

DAINECHE Béline
173

L'éthique de l'évaluateur en situation de recrutement

Cette recherche de Doctorat en cours, s'intéresse à l'éthique de l'évaluateur dans des situations d'entretiens destinés à recruter des candidats en formation.

Certains critères inhérents à ces épreuves ont été déclinés : (Masse, 1997, p 12) parmi lesquels nous avons retenus les suivants :

« L'impression générale qui est celle d'une situation artificielle, dans un lieu inconnu et pouvant être impressionnant La distance entre les personnes qui peut aller de trois à quatre mètres environ, plusieurs examinateurs sont face au candidat, avec une mise en scène imposée. L'inégalité de statut entre candidat et membres de jury, ces derniers ayant un pouvoir très important.

Par ailleurs, cette épreuve obéit à des règles du jeu contraignantes, *« il faut se comporter « correctement » face au jury jouer le rôle du bon candidat parler en public répondre à des questions. Les rôles restent figés, c'est le candidat qui démarre par un exposé mono logique et ensuite le jury est maître des questions, auxquelles le candidat doit toujours répondre »* (Masse, 1997, p 12)

Comme pratique sociale l'entretien suit des règles, des normes voire des rites connus plus ou moins par les interlocuteurs : écoute, attitudes, et paroles de politesse, rituel de distanciation sociale passant ordinairement inaperçu. La façon dont le candidat perçoit et intègre les règles de comportement est liée à son histoire personnelle, le corps fonctionne comme un langage qui peut échapper au contrôle de l'individu et qui participe à un jugement classique porté non seulement sur le physique, mais aussi la communication non verbale et la gestuelle qui servent non seulement à communiquer mais surtout à renforcer ou à contredire ce qui est exprimé verbalement.

De sorte que la rencontre de l'impétrant et de son recruteur amène le premier à adopter un comportement une ligne de conduite signifiés dans un ensemble d'actes verbaux et non verbaux.

UN REFERENTIEL IMMuable :

A visée praxéologique, les entretiens de recrutement procèdent d'une évaluation normative, institutionnelle, qui va décider du seuil d'admissibilité des candidats, et chercher à vérifier l'acquisition d'un référentiel pré-établi. Nous sommes bien là dans la logique du contrôle. (Vial 2001) que nous nommerons *« Contrôle anticipé »* avec pour objectif l'efficacité d'une sélection.

Le jury est souvent dans une posture d'expert (Ardoino), détenant les règles du jeu, cherchant à établir une conformité entre l'objet contrôlé et le référentiel institutionnel, à débusquer les erreurs, inscrivant l'évalué dans un *« processus d'auto-contrôle »* (Vial, 1997).

Dans la plupart des cas l'évaluateur dispose d'un référentiel élaboré par l'institution dont l'objectif serait la recherche d'une certaine équité. Ce référentiel spécifie les compétences attendues du candidat, qui peuvent se décliner en critères et dont le statut est supposé être immuable. Ici le recrutement est un contrôle des écarts entre le candidat et le profil de poste, entre le référé et le réfèrent (Figari, 1994)

En outre, l'acte de recruter se veut être d'une objectivité maximum notamment par l'utilisation de techniques d'instrumentation, qui se veulent toutes les plus scientifiques les unes que les autres, et ceci afin de produire un savoir sur le candidat et éviter ainsi qu'il n'y ait « erreur sur la personne »

Le recrutement est alors envisagé comme une procédure pleinement consciente et rationnelle. Evaluer revient alors à « *gérer c'est-à-dire maîtriser les situations, aider au bon fonctionnement, économiser, exploiter les ressources, prendre les bonnes décisions, rationnellement, résoudre des problèmes, améliorer, stabiliser des systèmes, les pérenniser, rendre concurrentiel, contrôler, manager, développer les potentiels, faire participer, engager pour plus de productivité : la valeur est réduite à l'économique* » (Vial, 2001)

Nous pouvons ainsi retrouver dans les pratiques actuelles le modèle de la linéarité ou modèle rationnel de la décision (Sfez 1992) en raison de la recherche d'objectivité et de neutralité.

