

# Sociologies

Les professionnels de l'évaluation. Mise en visibilité d'un groupe professionnel

Dossiers

Les professionnels de l'évaluation. Mise en visibilité d'un groupe professionnel

---

## L'espace professionnel de l'évaluation. Éléments de topographie sociologique

*The evaluation professional space. Elements of sociological topography*

CHARLES GADEA

---

### Résumés

Français English Español

L'auteur propose une vue d'ensemble de l'espace professionnel de l'évaluation. Un schéma, structuré par le croisement de deux axes, permet de visualiser le positionnement des différents segments de ce groupe professionnel recouvrant des modalités d'exercice variées. Au départ brouillé, le paysage s'éclaircit progressivement pour laisser apparaître la variété des catégories de praticiens impliqués à des degrés divers dans ce champ et dont les identités professionnelles se définissent plus ou moins en référence à l'évaluation, parfois considérée comme un alias ou une activité secondaire et mal connue.

The author offers an overview of the evaluation professional space. A diagram, structured by the crossing of two axes, allows to visualize the positions of various segments of this professional group recovering a variety of ways of practising. At first blurred, the landscape clears up gradually to let appear the variety of the categories of practitioners involved to different degrees in this field and their professional identities, which are more or less defined in reference to the evaluation, sometimes seen as an alias or a secondary and poorly known activity.

*El espacio profesional de la evaluación. Elementos de topografía sociológica*

El autor presenta una vista general del espacio profesional de la evaluación. Un esquema, estructurado por el cruce de dos ejes, permite visualizar las posiciones de los diferentes segmentos de este grupo profesional con sus modalidades variadas de ejercicio. Este complejo paisaje se aclara progresivamente para dejar aparecer la variedad de categorías de practicantes implicados en distintos grados en este campo y cuyas identidades profesionales se definen más o menos en referencia a la actividad de evaluación, la cual puede ser algunas veces considerada como uno alias o una actividad secundaria y mal conocida.

---

### Entrées d'index

**Mots-clés** : évaluation, sociologie des groupes professionnels, professionnels de l'évaluation, espace professionnel

**Keywords** : evaluation, sociology of professional groups, evaluation professionals, professional space

**Palabras claves** : evaluación, sociología de los grupos profesionales, profesionales de la evaluación, espacio profesional

---

## ***Texte intégral***

- 1 Les matériaux fournis par les contributions à ce Dossier intitulé « Les professionnels de l'évaluation. Mise en visibilité d'un groupe professionnel » et coordonné par Sophie Divay et Jean-Sébastien Alix, permettent d'identifier des propriétés originales de l'espace professionnel de l'évaluation et de se faire une idée des segments constitutifs du groupe professionnel qui l'occupe. Nous nous appuyerons sur ces matériaux, ainsi que sur quelques autres travaux portant sur ce domaine, pour esquisser une vue d'ensemble de cet univers professionnel et situer ses principaux acteurs. Alain Corbin a fort bien souligné que le paysage est une « manière de lire et d'analyser l'espace, de le représenter, au besoin en dehors de la saisie sensorielle » (Corbin, 2001, p. 11). En route donc pour un tour d'horizon du paysage professionnel de l'évaluation.
- 2 Partons de l'un des traits les plus frappants, largement attesté dans les diverses contributions, de ce monde professionnel : son caractère en quelque sorte partiel pour nombre de ses pratiquants. En effet, les ingénieurs du *lean* étudiés par Sébastien Petit sont d'abord des ingénieurs, l'évaluation ne constitue qu'une activité liée à une phase de leur carrière. Elle présente un caractère transitoire ou « probatoire ». Les membres de l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche (IGAENR), dont Sylvain Brunier retrace la tendance à s'investir de plus en plus dans l'évaluation, ne sont pas dans un cas différent puisqu'ils sont, d'une part, recrutés parmi d'autres corps professionnels et d'autre part, affectés à un service dont l'évaluation n'était pas la vocation première et qui n'a pas tout à fait digéré le « tournant méthodologique » qui l'a amené à se positionner plus directement dans ce domaine. Les chercheurs du J-Pal évoqués par Arthur Jatteau, ou d'autres unités de recherche spécialisées dans ce domaine, comme le Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP), restent des chercheurs ou enseignants-chercheurs, l'évaluation a de l'importance dans leur carrière en tant que domaine de spécialité dans lequel ils se montrent performants, mais ce n'est pas elle qui leur confère leur statut de chercheurs. Il en va de même pour les enseignants-chercheurs de Paris 1, ou les chargés d'études du Céreq et du Crédoc que mentionne Jules Simha, ou des sociologues embarqués de gré ou de force dans la pratique de l'évaluation. Si, comme le note Sophie Divay, ces derniers prennent soin de se distancier de l'attitude des « croyants » de l'évaluation, c'est bien que celle-ci présente à leurs yeux quelque chose d'incompatible avec leur qualité de sociologue, entendue comme associée à une posture d'observateur neutre et indépendant, voire critique (Divay, 2013) – quand il ne se livre pas à une savante critique de la critique (Garcia & Montagne, 2011). Ainsi, aucun des textes ne donne à voir des professionnels de l'évaluation pour lesquels cette activité constitue une source unique de statut et d'identification professionnelle.
- 3 Cette position de l'évaluation dans la vie professionnelle de ses pratiquants peut s'analyser comme le contraire de ce qu'Eliot Freidson appelle une « activité parasite » (Freidson, 1986). Il emploie cette formule à propos de l'activité de recherche « pure », qui ne permet pas à ses adeptes de gagner leur vie car ses produits n'ont « aucune valeur marchande significative » et « ne sont même pas mis sur le marché ». Pour lui, à part les chercheurs français du CNRS qu'il considère comme une heureuse exception,

