



Ministère de  
l'Aménagement  
du Territoire,  
de l'Équipement,  
et des Transports

# *Les cahiers du Management*

---

*Evaluation et  
changement*

*Octobre 1995 - N° 14  
Prospective Management*

Direction du Personnel et des Services

## L'ITINERAIRE D'UNE EVALUATION PAR DES CHERCHEURS EN SCIENCES SOCIALES : de la négociation du contrat aux préconisations

### AUTEURS

**Dominique DESJEUX**, professeur d'anthropologie sociale et culturelle à la Sorbonne (Paris V-René Descartes), et **Sophie TAPONIER**, chercheur au laboratoire d'ethnologie de Paris V-Sorbonne, animent le centre de recherche privé ARGONAUTES, avec la collaboration de **Sophie ALAMI**, sociologue et chercheur associé à ARGONAUTES.

### ARTICLE

L'apport des chercheurs en sciences sociales constitue un aspect important en matière d'évaluation. Dans cet article, les auteurs décrivent la démarche qu'ils ont adoptée pour évaluer la politique de câblage et d'informatique collective du ministère de l'Équipement. À travers cette évaluation, il s'agissait pour l'essentiel de comprendre comment les acteurs concernés géraient une offre de changement.

À la suite de l'évaluation de la politique informatique du ministère de l'Équipement, centrée sur «le cas du câblage dans les DDE», cet article se présente pour nous comme un exercice. Un exercice d'élucidation et de formalisation des pratiques implicitement mises en œuvre dans ce processus d'évaluation, entre les initiateurs du projet, à savoir la sous-direction de l'informatisation des services (IS) du ministère de l'Équipement, un consultant externe expert en sciences sociales, Argonautes, et enfin, les membres de l'instance d'évaluation.

Évaluer a consisté à décrire les effets d'une «offre» de changement, émise par une partie des acteurs de l'organisation - en l'occurrence la sous-direction IS - sur d'autres acteurs de l'organisation, les DDE. Il s'agit tout d'abord de comprendre la logique suivant laquelle les acteurs éliminent, sélectionnent, ajoutent ou transforment les objectifs et le contenu d'une offre de changement ; il s'agit ensuite d'analyser comment ces acteurs ont réinterprété le projet à partir de leurs propres contraintes pour réguler différemment le fonctionnement de leur service, de leur hiérarchie ou de leur environnement ; il s'agit enfin de faire ressortir les conditions de la généralisation du changement, conditions qui permettent d'émettre des préconisations réappropriables par les demandeurs de l'évaluation.

### 1. L'INITIATIVE DE L'ÉVALUATION ET LA MISE AU POINT DU PROJET PAR LE MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT

#### a) La naissance du projet

Le câblage des services déconcentrés, sur lequel a porté notre évaluation, est un des éléments essentiels de la politique informatique du ministère de l'Équipement. Le fondement de cette politique est de permettre aux services déconcentrés, par le

précâblage de leurs bâtiments, de s'adapter aux nouvelles technologies informatiques qui s'imposent progressivement, et de mettre en œuvre des architectures informatiques de type «client-serveur». L'enjeu de cette évolution est le passage d'une informatique individuelle à une informatique collective, ou «communicante». Le ministère s'est doté d'un certain nombre de moyens - techniques, humains, organisationnels et financiers - pour mettre en œuvre cette politique. La sous-direction IS de la direction du personnel et des services (DPS) définit des normes en matière de câblage, met à disposition des services une structure d'assistance<sup>1</sup>, et prend en charge le financement de l'étude et de l'installation du câblage.

L'initiative de l'évaluation est venue de la sous-direction IS, et plus particulièrement du bureau de l'animation du développement informatique dans les services (IS 2), dont l'une des missions est de suivre la mise en œuvre, dans les services déconcentrés, de la politique informatique du ministère. Elle s'appuie pour cela sur une mission territoriale, constituée de chargés de mission de l'administration centrale et relayée sur le terrain par 12 chargés de mission régionaux, informaticiens des services déconcentrés. Cette demande d'évaluation découle du constat selon lequel relativement peu de services déconcentrés ont entrepris à ce jour une démarche de câblage, malgré la contribution financière de l'administration centrale. Le rythme actuel d'équipement des bâtiments est jugé trop lent, par rapport à l'objectif de l'administration centrale qui est de voir l'ensemble des services déconcentrés disposer rapidement des potentialités technologiques leur permettant de partager différentes applications informatiques nationales.

