et l'importance de la qualité des liens noués avec l'environnement de travail.

privés ont développé des politiques de développement local qui créent sur le long terme des liens en réseau avec des PME [51]. Ces marchés locaux du travail permettent des mobilités sans la discontinuité qui se produit lorsqu'un individu se retrouve seul, armé de son CV, sur le marché. La valorisation acquise au sein d'une entreprise peut ainsi être transférée avec une déformation minimale sur un espace local. Plusieurs politiques d'insertion novatrices permettent également de court-circuiter le marché. Des associations spécialisées dans l'insertion des chômeurs de longue durée ont ainsi compris, à la suite d'une expérience approfondie, qu'il fallait réduire autant que possible les phases interminables au cours desquelles psychologues et travailleurs sociaux bien intentionnés prospectent les traits de comportement des personnes, sans connexion avec une situation d'emploi<sup>11</sup>. Elles mettent immédiatement en contact chômeur et employeur, focalisent l'attention sur les caractéristiques de l'environnement de travail, font un accompagnement dans l'emploi à ses débuts. Au lieu de présenter à l'employeur plusieurs candidats mis en concurrence, elles lui garantissent un candidat. La sélection sur les caractéristiques individuelles détachées de l'emploi est ainsi réduite, sans conséquences dommageables pour l'efficacité de l'entreprise, et en réduisant les coûts de sélection pour l'entreprise. De nombreux dispositifs publics d'insertion jouent un rôle de même nature, rétablissant la dimension collective de la compétence. C'est toute la question du marché comme espace spécialisé de transactions qui est ainsi posée.

**Remerciements.** Nous remercions Christian Besy, Michel Gollac, Marie-Thérèse Letablier, Edward Lorenz qui nous ont fait part de leurs remarques sur des versions antérieures de ce texte, ainsi que les membres des groupes de travail « Transformation des marchés et recompositions identitaires » à l'EHESS et « La compétence, nouvelles approches disciplinaires » au pôle travail de Marne-la-Vallée.

## Références

- [1] Becker H.S., *Outsiders. Études de sociologie de la déviance* (trad. Briand J.P., Chapoulie J.M.), Métailié, Paris, 1985.
- [2] Benarrosh Y., Tri des chômeurs : le nécessaire consensus des acteurs de l'emploi, *Travail et emploi* 81 (2000) 9–26.
- [3] Bessy C., Chateauraynaud F., *Experts et faussaires. Pour une sociologie de la perception*, Métailié, Paris, 1995.
- [4] Bessy C., Eymard-Duvernay F., *Les intermédiaires du marché du travail*, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Puf, Paris, 1997.
- [5] Bessy C., Eymard-Duvernay F., Larquier (de) G., Marchal E., *Les institutions du recrutement. Approche comparative France-Grande-Bretagne, rapport pour le Commissariat général au plan*, 1999.
- [6] Boisard P., Vennat M.M., Le cadre en personne sur le marché du travail. Regard critique sur les nouvelles techniques de recherche d'emploi, in : Eymard-Duvernay F., Marchal E. (éds.), *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris, 1997.

---

<sup>11</sup> C'est le cas en particulier de l'association Transfer : « Réinsertion. Le terrain contre les a priori », *Enjeu-Les Échos*, juin 1999.

- [7] Boltanski L., *L'amour et la justice comme compétences*, Métailié, Paris, 1990.
- [8] Boltanski L., Thévenot L., *De la justification. Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris, 1991.
- [9] Bruchon-Schweitzer M., Lievens S., *Le recrutement en Europe : recherches et pratiques*, *Psychologie et psychométrie* 12 (2) (1991).
- [10] Callon M., Réseaux technico-économiques et irréversibilités, in : Boyer R., Chavanne B., Godard O. (éds.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Éditions de l'EHESS, Paris, 1991.
- [11] Chartier D., Vrignaud P., *Informatique et évaluation*, in : Huteau M. (éd.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Actes du Congrès international organisé du 25 au 27 mai 1993 par l'Inetop et les EAP, Éditions EAP, 1994.
- [12] Conein N.B., Jacopin E., *Action située et cognition. Le savoir en place*, *Sociologie du travail* (numéro spécial Travail et cognition) 36 (4) (1994) 475–500.
- [13] Conein B., Thévenot L., *Cognition et information en société*, *Raisons pratiques*, 1997.
- [14] Coulon A., *L'ethnométhodologie*, Puf, Paris, 1987.
- [15] Coulon A., *Ethnométhodologie et éducation*, *Revue française de pédagogie* 82 (1988) 65–101.
- [16] De Munck J., *L'institution sociale de l'esprit*, Puf, Paris, 1999.
- [17] Desrosières A., *La politique des grands nombres, histoire de la raison statistique*, La découverte, Paris, 1993.
- [18] Dodier N., *L'expertise médicale, essai de sociologie sur l'exercice du jugement*, Métailié, Paris, 1993.
- [19] Dodier N., *Les hommes et les machines*, Métailié, Paris, 1995.
- [20] Doeringer P., Piore M., *Internal labour market and manpower analysis*, D.C. Heath, Lexington, 1971.
- [21] Dubar C., *La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence*, *Sociologie du travail* 2 (1996) 179–193.
- [22] Dubuisson S., *Regard d'un sociologue sur la notion de routine dans la théorie évolutionniste*, *Sociologie du travail* 4 (1998) 491–502.
- [23] Dunnette M.D., *Recrutement et affectation du personnel* (trad. Quintard G., Germanos G.), Éditions Hommes et Techniques, 1969.
- [24] Ewald F., *L'État-providence*, Grasset, Paris, 1986.
- [25] Eymard-Duvernay F., *Les contrats de travail : une approche comparative*, in : Bessy C., Eymard-Duvernay F. (éds.), *Les intermédiaires du marché du travail*, Puf, Paris, 1997.
- [26] Eymard-Duvernay F., Marchal E., *Façons de recruter, le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris, 1997.
- [27] Garfinkel H., *Studies in Ethnomethodology*, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1967.
- [28] Gendre F., *L'évaluation des individus*, in : Levy-Leboyer C. (éd.), *Le psychologue et l'entreprise*, Masson, Paris, 1980.
- [29] Goffman E., *Stigmate, les usages sociaux des handicaps* (trad. de Kihm A.), Les éditions de minuit, Paris, 1963.