« la plupart des spécialistes des diverses disciplines gagnent leur vie en pratiquant une autre profession, pour laquelle ils n'ont pas reçu de formation spécifique, une profession de praticien, celle d'enseignant à plein temps dans des institutions d'enseignement supérieur. La culture des lettres et des sciences apparaît fondamentalement comme une activité parasite qui se nourrit aux dépens de l'occupation principale qu'est l'enseignement. [...] Du point de vue théorique, la science et l'érudition ne sont pas, selon les critères économiques usuels, des métiers parce qu'elles ne sont pas les moyens de subsistance réels de ceux qui les cultivent : objectivement, elles n'ont aucun statut sur le marché du travail, le statut professionnel véritable étant celui d'enseignant universitaire » (*Ibid.*, p. 436).

- 4 Pas besoin d'entrer dans les débats que peut susciter cette façon de décrire le travail de recherche, retenons simplement l'idée de l'existence de situations professionnelles où se combinent deux activités dont l'une est nettement plus « vendable » et rémunératrice que l'autre. Dans le cas présent, l'activité « hôte » qui donne accès aux enjeux majeurs serait l'activité d'évaluation. La recherche-enseignement ne se réduit pas vraiment pour les membres du J-Pal ou de Paris 1 à une activité parasite, mais sa valeur marchande est faible (les articles ne rapportent généralement rien et les ouvrages pas grand-chose, quand les éditeurs ne demandent pas aux auteurs de financer la publication) et elle n'assure qu'un revenu de base. Le prestige et les gros contrats viennent de l'expertise reconnue en matière d'évaluation, dans un monde académique où les laboratoires ordinaires s'efforcent péniblement de joindre les deux bouts (même si cela est moins vrai pour les sciences de gouvernement comme l'économie). La perspective se trouve un peu obscurcie par le fait que les contrats ne sont pas signés individuellement par les chercheurs ni directement redistribués en salaires, mais ils n'en contribuent pas moins à alimenter leurs primes et à déterminer leurs moyens de travail et l'évolution de leurs carrières. Surtout, la réputation acquise en matière d'évaluation permet de bénéficier d'une forte reconnaissance et de se distinguer dans le champ académique friand de signes de reconnaissance par les pairs. De même, les chargés d'étude du Céreq ou du Crédoc ne sont pas directement payés au contrat, mais leur participation aux programmes d'évaluation revêt une signification vitale en raison de la fragilité financière de leur employeur (ces organismes sont périodiquement menacés de fermeture pour motifs budgétaires) et des incertitudes qui pèsent sur la pérennité de leur poste, surtout s'ils sont contractuels. Dans les deux cas, l'enjeu majeur, un enjeu de marché, est lié à l'activité d'évaluation, même si celle-ci n'est pas nécessairement pourvoyeuse de statut et d'identité professionnelle.
- 5 Les données ne permettent pas de connaître la manière dont les chercheurs en question s'identifient socialement : disent-ils par exemple, lorsqu'ils se présentent, qu'ils sont enseignants, ou chercheurs, ou chargés d'étude, ou préfèrent-ils mentionner leur appartenance disciplinaire : sociologues, économistes, politistes... ? Il est probable qu'ils ne mettent pas en avant leur activité d'évaluation, car elle ne fait pas l'objet d'une représentation claire de la part du grand public et elle les obligerait à se lancer dans des explications un peu complexes chaque fois qu'ils doivent indiquer quel est leur métier, mais cela reste à vérifier. Contentons-nous pour l'heure de noter que les praticiens de l'évaluation, tels qu'ils apparaissent dans les textes de ce Dossier, disposent de plusieurs solutions possibles lorsqu'il s'agit de déclarer leur profession. L'activité d'évaluation ne fournit qu'un support d'identité professionnelle parmi d'autres, nous dirons qu'elle constitue un alias, une version de leur vie professionnelle qu'ils peuvent éventuellement utiliser mais qui n'est pas la seule ni la plus probable.
- 6 Il n'en reste pas moins que cet alias peut parfaitement donner lieu à une activité à plein temps. Le fait que l'évaluation constitue un aspect de leur identité professionnelle, une forme partielle qui ne l'exprime pas entièrement, ne signifie pas qu'elle soit exercée à temps partiel, ni de manière épisodique ; elle peut correspondre à une spécialisation dans laquelle le praticien est investi de manière exclusive. Cette