Pour définir et mettre en œuvre le projet, la sous-direction IS s'est associée à la

mission Évaluation et Prospective de la DPS. A cette étape, un premier travail a été entrepris en interne au sein du ministère, entre «techniciens» et experts des sciences humaines en conseil à l'évaluation. Il s'agissait de reformuler l'origine du projet et le diagnostic qui en est la source, et de définir les objectifs de l'évaluation et le dispositif de mise en oeuvre. Les initiateurs du projet ont ainsi décidé de former une instance chargée du suivi de l'évaluation, composée de personnes représentant, à titre d'experts, les différents groupes d'acteurs impliqués dans la politique de câblage, à savoir : sous-direction IS, DDE, chargés de mission régionaux, appuis techniques nationaux et locaux, bureaux d'études extérieurs et mission Évaluation et Prospective pour une assistance méthodologique. Ils ont également décidé de faire appel à un consultant externe, dans la mesure où la capacité d'analyse qualitative du processus d'adoption du câblage par les services déconcentrés n'existait pas en interne, et surtout en vue d'apporter un regard extérieur. Pour capitaliser l'expérience et opérer un transfert de compétences méthodologiques vers l'interne, il a été décidé d'associer à l'équipe de consultants externes des chargés de missions régionaux pilotés par la mission Évaluation et Prospective.

**Pour le consultant externe qui est amené à rédiger une proposition d'étude, l'intérêt de ce type de travail réalisé en amont par les commanditaires est de clarifier le contexte du projet et d'élucider les objectifs de l'étude.** Le document écrit auquel il aboutit nous sert de base pour la rédaction de notre propre proposition. D'après notre expérience, peu d'organisations réalisent ce travail en amont, ne disposant pas des compétences nécessaires en interne. Elles nous livrent «brutes» leurs préoccupations et l'exposé de leur «problème», le plus souvent par oral au cours d'une réunion. La question posée n'est pas toujours facile à saisir, non

seulement parce que nous sommes en général «ignorants» des aspects techniques de l'objet à étudier<sup>2</sup>, mais aussi parce que la question n'est pas toujours claire pour les commanditaires eux-mêmes. Une partie du travail du consultant, lors des premières rencontres avec son client, est de le conduire, par ses questions, à élucider sa demande. Dans le cas de l'étude pour le ministère, ce travail d'élucidation a été réalisé en interne préalablement à notre intervention, grâce à l'association de la mission Évaluation et Prospective au projet.

#### **b) L'élaboration du «cahier des charges»**

Ce travail réalisé en interne facilite donc la rédaction de notre proposition. Pour autant, il n'élimine pas les tensions liées à la «négociation» du cahier des charges du consultant externe. Ces tensions naissent à notre sens de la confrontation de l'incertitude respective de chacune des parties. L'incertitude du commanditaire porte sur la «qualité» du consultant, c'est-à-dire sur sa capacité à répondre aux objectifs qui lui sont assignés<sup>3</sup>. C'est pourquoi le commanditaire a pour souci, en règle générale, de «verrouiller» le cahier des charges en formulant précisément l'ensemble des questions auxquelles l'étude devra répondre.

L'incertitude du consultant, outre celle de se voir retenu ou non pour réaliser l'étude, porte sur la possibilité concrète d'obtenir, par l'enquête, les réponses aux questions posées. Notre expérience nous montre en effet que, la plupart du temps, la façon de formuler les résultats attendus de l'étude découle d'un mode de raisonnement formel. Les commanditaires, par définition, ne voient le système d'action qu'ils souhaitent évaluer que d'un seul point de vue : le leur, qui est ici celui de «l'offreur» d'une innovation technologique. Leur façon de formuler les résultats attendus de l'étude

est fortement influencée par leur vision de «ce que doit être» l'action et de ce qu'ils estiment être les «critères de réussite» ou à l'inverse les «dysfonctionnements» de cette action.