La rationalité de la décision est le produit d'un raisonnement logique dans la mesure où tout est fait pour qu'il y ait ajustement des moyens aux fins, avec un ordonnancement logique entre les étapes.

Il existe par ailleurs, une certaine difficulté, « *à se départir de l'idée que l'évaluation juste et équitable ne peut que résulter de mesures quantitatives d'autant plus équitables que les chiffres seront plus précis* ». (Weiss p. 67, 1994)

Cependant, réalisée par des hommes et pour des hommes la pratique quotidienne de recrutement ne laisse pas indifférent. Elle interpelle interroge sur une activité sociale majeure qui façonne tout autant qu'elle suscite la réflexion et la mise en questionnement.

Même s'il peut exister de la part des professionnels une volonté d'agir rationnelle et que cette volonté n'en reste pas moins pertinente, il reste que le processus de recrutement conserve une part irréductible d'incertitude, d'imprévu et s'avère de ce fait beaucoup plus dynamique et complexe que la présentation linéaire voire schématisé qui en est parfois faite.

Annah Arendt se propose de « penser ce que nous faisons », en établissant la typologie de la « *vita activa* ». Il existe, selon elle, trois sortes d'agir, trois activités humaines fondamentales. Selon elle *l'action*, est « la seule activité qui mette directement en rapport les hommes ». En s'engageant activement dans la vie de la cité, l'homme peut enfin prendre conscience de la pluralité, essence de la condition humaine : « ce sont des hommes et non pas l'homme qui vivent sur terre et habitent le monde ». L'action est donc ici envisagée comme mise en relation, constitution d'un espace public au sein duquel les hommes peuvent dialoguer librement et agir d'un commun accord. C'est dans l'instauration de cette communauté d'égaux où tous disposeraient de la même faculté d'agir qu'Arendt voit la promesse d'un monde sans domination ni violence, un monde authentiquement humain, qui aurait éloigné pour toujours les spectres du totalitarisme et de la barbarie.

UNE ETHIQUE DE L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT :

Somme toute, lors des entretiens tout ce qui est de l'ordre de la communication non verbale va déterminer un système de transfert soit positif soit négatif, et de contre-transfert également positif ou négatif. Nous sommes là bien évidemment dans un système dynamique, et donc chaque élément, chaque variable de la situation va influencer l'autre variable. Le transfert va influencer le contre-transfert, et le contre-transfert va influencer le transfert . De même, ceci est aussi valable entre les différents évaluateurs membres du jury, car les différents co-évaluateurs ont une influence réciproque, et forcément il existe une inter-influence entre les co-jury qui se joue dans le jeu d'interaction transfert et contre-transfert. « *Dans son essence, le transfert efficace dont il s'agit c'est tout simplement l'acte de parole* » (Lacan, p. 127, 1975).

Dès lors le questionnement de notre recherche portera sur les interactions des membres du jury et de ce qu'il advient de ces référentiels conçus pour venir en aide à une évaluation la plus efficace possible Lors de ces entretiens qui mettent en interactions des personnes, des humains, la préoccupation éthique dans cette expérience de l'altérité est-elle présente chez l'évaluateur, et pourrait-elle l'être au point d'altérer les critères, et que face à l'évaluateur, l'impétrant, l'autre, soit reconnu dans sa totale liberté et dans la complexité qui l'habite comme une personne singulière ?

Il apparaîtrait ainsi que parce qu'il y a questionnement éthique les interactions langagières inhérentes à ce type de situations d'entretien ne sont pas gratuites mais sont régulatrices et porteuses de modifications du référentiel du jury, et dans le même temps formatrices pour l'évaluateur, qui en même temps qu'il évalue et parce qu'il évalue se forme.