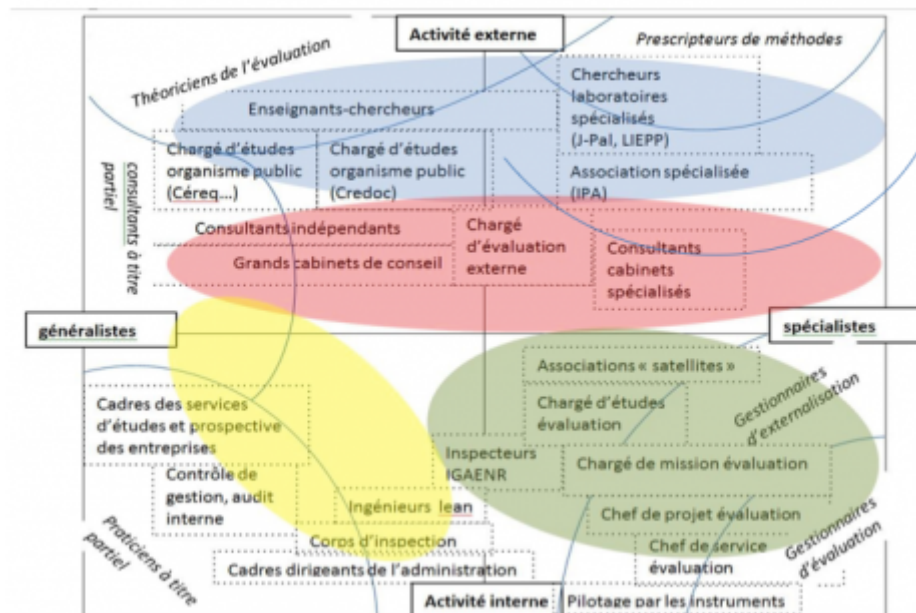
distinction nous fournit un des axes centraux d'organisation de l'espace professionnel de l'évaluation, un axe tendant d'un côté vers le pôle des praticiens pour lesquels l'activité d'évaluation ne correspond qu'à une dimension épisodique de leur activité : ils sont amenés à travailler à l'occasion sur des projets d'évaluation, mais il s'agit d'une mission ponctuelle, dans une approche que nous appellerons généraliste de l'évaluation. Au pôle opposé, on trouve des spécialistes qui se consacrent de manière durable et centrale à cette activité. Le fait que ces spécialistes n'appartiennent pas à des organismes consacrés à l'évaluation nous met sur la voie du deuxième axe : certains de nos professionnels exercent de manière centrale des activités liées à l'évaluation, mais cette évaluation ne porte pas sur la politique ou les dispositifs mis en place dans les organismes dont ils sont salariés. En somme, ce sont des intervenants externes qui procèdent à des évaluations pour des organismes auxquels ils n'appartiennent pas. Le pôle opposé du même axe est celui des pratiques internes de l'évaluation ; par exemple les ingénieurs du *lean*, dans le texte de Sébastien Petit, pratiquent une forme continue d'évaluation des performances de leur entreprise, même si le cas d'un exercice en cabinet extérieur est concevable. Les inspecteurs de l'IGAENR que Sylvain Brunier nous fait découvrir peuvent être rapprochés de ce pôle dans la mesure où ils inspectent par définition des établissements relevant de leur Ministère, même s'ils peuvent être considérés comme extérieurs aux établissements en question. Les enseignants-chercheurs du J-Pal, les chercheurs du Céreq correspondent plutôt au pôle opposé : ils peuvent être amenés à évaluer des programmes ou des dispositifs relevant de leur organisme de tutelle, le Ministère de l'éducation nationale, ce qui se vérifie dans le cas dans certaines des expérimentations sociales recensées par Jules Simha, mais cela n'a rien d'exclusif, ils peuvent aussi diriger leurs investigations sur d'autres établissements publics ou privés, et le J-Pal, fondé aux États-Unis, exerce pour l'essentiel dans des programmes internationaux. Le Crédoc, sous tutelle du Ministère de la consommation et du commerce, n'est subventionné qu'à hauteur de 10 % ; il peut donc être considéré aussi comme externe à la plupart des commanditaires – entreprises ou institutions publiques – des évaluations auxquelles participent ses chargés d'études.

7 Nous disposons à présent de quatre points cardinaux pour orienter l'espace professionnel et de quatre régions définies par leur croisement. À l'ouest, le pôle des généralistes pour lesquels l'évaluation ne constitue qu'une mission potentielle parmi d'autres, à l'est, au contraire, les spécialistes qui se consacrent entièrement à elle. Au nord, des professionnels intervenant en externe, au sud les praticiens de l'évaluation interne. Les chercheurs de J-Pal, spécialistes reconnus de la randomisation, occupent le quart nord-est. Les chercheurs du Céreq qui peuvent travailler un temps pour l'évaluation, au fil des contrats et passer ensuite à d'autres sujets, iront vers le quart nord-ouest. Ceux du Crédoc sont certainement un peu plus spécialisés dans la mesure où il existe dans cet organisme un département « Évaluation et société » comptant une douzaine de chargés d'étude ou chefs de projet. Les ingénieurs du *lean* prennent place au sud-ouest : ils travaillent en interne et ne sont pas spécialisés dans l'évaluation, car le *lean management* obéit à une conception managériale plus large que la seule pratique de l'évaluation.