**Or le sociologue au contraire propose un déplacement du point de vue. Il peut, parce qu'il est extérieur au système d'action, considérer l'ensemble des points de vue, c'est-à-dire analyser les «bonnes raisons» que chaque acteur ou groupe d'acteurs a d'agir comme il le fait, sans considérer ce qui «devrait être» du point de vue de tel ou tel d'entre eux. Ceci signifie que le sociologue ne répond pas en termes formels de «réussite» ou de «dysfonction», mais décrit les pratiques concrètes. Son analyse s'exprime en termes de contradictions entre différentes logiques de fonctionnement, plutôt que de dysfonctions.** Son souci de ne pas présupposer de ce qui doit être, pour mieux observer ce qui est, le rend prudent quant à la pertinence de formuler des résultats attendus trop précis avant de s'être confronté au terrain d'enquête. Le souci du consultant externe, dans sa proposition/cahier des charges, est donc double : d'une part être suffisamment précis pour que le commanditaire soit rassuré quant à «l'efficacité» a priori de l'étude proposée - et qu'il la choisisse parmi d'autres propositions éventuelles ; et d'autre part, ne pas se laisser enfermer dans des résultats attendus trop précis, qui suivent un raisonnement formel alors qu'il sait que l'enquête va déplacer le questionnement. Il va en revanche s'attacher à décrire précisément la méthodologie qu'il se propose de suivre, le nombre d'entretiens qu'il envisage de mener, etc., qui sont pour lui les critères de la fiabilité de sa proposition<sup>4</sup>.

Cette position du sociologue, dans la négociation des termes du cahier des charges que nous décrivons, ne signifie toutefois pas qu'il prône une position de relati-

visme absolu. Mais la mise à plat des pratiques des différents acteurs permet d'abandonner le raisonnement formel qui, en quelque sorte, nie la «réalité» de l'autre et la légitimité de ses pratiques, en faveur d'un raisonnement qui nous paraît plus opérationnel, dans la mesure où il prend en compte les contraintes et les objectifs de chacun. Ce «déplacement du regard» des décideurs est à notre sens un des objectifs du travail du consultant ; en leur donnant accès à une compréhension différente de la réalité sur laquelle ils doivent agir, il doit leur permettre d'élaborer des outils plus opérationnels que des mesures issues du seul raisonnement formel ou normatif.

L'objectif de notre étude était donc d'analyser le processus de décision, de mise en oeuvre, et d'exploitation du câblage de quelques DDE (qui sont les cibles principales de la politique du ministère). **Le but était de mettre en évidence les éléments déclencheurs de la décision de câbler, d'évaluer l'implication des différentes catégories de personnels dans cette opération, de recenser les utilisations actuelles du câblage et d'analyser les impacts de cette utilisation sur l'organisation du travail et les modes de coopération entre services.** L'objectif final était de dégager, par une analyse de l'expérience des DDE, les potentialités et les contraintes qui conditionnent la généralisation de la mise en place du câblage par les services déconcentrés. Il s'agissait également de donner des moyens de réflexion à l'instance d'évaluation, afin de lui permettre de définir les éléments qui pourront éventuellement infléchir la politique informatique du ministère. Pour cela, nous avons proposé d'avoir recours à des entretiens semi-directifs d'une heure, construits à partir de la «méthode de l'itinéraire» ; celle-ci consiste à suivre un objet technique, ici le câblage informatique des bâtiments, depuis son émission jusqu'à son appropriation, sa réappropriation ou son

rejet par les acteurs. Pour reconstruire l'itinéraire, les entretiens sont menés auprès d'acteurs placés en différents «points» du système d'action, au niveau de l'administration centrale et au niveau local.

## 2. L'ÉVALUATION EN PRATIQUE

### a) La «formation-action» des chargés de missions régionaux d'IS

La première étape de notre intervention a consisté à animer en partie un séminaire de deux jours destiné aux chargés de mission régionaux (CMR). Ce séminaire, auquel participaient également les membres de l'instance d'évaluation, répondait à l'objectif déjà évoqué d'associer et d'impliquer les CMR dans le diagnostic d'évaluation, afin que celui-ci soit l'occasion d'un transfert de compétences méthodologiques, sur la conduite d'entretien notamment. Il devait aboutir à la formalisation du guide d'entretien.

Parallèlement, l'instance d'évaluation a arrêté le choix des services déconcentrés dans lesquels devaient être menés les entretiens.