FACE A FACE JURY IMPETRANT ET ALTERITE :

Selon Lévinas le face à face peut être interprété de trois façons différentes, une seule étant compatible avec l'altérité. Si la relation est parfaitement symétrique il n'y a pas d'altérité authentique puisque l'autre est réduit au même : c'est un semblable. Si la relation est parfaitement asymétrique au bénéfice du moi il n'y a pas d'altérité authentique puisque l'autre est réduit au statut d'objet ou d'instrument. L'altérité ne peut être qu'asymétrique au bénéfice absolu de l'autre

La responsabilité pour Levinas, ainsi que la relation intersubjective est une relation asymétrique, c'est à dire que je ne dois rien attendre en retour. La responsabilité que j'ai pour autrui est différente pour l'autrui. Il n'existe pas de réciprocité, car il n'appartient qu'à autrui de faire ce qu'il entend fut-il dans l'ignorance ou l'indifférence. Avant de m'interdire quoi que ce soit, le visage de l'autre me requiert, il me demande de l'aimer comme moi-même, la relation est ainsi parfaitement réversible.

Pour Lévinas, la responsabilité signifie qu'à partir du moment où je rentre en relation avec autrui je suis responsable de lui-même. Cette responsabilité que je ressens à l'égard d'autrui ne relève pas de l'intentionnalité. Elle relève de cette proximité qui me lie à autrui par sa présence et non par sa connaissance. Cette proximité à autrui n'est pas connaissance comme le serait notre relation à l'objet.

Levinas décrit le visage comme l'exigence éthique, car c'est le visage qui met en garde contre le risque d'oublier autrui. Reconnaître le visage d'autrui c'est engager sa responsabilité pour

autrui et définir par-delà l'immédiateté de la reconnaissance « *la responsabilité qui d'emblée incombe dans la perception même d'autrui, comme si cette représentation était plus vieille que le présent et dès lors responsabilité indéclinable* » ; (Lévinas, 1991 p. 257). C'est également définir une éthique de la rencontre (Lévinas, 1991 p. 257). La relation à autrui existe donc sur la base de la responsabilité qui m'engage de façon incessible face au visage « *qui me regarde* » « *qui me regarde ou non* » (Lévinas, 1991 p. 257)

FACE A FACE DANS LES INTERACTIONS LANGAGIERES :

Quant à Goffman il pose que « *l'acteur doit agir de façon à donner intentionnellement ou non une expression de lui-même et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression* » (Goffman, 1973, p 12)

« *Le monde en vérité est une cérémonie* ». (1973, p.41) L'acteur y expose son personnage qu'il veut crédible en utilisant les « ficelles » de la dramatisation, la mystification l'idéalisation les représentations frauduleuses. C'est cela l'interaction pour Goffman « *un système social en miniature* », « *un face-à-face* » défini comme « *l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres* ». (Goffman, 1973, p 23)

Ces interactions effectives sont dénommées par lui des « rencontres ». Ce terme d'interaction est réservé aux phénomènes qui se produisent lors des rencontres .

La communication assimilable au jeu théâtral implique une « *mise en scène* » par laquelle les sujets font circuler des images d'eux-mêmes ; Goffman appelle face l'image qu'un sujet met en jeu dans une interaction donnée

Si l'on se réfère à cette conception du sujet chaque interaction est un lieu où peuvent se jouer de véritables drames. Chacun peut par une mauvaise prestation ou de graves manquements se voir « stigmatiser » et subir de véritables châtiments (physiques, langagiers, symboliques). Dans tous les cas son image se trouve dévalorisée devant les autres. Or si ce sont les autres qui construisent le soi de telles situations risquent fort d'avoir de profondes répercussions sur le sujet. « *tout autant que d'amour propre le membre d'un groupe quelconque est censé faire preuve de considération : on attend de lui qu'il fasse son possible pour ne pas heurter les sentiments des autres ni leur faire perdre la face* » (Goffman 1974, b, p. 13).

De fait, « *Aboutir à une éthique de la parole est une urgence dans n'importe quel lieu de rencontre professionnelle, dans tout espace où existe une disparité entre ceux qui l'occupent où les uns ont des objectifs pour les autres.* » (Cifali, p. 230, 1994)

Mots clés : Ethique- Evaluation- entretien de sélection- transfert/contre-transfert- interactions langagières.