8 À partir de ce schéma (fig. 1), on peut également tenter de délimiter l'espace professionnel de l'évaluation, en parcourant ses confins, les territoires connexes de la division du travail, avec lesquels l'évaluation entretient quelque relation, mais qui relèvent d'autres juridictions.

9

### **Fig. 1. Schéma de l'espace professionnel de l'évaluation**



10 Ainsi en va-t-il du monde académique, dont Jules Simha note que les membres fournissent le gros des troupes en matière d'évaluation des expérimentations sociales. Les enseignants-chercheurs interviennent comme partie prenante de l'évaluation, de manière plus ou moins récurrente, se répartissant à travers toutes les nuances d'un gradient qui irait du pôle de la spécialisation entière, sur le modèle du J-Pal, jusqu'à la pratique la plus occasionnelle. Quel que soit leur degré de spécialisation, ils sont tenus, en tant qu'enseignants-chercheurs, d'adopter dans leurs publications une posture réflexive, ce qui les conduit à devenir des analystes ou théoriciens de l'évaluation, certains en conservant une activité de praticien, les autres en tant que chercheurs pour qui l'évaluation n'est qu'un objet d'étude et qui restent donc hors de l'espace professionnel des évaluateurs. À l'autre pôle, les enseignants-chercheurs spécialisés fortement investis dans la formalisation de méthodes peuvent devenir des prescripteurs de méthodes, tellement spécialisés dans cette recherche méthodologique qu'ils sortent aussi du champ des praticiens. À l'inverse, nous pouvons inclure dans le champ les chercheurs de l'association IPA, dont Athur Jatteau nous informe qu'elle constitue une émanation de J-Pal et qui se présentent bien, quant à eux, comme partenaires des décideurs pour la définition de politiques publiques de lutte contre la pauvreté, même s'ils sont souvent détenteurs de « tenures » universitaires.

11 Du côté du pôle interne, une frontière évidente est celle de la pratique ponctuelle ou marginale de l'évaluation par des cadres des services d'études et de prospective, notamment dans les grandes entreprises qui ont les moyens de financer de telles activités. L'ambiguïté des termes peut rendre impalpable les différences entre audit, contrôle de gestion, études, prospective et évaluation, de même qu'une contiguïté avec les pratiques managériales ordinaires, qui incluent le contrôle et l'évaluation des résultats, a pu conduire à inclure le cas des ingénieurs du *lean* dans une acception large de l'évaluation. Toutefois, si les ingénieurs du *lean*, caractérisés par leur spécialisation et leur recours systématique à l'évaluation, constituent eux-mêmes un cas limite, car ils n'évaluent pas des politiques publiques ni, dans nombre de cas, des orientations stratégiques d'entreprises privées, mais des dispositifs et des fonctionnements de production et de contrôle, les cadres des services d'études ou d'audit, uniquement orientés vers la performance économique, sortent à plus forte raison du champ, ou n'en font partie que pour une part marginale de leur activité.

12 De même, la continuité et le flou des frontières existent dans les administrations et institutions publiques, qui comptent en particulier des corps d'inspection et des services d'études et dont la mission des cadres dirigeants comporte une fonction de vérification de l'adéquation des décisions à la mission du service public et à ses

règles. Mais on ne saurait inclure l'ensemble de ces services et ces dirigeants dans le champ des praticiens de l'évaluation, précisément parce que leur rôle ne consiste pas prioritairement à évaluer mais à produire ce service public. Le texte de Sylvain Brunier fait bien sentir combien l'engagement de l'IGAENR dans l'évaluation n'est que partiel, limité à une partie de ses inspecteurs. On peut donc écarter tout un pan de cadres du privé ou du public qui ne sont praticiens de l'évaluation qu'à titre partiel ou marginal.

13 L'horizon de l'espace professionnel de l'évaluation se borne au coin sud-est par un autre groupe-frontière, celui des personnels en charge du pilotage et de la gestion des programmes : lorsqu'un projet d'évaluation est lancé, généralement sous la forme d'un appel d'offres, tout un ensemble de membres du service qui en a la charge sont affectés à la définition du cahier des charges, à la sélection des candidatures, au suivi, voire au financement du projet et souvent à la diffusion des résultats ou leur traduction sous forme de recommandations. Nous les appellerons, à la suite de Nicolas Matyjasik les professionnels de l'*externalisation* de l'évaluation (Matyjasik, 2013). L'intitulé de leur poste atteste souvent leur spécialisation (« chargé d'évaluation », « chargé de mission évaluation », « responsable évaluation »...). Leurs fonctions consistent à rendre l'évaluation possible et utile, en intervenant en amont et en aval de sa mise en œuvre, en suivant son déroulement et en assurant l'interface avec les consultants qui effectuent le travail d'évaluation proprement dit. On peut considérer qu'ils font bien partie du champ de l'évaluation, en tant que partenaires des évaluateurs et co-constructeurs avec eux de savoirs d'interface qui contribuent à la codification et à la mise en forme des savoirs considérés dans ce champ comme légitimes.