Ce séminaire a été, à notre sens, un apport tout à fait intéressant et fondamental dans le processus d'enquête. Les deux principaux objectifs, construire un guide d'entretien et faire participer les CMR aux enquêtes, ont été atteints, puisque tous les CMR présents se sont déclarés partants. Ils ont cependant été quelque peu déroutés par le fait que le stage a apporté peu de connaissances techniques concrètes et formalisées. Effectivement, notre objectif était de sensibiliser les CMR aux postulats sociologiques d'analyse de la réalité, et de les conduire à prendre conscience de la relativité de leur propre façon de raisonner ou d'agir. Or la démarche d'interrogation sur ses propres pratiques, qui constitue un des fondements des métiers

des sciences humaines, n'entre pas dans l'habitus professionnel des ingénieurs. L'incertitude des CMR, «à chaud», quant aux acquis du stage, nous semble donc tout à fait compréhensible. Elle est le produit, assez classique à nos yeux, de la rencontre d'une «culture ingénieur» et d'une «culture sciences humaines». Bien qu'elle soit totalement légitime, elle ne doit pas masquer le principal résultat positif du séminaire - dont témoignera par la suite la qualité de la majorité des entretiens réalisés, qui a été de «mettre en phase» l'ensemble des futurs «enquêteurs», CMR et consultant externe. Pour nous, ce séminaire a eu également l'intérêt de constituer une sorte de «pré-enquête»; nous avons pu par des questions approcher et commencer à nous familiariser avec «l'objet câblage», dans ses aspects techniques et ses procédures administratives de mise en oeuvre. Il a permis enfin de raisonner, avec l'instance d'évaluation, sur le choix des personnes à interviewer.

### b) L'enquête et le traitement de l'information

L'enquête a été réalisée auprès de six DDE, équipées du câblage ou en cours d'équipement. Ces DDE ont été choisies par l'instance d'évaluation suivant trois critères : l'ancienneté du câblage (entre 1991 et 1993), les conditions de réalisation des travaux, les formes actuelles de l'exploitation du câblage. Dans ces services, les entretiens ont été menés, d'une part auprès des personnes impliquées dans la décision et la mise en oeuvre de l'opération de câblage : directeur départemental, secrétaire général, responsable de la cellule informatique, «support technique» chargé du suivi de l'opération ; et d'autre part auprès d'utilisateurs : bureau du personnel et des salaires, comptabilité, bureau d'études, etc. L'équipe d'Argonautes a enquêté auprès de trois des DDE retenues, et l'équipe du ministère (chargée de la mission Évaluation et Prospective et

CMR) auprès des trois autres, ainsi que, de façon plus légère, auprès d'une septième DDE, choisie dans un second temps. En complément de l'enquête au sein des DDE, Argonautes a réalisé des entretiens auprès de «personnes ressources», membres de l'administration centrale ou de la «structure d'assistance» aux services déconcentrés pour le câblage.

Au total, 67 entretiens d'une heure en moyenne ont été réalisés, sur lesquels 60 ont été exploités. La phase terrain a été organisée par les responsables du projet de la DPS, qui se sont chargés de contacter les secrétaires généraux des DDE. Ensuite, chacune des équipes a organisé son terrain d'enquête. Le seul principe, pour les CMR, était de veiller à ce qu'ils enquêtent en dehors de leur région d'appartenance, pour garantir une relative «externalité» de leur intervention.

L'information a été recueillie par prise de notes. Pour faciliter leur «apprentissage», les CMR ont travaillé par binôme, l'un posant les questions et l'autre prenant les notes. Là encore, le choix de prendre des notes plutôt que d'enregistrer résulte d'un arbitrage entre la nature de l'objet d'étude, le temps et le budget dont on dispose. Dans le cas de l'étude du câblage, la précision nécessaire des données à recueillir ne justifie pas, d'après notre expérience, un enregistrement et une transcription in extenso, eu égard au surcoût qu'ils engendrent. En revanche, nous optons pour une prise de notes la plus exhaustive possible, sans sélection, sans résumé et dans les termes mêmes des interviewés.

Les entretiens ont ensuite été «mis à plat», c'est-à-dire que chaque enquêteur a transcrit ses notes sur traitement de texte, en les organisant selon la grille du guide d'entretien, qui reprenait les grandes phases de l'itinéraire :

— avant l'arrivée du câblage : décision

de s'équiper, montage de l'opération, diffusion de l'information, etc. ;

— l'arrivée du câblage : le chantier ;

— l'utilisation de l'installation câblée : applications actuelles, impacts du câblage sur l'organisation du travail, la formation, etc. ;

— les attentes par rapport au futur.

L'équipe du ministère a transmis ses entretiens à Argonautes, qui s'est chargé du traitement de l'ensemble de l'information. Ce traitement consiste à «éclater» tous les entretiens pour les regrouper thème par thème. Le contenu de chaque thème est ensuite décrit, et ils sont articulés pour aboutir à une analyse et une interprétation structurées.