- [30] Gollac M., Volkoff S., Citius, altius, fortius. L'intensification du travail, Actes de la recherche en sciences sociales 114 (1996) 54–67.
- [31] Gould J.S., La mal-mesure de l'homme, Éditions Ramsay, Paris, 1992.
- [32] Gumperz J., Engager la conversation, introduction à la sociolinguistique interactionnelle, (trad. Darteville M., Gilbert M., Joseph I.), Les éditions de minuit, Paris, 1989.
- [33] Hutchins E., Cognition in the Wild, MIT Press, Cambridge, Massachussets, 1995.
- [34] Huteau M., Lautrey J., Les origines et la naissance du mouvement d'orientation, L'orientation scolaire et professionnelle 8 (1) (1979) 3–43.
- [35] Larquier (de) G., Approche macro-économique du marché du travail et qualité des appariements, in : Bessy C., Eymard-Duvernay F. (éds.), Les intermédiaires du marché du travail, Puf, Paris, 1997.
- [36] Larquier (de) G., Émergence des services publics de placement et construction des marchés du travail français et britannique au XX<sup>e</sup> siècle, in : Bessy C., Eymard-Duvernay F., Larquier G. (de), Marchal E. (éds.), Les institutions du recrutement : approche comparative France–Grande Bretagne, rapport pour le Commissariat général au plan, 1999.
- [37] Lévy-Leboyer C., Problèmes éthiques posés par l'usage des tests, in : Lévy-Leboyer C., Sperandio J.C. (éds.), Traité de psychologie du travail, Puf, Paris, 1987.
- [38] Lévy-Leboyer C., L'évaluation du personnel : développements récents et orientations nouvelles, Revue française de gestion 79 (1990) 30–36.
- [39] Livet P., La communauté virtuelle. Action et communication, L'Éclat, Paris, 1994.
- [40] Lussato A., Les tests de recrutement (leurs limites), Puf, Paris, 1998.
- [41] Lyon-Caen G., Les libertés publiques et l'emploi, rapport au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, La Documentation française, Paris, 1992.
- [42] Marchal E., Appellations d'emplois et grammaires du marché du travail : le cas français, in : Bessy C., Eymard-Duvernay F., Larquier G. (de), Marchal E. (éds.), Les institutions du recrutement : approche comparative France–Grande Bretagne, rapport pour le Commissariat général au plan, 1999.
- [43] Marchal E., Les compétences du recruteur dans l'exercice du jugement des candidats, Travail et emploi 78 (1999) 41–51.
- [44] Monjardet D., Compétence et qualification comme principe d'analyse de l'action policière, Sociologie du travail 1 (1987) 47–58.
- [45] Montmollin (de) M., Les psychopitres : une autocritique de la psychologie industrielle, Puf, Paris, 1972.
- [46] Morin M.L., Relation salariale et partage des risques, in : Coutrot T., Rameaux C. (éds.), Le plein emploi que nous voulons. Quelles nouvelles régulations pour le marché du travail ? Syros, Paris, 2000.
- [47] Moulin M., Les psychologues du travail dans les services publics, in : Lévy-Leboyer C., Sperandio J.C. (éds.), Traité de psychologie du travail, Puf, Paris, 1987.
- [48] Naville P., Théorie de l'orientation professionnelle, Gallimard, Paris, 1945.
- [49] Pacaud S., La sélection professionnelle, Puf, Paris, 1974.
- [50] Paicheler G., L'invention de la psychologie moderne, l'Harmattan, Paris, 1992.

- [51] Raveyre M., Les grandes entreprises acteurs du développement local, rapport de recherche, Centre d'études de l'emploi, 1999.
- [52] Reuchlin M., Traité de psychologie appliquée tomes 1 et 4, Puf, Paris, 1971.
- [53] Searle J.R., La construction de la réalité sociale, Gallimard, Paris, 1995.
- [54] Sen A.K., Éthique et économie, Puf, Paris, 1993.
- [55] Simonin B. (éd.), Les politiques publiques d'emploi et leurs acteurs, Cahiers du Centre d'études de l'emploi, Puf, Paris, 1995.
- [56] Sociologie du travail, numéro spécial : Travail et cognition 36 (4) (1994).
- [57] Stroobants M., Travail et compétences : récapitulation critique des approches des savoirs au travail, Formation emploi 33 (1991) 31–42.
- [58] Weller J.M., Sociologie d'une transaction : une caisse de retraite et ses usagers, Sociétés contemporaines (3) (1990) 51–94.
- [59] Williamson O.E., The Economic Institution of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, Macmillan, 450, The Free Press, New York, 1985.