14 Ces savoirs sont analogues à ceux des cadres qui les supervisent (« expert en évaluation », « responsable évaluation », « chef de service ») et qui peuvent également être considérés comme des cas limite. Ils conçoivent, suivent, valorisent l'évaluation, mais ne prennent pas directement part à sa production. L'accès à ces postes consacre souvent la promotion d'un praticien expérimenté de l'externalisation, qui passe ainsi de la dimension pratique de l'évaluation à une vision plus stratégique : il la négocie et l'interprète auprès des dirigeants, voire des élus dans le cas des collectivités territoriales. Confinés aux tâches subalternes, généralement structurés par la division sexuelle du travail, c'est-à-dire réservés aux femmes, les postes de secrétariat et de gestion administrative ou comptable de l'évaluation incarnent un « sale boulot » (Hughes, 1996) qui exclut également, mais par le bas, du travail de production de l'évaluation.

15 Ces cadres et personnels administratifs peuvent être aussi associés au travail des évaluateurs internes des services publics, plus rares, mais dont la trace est aisée à retrouver dans la littérature ou les intitulés de postes à pourvoir (« chargé d'études d'évaluation », parfois « chargé de mission évaluation », sans qu'on puisse clairement le distinguer de l'externalisateur du même nom). Il s'agit bien de la cheville ouvrière de l'évaluation, en charge du recueil des données, de leur traitement et leur analyse, de manière assez proche des chargés d'études, y compris dans les intitulés de formation (nombre de masters professionnels préparent à ces fonctions « d'études et évaluation ») et dans ceux des services qui les emploient (qui portent souvent des noms tels que « Direction des études, de l'évaluation et de la prospective »). La fiche de poste d'un « chargé d'études pour l'évaluation de la formation <sup>1</sup> » à la Direction centrale du recrutement et de la formation de la Police nationale stipule ainsi qu'il devra :

- « - construire des protocoles d'évaluation des formations
- choisir les outils les mieux adaptés aux stratégies d'évaluation retenues
- construire les recueils de données (questionnaire en ligne, formulaire d'entretiens)
- procéder à l'analyse des résultats
- mettre en forme les résultats pour leur diffusion ».

16 Bien qu'on ne possède pas de dénombrement précis, leurs effectifs passent pour peu nombreux, principalement en raison du principe souvent invoqué de l'indépendance de l'évaluation, que le recours à des organismes extérieurs est censé mieux garantir. Toutefois, les situations s'avèrent souvent plus complexes et évolutives. En témoigne l'exemple de l'Institut lorrain d'études et d'évaluation (IL2E), fondé en 1994 sous le statut d'association (sous la loi locale de 1908 et non la loi nationale de 1901), mais qui constitue une création du Conseil régional de Lorraine issue de la volonté de son président d'alors. L'Assemblée régionale contrôle le conseil d'administration, nomme le directeur (significativement, les directeurs sont recrutés parmi les cadres du Conseil régional et ajoutent cette fonction à celles de leur poste), subventionne l'association et constitue le principal commanditaire des études, si bien que cette structure constitue bien un « satellite » du Conseil régional (Matyjasik, 2010, p. 145) n'ayant d'externe que l'apparence. Les conditions de sa disparition, en 2005, éclairent tout autant sur les logiques sociales et politiques à l'œuvre dans cette partie de l'espace professionnel de l'évaluation que celles de son fonctionnement. La fermeture de l'association fait suite à un changement de majorité au Conseil régional, confirmant sa dépendance envers la présidence qui l'avait portée. Elle a été précédée par une phase de réorientation qui a notamment vu la part des études préparées et pilotées par l'IL2E s'accroître au détriment de celles qu'elle réalise elle-même. Autrement dit, les activités d'externalisateur et de chargé d'évaluation interne coexistent au sein du même organisme, voire au sein des attributions des mêmes praticiens, ce qui prouve qu'elles ne sont ni étanches ni techniquement éloignées les unes des autres. Lorsque les missions de l'IL2E sont transférées à une Direction du contrôle et de l'évaluation au sein du Conseil régional, les chargés d'étude n'auront plus que des activités d'externalisation auprès de cabinets extérieurs. Il est également intéressant de noter que la fin de l'association se déroule dans un contexte de valorisation et de mise en place d'indicateurs chiffrés, parfois présentés comme des supports pour l'évaluation, mais qui ont tendance en réalité à « vampiriser » cette dernière (*Ibid.*, p. 162). Ces dispositifs de pilotage par les indicateurs chiffrés sont censés permettre une mesure de la conformité aux objectifs qui se substitue progressivement aux études d'évaluation locales, différentes des dispositifs obligatoires prévus par l'État, qui continuent de faire appel à des programmes d'évaluation. Ils pourraient passer pour une sorte de retour à l'évaluation interne, mais ils se rapprochent davantage de dispositifs de suivi managérial et de contrôle qui se répandent au début des années 2000 dans les services publics par imitation des entreprises privées, porteurs d'un mouvement vers l'automatisation de la mesure et du jugement (Dujarier, 2010). En fin de compte, la situation de l'évaluation au Conseil régional de Lorraine après la disparition de IL2E n'est pas très loin de celle des entreprises où les ingénieurs du *lean* déploient leurs méthodes.

