

# L'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES ENTRAVE OU MOTEUR DE LA MIXITÉ ?

Évaluer les individus en fonction de leur compétence est souvent un des objectifs proposés pour réduire les discriminations. Cette méthode aurait pour conséquence de briser certains stéréotypes qui défavorisent les membres des minorités et donc de favoriser la mixité sociale au sein de l'entreprise. Cet optimisme peut néanmoins être nuancé.

En effet, l'absence de définition formelle de ce que serait un « bon employé » fait jouer un grand rôle à la subjectivité, l'intuition, l'arbitraire. La compétence est donc un objet construit, et non une réalité naturelle, objectivable. Ceci renvoie à la notion de « convention de compétence » qui rend compte de l'idée qu'il n'y a pas une compétence indépendante du jugement qu'il conviendrait simplement de découvrir (1). La compétence est avant tout une « construction sociale » c'est-à-dire qu'elle résulte d'une convention, d'un accord sur ce qu'est la compétence. Et les évolutions récentes ou en cours dans l'organisation des entreprises, qui peuvent se comprendre de plus en plus comme des métabolismes de fonctions interagissantes et non des agencements de responsabilités bien distinctes et identifiées, renforcent la subjectivité de cette convention.

Ceci implique de reconnaître qu'il existe une pluralité de modes d'évaluation de la compétence. Ainsi, si le recrutement valorise des compétences relationnelles, traditionnellement dévolues aux femmes, ces compétences sont souvent absentes des grilles d'évaluation internes à la firme, expliquant une partie du différentiel salarial entre hommes et femmes. Reconnaître la pluralité des compétences, c'est reconnaître que l'on peut changer de convention, dès lors que le résultat auquel elle aboutit est non satisfaisant. On peut donc interroger la convention adoptée afin de faire de l'activation des compétences, non

pas un outil d'exclusion, mais un outil opérationnel des ressources humaines capable de guider une évaluation juste et efficace.

Ceci suppose de ne pas opposer systématiquement une identification « pure » des compétences et une évaluation partielle, et partielle, de ces compétences qui serait teintée de « préjugés ». Au contraire, il convient de considérer l'appréciation supposée « pure » des compétences comme potentiellement suspecte, puisque inscrite dans des représentations discriminatoires. La discrimination ne doit plus être analysée comme un comportement marginal empreint de *préjugés* irrationnels, qui éloigneraient son auteur de la connaissance de la productivité de ses employés. Elle devient un *pré-jugement* répandu, aisé à mobiliser, pour évaluer les employés dans une situation d'incertitude (2). Lutter contre les pratiques discriminatoires suppose alors de déconstruire un certain nombre de représentations qui prévalent sur le marché du travail et dont les effets systémiques sont autant de freins à l'accueil des diversités.

**Ariane Ghirardello**

(1) Pour une analyse de la « convention de compétence » dans le cadre du recrutement voir **Eymard-Duvernay** et **Marchal**, *Façons de recruter. Le jugement des compétences sur le marché du travail*, Métailié, Paris, 1996.

(2) Voir **A. Ghirardello**, « Pour une analyse économique positive de la discrimination », *Économies et Sociétés*, à paraître, 2004.