

**Conférence**  
**Mais d'où sortent les critères ?**  
**M. Vial**

- [ Etudier – valoriser - organiser  
l'évaluation  
dans et des pratiques professionnelles  
dans le champ des ressources humaines]



# Le thème des conférences

- l'intervenant en organisation :
- expert en ressources humaines -  
consultant en organisation -  
accompagnateurs professionnels  
- "coachs"

# Le plan des conférences

- **Poser les termes du problème**
- **Discuter et**
- **Construire le problème ensemble**
- **Reformuler les avancées**
- **Éventuellement pointer la ou les solutions**

# Mais d'où sortent les critères ?

- *Par Michel Vial*
- *Le 5 octobre 2011*
- *Lieu : Marseille*

# Les termes du problème

**Critères ?**

**Convoquer des critères ?**

**Appliquer des critères ?**

# Tout peut être critère

- **Pas comme chez Baygon :**
- **Pas des énoncés qui font bzzz (et qui seraient des critères) et d'autres greu-greu (et qui ne seraient pas des critères)**
- **Le racisme, le fascisme font de n'importe quoi un critère**
- **Ne vont jamais de soi, ne sont pas « naturels »**

# **Tous les critères sont d'évaluation**

- **Comme les terriens sont de la Terre**
- **Sont tous des critères de choix : pléonasme**
- **Le mot veut dire distinguer (élire, mettre en relief, en lumière)**
- **Les critères de réussite : eva par objectifs**
- **Les critères de réalisation : éva formatrice**

# Le critère est « abstrait »

- Différence avec un indicateur lui « concret »
- *« Un critère se mesure ; il est caractérisé par une acceptabilité et une faisabilité fortes pour la mise en œuvre »*
- *Faux !*
- Depuis 40 ans les sciences humaines travaillent à concevoir autrement l'évaluation...
  
- Efficacité – rentabilité – complétude – justesse : critères structuralistes
  
- Confusion avec les objets à évaluer
- C'est quoi les critères de l'efficacité ?



- **Les critères globaux, généraux qui permettent d'évaluer les politiques :**
- « l'évaluation cherche à apprécier dans quelle mesure la politique évaluée possède les principales "qualités" qui caractérisent idéalement une « bonne » politique » :
- - **Cohérence** (dans la conception et la mise en oeuvre) : les différents objectifs sont-ils cohérents entre eux ? les moyens juridiques, humains et financiers mis en place sont-ils adaptés à ces objectifs ?
- •- **Atteinte des objectifs** : dans quelle mesure les évolutions constatées de la réalité sociale sont-elles conformes aux objectifs de la politique ?
- •- **Efficacité** : Dans quelle mesure les effets propres de la politiques sont-ils conformes à ses objectifs ?
- •- **Efficience** : Les ressources financières mobilisées par la politique ont-elles été bien utilisées ? les résultats de la politique sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
- •- **Impact (effectivité)** : Quelles sont les conséquences globales de la politique pour la société ? ces conséquences sont-elles bénéfiques ?
- •- **Pertinence** : Une politique sera dite pertinente si ses objectifs explicites sont adaptés à la nature du (des) problème(s) qu'elle est censée résoudre ou prendre en charge.

# **Tous les critères sont qualitatifs**

- **Désignent une qualité de l'objet (contrôle)**
- **Attribuent une qualité de l'objet (accompagnement)**
- **Ont la tête dans les valeurs :**
- **À condition d'identifier les valeurs sociales qui définissent le bon professionnel et de les distinguer des croyances et des convictions.**

# **Le critère est indispensable**

**Implicites ou explicites**

**Formalisés ou informels**

**Planifiés ou dans l'agir**

**Organisés en référentiels de normes (contrôle)**

**Ou en référentiels d'activités  
(accompagnement)**

**Pas d'évaluation sans critères**

# Définir ? Non : caractériser !

- ~~critère~~ (gr. kritêrion, de krinein, juger) ~~Caractère, principe auquel on se réfère pour distinguer une chose d'une autre, pour porter un jugement, une appréciation:~~
- Critères (gr. Kritêrion : élire, distinguer) (toujours plusieurs)
- **Qualité à laquelle on compare un objet pour en contrôler la conformité et le corriger (mettre en lumière, désignation)**
- **Qualité qu'on hiérarchise pour un examen critique de l'objet et mettre en débat sa valeur(mettre en relief, attribution)**

# **Pour faire quoi ?**

- **Appliquer des critères sur l'objet = contrôler la conformité, rendre des comptes**
- **Convoquer des critères pour rendre intelligible ce dont on parle : accompagnement**

# Ils viennent d'où ?

- De l'objet évalué ?
- Non
- Dessinent le contour de l'objet attendu : les critères de réussite (éva par objectifs)
- ou son dedans : les critères de réalisation (éva formatrice)
- Sont des traverses de l'objet (aiguilles dans la pelote ou baguettes chinoises ou ...)  
(accompagnement)

II

## **Ils viennent d'une théorie de l'objet**

**L'objet est appréhendé (et non pas saisi)**

**Est vu (ou regardé) au travers des filtres :**

- Théorie**
- Modèle de la chose évaluée**
- Ex évaluer la légitimité**
- nécessite de savoir ce qu'est la légitimité par rapport à la légalité et donc au pouvoir**

# Théorie > Objet > critères

- **En sciences humaines**
- **Dans les ressources humaines**
- **jamais d'accès direct aux objets**
- **Sont des constructs, des artefacts**
- **Commencer par une revue de littérature pour savoir de quoi on parle**



# **Ils viennent d'une posture professionnelle**

**Le contrôle ne fonctionne pas de la même façon que le reste de  
l'évaluation, l'accompagnement**

**Un expert ne va pas chercher les critères au même endroit qu'un  
accompagnateur**

**Il n'en a pas le même usage**

**Dans le contrôle : pour comparer le référent et le référé**

**Puis trier**

**Dans l'accompagnement : pour hiérarchiser**

**puis mettre en débat**

# Quelle méthode avez-vous

- **Pour utiliser les critères ? Comparaison ou hiérarchisation ?**
- **pour libeller les critères ? Une phrase, un mot ?**
- **pour en dériver des indicateurs ?**

# Entendu dans la discussion

- Les critères désignent une qualité de l'objet, attribuent une qualité à l'objet. Ils ne définissent pas mais caractérisent c'est-à-dire posent un trait distinctif.
- Distinguer "voir » et "regarder". Dans le premier cas le sujet est un voyeur qui croit qu'il n'est pas vu. Dans le second cas le sujet voit autant qu'il est vu, il est en relation active: il regarde et est exposé, il est lui-même en jeu. Voir = contrôler – regarder = accompagner

- La compétence est un critère d'une situation réussie
- La théorie permet de construire l'objet (qui est un construct, un artefact), et par la théorie de l'objet sont construits les critères.
- Font partie de la « théorie » : les conceptualisations savantes ou profanes.
- Les références sont les textes sur les objets.
- L'objet correspond à un mot tandis que le critère est la réponse à la question que l'on se pose sur l'objet. Le critère n'est pas la question.

- Si le respect des autres ne peut être une valeur qu'assorti du respect de soi et inversement, alors on peut caractériser la valeur par sa nature articulée ou tendue. On peut en déduire qu'il existe une dynamique dans toute valeur et que l'existence de cette dynamique (que le critère exprime) permet de savoir si l'objet est/a une valeur ou pas. Cette dynamique aurait à voir avec le sens en tant que signification et en tant que direction.