17 Au cœur de l'espace professionnel, les consultants, mentionnés dans le texte de Jules Simha comme « évaluateurs professionnels », forment un ensemble hétérogène. Ils portent habituellement le titre de « chargé d'évaluation externe », les uns – sans doute les plus nombreux – au sein de grands cabinets internationaux de conseil qui se sont tournés vers le marché de l'évaluation des politiques publiques, d'autres au sein de structures plus petites, voire en tant que consultants indépendants et même, pour quelques-uns, au sein de coopératives. Leur degré de spécialisation individuelle peut fortement varier, de la pratique occasionnelle à la figure du praticien exclusivement voué à l'évaluation. Les filières de formation spécialisées restant relativement rares et récentes, ces consultants ont souvent transféré en s'orientant vers l'évaluation des compétences (ou recettes) acquises dans d'autres volets du conseil, qu'ils ont développées et spécifiées au fil de leur implication dans ce domaine. De manière classique chez les consultants (Boni-Le Goff, 2015), ils ont pu recycler un certain nombre de savoirs en matière de collecte et

traitement de données et de présentation des informations (et de soi) d'une mission à l'autre. Il semble assez courant que leur expérience antérieure ait trait aux politiques publiques (Matyjasik, 2013). Certains d'entre eux ont fait bifurquer une carrière initiée dans les institutions publiques pour investir le monde de l'évaluation. Prenant place dans l'espace qui s'ouvrait au cours des années 1990, ils ont occupé ce domaine en se parant d'un mandat de modernisateurs de la politique publique, sur un mode qui se présente volontiers comme proche du militantisme, un militantisme de l'efficiencia de l'action publique, distancié de l'engagement partisan. Cet engagement revendiqué pour la chose publique les distingue de la recherche de la rentabilité financière qui anime les consultants en management, même s'ils partagent avec eux un ethos du service au client en tension entre « engagement indéfectible et dissimulation » (Boni-Le Goff, 2015), c'est-à-dire, dans le cas présent, entre souci de l'exactitude et de la rigueur et nécessité de précautions diplomatiques et déontologiques dans la présentation des résultats.

18 Pour conclure ce tour d'horizon, tentons de discerner à présent quels sont les principaux segments dont se compose le groupe professionnel des évaluateurs. Les données permettent d'en dégager trois, auxquels s'ajoute un sous-ensemble un peu plus incertain. Le premier est certainement celui des évaluateurs académiques (représenté par une zone bleue dans le schéma fig. 1). Nombreux, divers, présents de longue date, les représentants de ce segment disposent d'une crédibilité forte, dont attestent les nombreux contrats décrochés, comme le souligne Jules Simha et ils tendent à la renforcer en émettant des normes techniques et scientifiques qu'ils tentent d'imposer comme critère de légitimité, aussi bien dans l'esprit des commanditaires que dans celui des praticiens. Du moins en est-il ainsi pour le sous-ensemble que constituent le J-Pal et les enseignants-chercheurs qui prônent la randomisation, les enquêtes par groupe-témoin constitué par tirage aléatoire, tels que les présente Arthur Jatteau. La maîtrise de cette démarche fonctionne comme justification de l'accès à une position de dominance, pour ce sous-ensemble sur le segment académique et pour l'ensemble du segment académique sur les autres segments. On pourrait y voir l'amorce d'un processus d'évolution vers un statut proche des professions anglo-américaines. Magali Sarfati-Larson note ainsi que la codification et la standardisation des connaissances est une condition de mise en œuvre du *professional project* et qu'elle suppose l'existence d'un « groupe de professionnels prêt à se faire le champion de la propagation d'un paradigme » et « disposant de suffisamment de pouvoir de persuasion ou de coercition pour mener à bien cette tâche » (Sarfati-Larson, 1977, p. 40). Toutefois, en dépit de son grand succès, la méthode du J-Pal reste discutée parmi les chercheurs, probablement parce que ce segment est divisé en disciplines qui n'obéissent pas toutes aux critères de scientificité de l'économie et peuvent valoriser d'autres approches plus qualitatives (Divay, 2011). En outre, le segment académique ne saurait devenir pleinement le noyau central d'une profession d'évaluateur, car il a un pied hors du champ professionnel de l'évaluation. Cette activité n'est pour les chercheurs qu'un alias, un support identitaire mobilisable, mais qui ne désigne qu'une partie de leur statut social et de leur identité professionnelle. Le segment académique joue incontestablement un rôle majeur dans l'évaluation et il a exercé une influence importante dans la mise en place de ses instances de représentation. Des chercheurs comme Jean-Claude Barbier ou Maurice Baslé ont participé activement à la fondation de la Société française d'évaluation (SFE) et continuent à intervenir publiquement<sup>2</sup> dans les débats qui la concernent. Nicolas Matyjasik, initialement « infiltré » dans la SFE pour recueillir des matériaux destinés à sa thèse, en est devenu vice-président. Mais ce segment ne saurait incarner pleinement la figure de l'évaluateur, il ne peut se passer de l'existence de praticiens disposés à reconnaître et à utiliser les acquis méthodologiques et les concepts produits par les chercheurs dans une logique d'application des connaissances à la résolution de problèmes, et non de

production de connaissances dans le champ scientifique.

- 19 Il existe des proximités entre le segment académique et celui des consultants (représenté par une zone rose dans le schéma). Les tâches des évaluateurs s'apparentent au travail de recherche en sciences humaines et leur activité pose des questions qui font écho à celles des chercheurs (Lefeuvre, 2015). De fait, certains cabinets se réclament ouvertement de leur appartenance disciplinaire, comme l'agence Asdo, qui se présente ainsi sur son site :

« Sociologues, nous sommes engagés au service des politiques publiques. [...] Nous pratiquons une sociologie compréhensive destinée à alimenter la réflexion des acteurs. Nos méthodes empruntent aux différents courants de la sociologie. Les méthodes quantitatives sont mobilisées en tant que de besoin pour étayer notre cœur de métier : les approches qualitatives »<sup>3</sup>.

- 20 Néanmoins, les origines et les profils sont multiples et les savoirs ne viennent pas seulement du monde académique français mais aussi des outils et des recettes forgés par les cabinets de conseil, nourris éventuellement par la longue sédimentation des travaux de sciences sociales américaines (Spencehauer, 2013) et enrichis par l'expérience accumulée. Les consultants, du moins ceux qui sont pleinement spécialisés dans l'évaluation, seraient donc de bons candidats à incarner la figure du « vrai » professionnel de l'évaluation<sup>4</sup>, voués à la résolution de problèmes pratiques de conduite des projets, d'animation, de restitution et de formulation de recommandations. Sans doute doivent-ils composer avec l'omniprésence des méthodes randomisées dans les grands appels d'offres, soit en s'associant avec des chercheurs et des universitaires qui la pratiquent, soit en se formant eux-mêmes, mais ils peuvent aussi œuvrer en faveur d'une préservation de la diversité de l'offre, qui est susceptible de limiter leur dépendance envers les prescripteurs de méthodes, et affermir ainsi leur autonomie.

- 21 Il faut aussi pour cela que le troisième segment, celui des « externalisateurs » (représenté par une zone verte dans le schéma), puisse asseoir son expertise et sa légitimité sans céder à la pression des méthodes randomisées, du moins sans faire de celles-ci l'unique critère de fiabilité de l'évaluation. Si les professionnels de ce segment ouvrent la voie du monopole, ce n'est pas seulement la diversité et la richesse des analyses qui sera affaiblie, mais aussi leur propre position de spécialistes de l'évaluation au sein de leurs institutions : ils risquent en effet de se trouver dépossédés de la maîtrise des procédés utilisés et de s'en remettre de façon un peu aveugle à la technicité d'intervenants extérieurs. En adoptant une définition large de ce segment, comme celui des professionnels de l'évaluation interne des politiques publiques, incluant donc les chargés d'études pratiquant eux-mêmes l'évaluation interne, on peut considérer qu'il est exposé à l'oscillation entre deux pôles : d'un côté, celui du pilotage de dispositifs plus au moins automatisés fondés sur une combinaison à doses variables d'enquête par randomisation et de traitement d'indicateurs chiffrés – une sorte d'ingénierie de l'évaluation – et, de l'autre côté, celui d'une conception plus « politique » (au sens d'interrogation sur le fonctionnement des institutions publiques) fondée sur une approche pluraliste et compréhensive des processus en jeu.

- 22 Si l'évolution vers le pilotage de dispositifs fondés sur les indicateurs chiffrés devient prépondérante, ce segment se rapprochera du quatrième sous-ensemble : celui des pratiquants à titre partiel de l'évaluation, tels que les ingénieurs du *lean*, pour qui l'évaluation consiste en une forme particulière de pratique managériale. Cet ensemble très vaste tend à voir les frontières se brouiller entre le management des entreprises, avec ses dimensions classiques d'audit et de contrôle, et la conduite des organisations de service public, avec ses corps d'inspection et de contrôle. Là aussi, une part des professionnels peuvent évoluer vers un renforcement de la spécificité du travail d'évaluation, comme les inspecteurs de l'IGAENR – et donc vers l'émergence de nouvelles figures professionnelles de l'évaluation – ou vers un englobement et une

dilution dans le domaine massifié du management par les indicateurs. Il monte de ce côté-là du paysage un brouillard dont il importe de suivre l'évolution, car il est susceptible de s'étendre au point d'en faire disparaître une bonne partie.

---

## Bibliographie

BONI-LE GOFF I. (2015), « Pratiques et identités professionnelles dans le conseil en management en France : entre ethos du service client et *up or out* », *Sociologies* [En ligne] « L'essor des métiers du conseil : dynamiques et tensions », mis en ligne le 4 février 2010 <http://journals.openedition.org/sociologies/3072> .

CORBIN A. (2001), *L'Homme dans le paysage*, Paris, Éditions Textuel.

DIVAY S. (2011), « L'évaluation qualitative : objectiver sans compter », *Bref*, Céreq, n° 286.

DIVAY S. (2013), « Être sociologue et évaluateur. Faire des compromis sans se compromettre », *Genèses*, n° 90, pp. 133-146.

DUJARIER M.-A. (2010), « L'automatisation du jugement sur le travail. Mesurer n'est pas évaluer », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 128-129, pp. 135-159.

DOI : 10.3917/cis.128.0135

FREIDSON E. (1986), « Les professions artistiques comme défi à l'analyse sociologique », *Revue française de sociologie*, vol. XXVII, n° 3, pp. 431-443.

DOI : 10.2307/3321317

GARCIA S. & S. MONTAGNE (2011), « Pour une sociologie critique des dispositifs d'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 189, pp. 4-15.

DOI : 10.3917/arss.189.0004

HUGHES E. (1996), *Le Regard sociologique*, Paris, Éditions de la MSH.

LEFEUVRE M.-P. (2015), « Sociologie et évaluation : relations réciproques et antagonismes », *Cahiers du COST*, n° 3 [En ligne] <http://citeres.univ-tours.fr/spip.php?article2201> .

MATYJASIK N. (2010), *L'Évaluation des politiques publiques dans une France décentralisée. Institutions, marché et professionnels*, Thèse de science politique, Bordeaux

MATYJASIK N. (2013), « Des évaluations des politiques publiques et des consultants. Émergence d'un champ professionnel et segmentation des rôles », *Revue française d'administration publique*, n° 146, pp. 907-921.

DOI : 10.3917/rfap.148.0907

SARFATI LARSON M. (1977), *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*, Berkeley, University of California Press.

SPENLEHAUER V. (2013), « L'ancrage de l'évaluation des politiques publiques dans les sciences sociales aux États-Unis : reconstruction d'un linéament intellectuel », *Revue française d'administration publique*, n° 148, pp. 877-893.

DOI : 10.3917/rfap.148.0877

STRAUSS A. (1992), « Une perspective en termes de monde social », dans *La Trame de la négociation*, Paris, Éditions L'Harmattan, pp. 269-282.

---

## Notes


1 Fiche de poste téléchargée sur le site de la Bourse interministérielle de l'emploi public (BIEP).

2 Voir par exemple la tribune de Jean-Claude Barbier, Maurice Baslé, Jocelyne Delarue, Nicolas Matyjasik, François Mouterde, Jean-Luc Outin, Bernard Perret, Jacques Toulemonde dans *Le Monde* du 30/07/2012 ([http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/07/31/developper-et-enrichir-l-evaluation-des-politiques-et-des-programmes-publics\\_1740030\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2012/07/31/developper-et-enrichir-l-evaluation-des-politiques-et-des-programmes-publics_1740030_3232.html)).

3 <http://www.asdo-etudes.fr/>

4 En parlant de « vrais » professionnels, nous pensons à l'idée avancée par Anselm Strauss, de l'existence dans tout « monde social » de certains participants qui se présentent ou sont perçus par les autres comme plus « authentiques » que les autres, participant d'une meilleure façon à son fonctionnement ou effectuant des tâches plus essentielles à son existence (Strauss, 1992).

## Table des illustrations

	<b>Titre</b>	Fig. 1. Schéma de l'espace professionnel de l'évaluation
	<b>URL</b>	<a href="http://journals.openedition.org/sociologies/docannexe/image/6723/img-1.png">http://journals.openedition.org/sociologies/docannexe/image/6723/img-1.png</a>
	<b>Fichier</b>	image/png, 337k

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Charles Gadea, « L'espace professionnel de l'évaluation. Éléments de topographie sociologique », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Les professionnels de l'évaluation. Mise en visibilité d'un groupe professionnel, mis en ligne le 13 mars 2018, consulté le 15 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/sociologies/6723>

## Auteur

### Charles Gadea

Professeur de sociologie, IDHES, Université Paris 10 Nanterre (France) - [charles.gadea@u-paris10.fr](mailto:charles.gadea@u-paris10.fr)

### Articles du même auteur

#### Logiques professionnelles et problématiques environnementales [Texte intégral]

Introduction au Dossier « Enjeux environnementaux et dynamique des groupes professionnels »

Paru dans *SociologieS*, Dossiers, Enjeux environnementaux et dynamiques des groupes professionnels

#### Ceux qui travaillent le dire. Subtilités et ambiguïtés d'une problématisation sociologique de la liberté et des capacités [Texte intégral]

Discussion de l'ouvrage de Bénédicte Zimmermann, *Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels*, Paris, Éditions Economica, 2011

Paru dans *SociologieS*, Grands résumés, Ce que travailler veut dire. Une sociologie des capacités et des parcours professionnels

## Droits d'auteur



Les contenus de la revue *SociologieS* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.