Le travail mené pendant les deux jours de formation initiale, l'implication des CMR, ainsi que celle des responsables d'IS 2 et de la mission Évaluation et Prospective, ont permis la réalisation d'entretiens que nous estimons être de bonne qualité. Le bilan du dispositif original d'association qui a été mis en oeuvre dans cette évaluation est donc positif. Il convient toutefois d'en relativiser deux aspects. Le premier est qu'il reste difficile pour le sociologue, quelle que soit la qualité de l'entretien réalisé et de sa transcription, de travailler sur des données qu'il n'a pas lui-même recueillies. Le consultant externe doit donc s'assurer de réaliser par lui-même une part suffisamment importante du terrain, qui lui garantira une bonne compréhension du problème, et facilitera son analyse des informations qu'il n'a pas collectées personnellement. Cette condition, qui était réalisée ici, nous semble a posteriori tout à fait fondamentale pour garantir la qualité du travail du consultant externe. Les entretiens réalisés par l'interne ne peuvent être qu'un complément d'informations. Le deuxième aspect à relativiser concerne le bilan à établir quant au transfert de compétences proprement dit. Il est probable que les CMR aient acquis des éléments de

connaissance et de savoir-faire ; mais le temps de formation est trop court pour qu'ils puissent intégrer l'ensemble de la démarche sociologique. Il faudrait, pour aller plus loin dans le bilan, recueillir l'avis des intéressés eux-mêmes.

### 3. LES CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION

#### a) La présentation des résultats

Les résultats de l'enquête ont fait l'objet, comme dans la plupart des études que nous réalisons, d'une première réunion dite de « restitution intermédiaire », puis d'une présentation des résultats définitifs. La restitution intermédiaire est une étape délicate pour le consultant externe. Elle intervient alors que l'ensemble de l'information n'est pas dépouillé, elle nous oblige à une certaine schématisation, et nous avons du mal à ce que nos « premières impressions » ne soient pas interprétées en « grandes conclusions ». Or nos « impressions », bien qu'elles soient fondées sur une première ébauche d'analyse, peuvent lors du traitement détaillé de l'ensemble de l'information être plus ou moins fortement relativisées et nuancées. Le risque est donc réel d'amener les commanditaires de l'étude à des conclusions provisoires inexactes. Cette réunion intermédiaire a toutefois l'intérêt de nous amener à confronter nos premières interprétations à la réaction de l'auditoire. Elle peut être par exemple l'occasion d'apporter d'autres points de vue qui viendront nuancer l'analyse. Mais elle a surtout un double intérêt pour les commanditaires de l'étude : d'une part, ils obtiennent un « retour » sur le terrain réalisé, et d'autre part, ils s'assurent que le consultant travaille et avance dans ses résultats.

A la fin de notre étude, nous remettons en général deux documents : un rapport d'analyse, qui est le résultat de l'interpré-

tation « objective » de la réalité étudiée, et une synthèse, dans laquelle nous formulons un ensemble de préconisations à partir des principaux constats de l'étude.

Les principaux résultats de l'étude ont mis en évidence le caractère non linéaire du lien entre l'offre d'une innovation technologique et son adoption. Nous avons montré par exemple, que les déclencheurs de la décision de mettre en oeuvre une opération de câblage sont relativement indépendants des solutions que peut apporter le câblage informatique en lui-même. Les contraintes des DDE liées à la saturation de leur réseau téléphonique ou à la vétusté de leurs réseaux électriques, ainsi que l'opportunité du financement par l'administration centrale, sont les principaux facteurs qui se conjuguent pour provoquer la décision de câbler les bâtiments. Ainsi les responsables des services déconcentrés n'expriment que peu d'attentes précises spécifiquement liées au câblage, et n'ont pas de vision claire du sens général que l'administration centrale donne à son action, en terme de modernisation du service. Ce constat nous semble intéressant parce qu'il montre que **la réussite d'un projet, ici l'adoption de l'offre d'une nouvelle technologie, ne demande pas forcément que les différents acteurs, ici l'administration centrale et les services déconcentrés, aient la même vision de ce projet.** Nous avons également montré, à propos des impacts du câblage, que certains responsables s'appuient sur cette nouvelle technologie pour engager une importante restructuration de leur service. Le fonctionnement en réseau, qui rend possible le partage d'applications ou de données, leur permet de penser une nouvelle organisation du travail, basée sur une moindre parcellisation des tâches et une plus grande polyvalence des agents. Un chef de service peut ainsi, grâce au câblage, non pas éviter l'absentéisme de ses agents, mais au moins atténuer la perturbation dans le travail qu'il engendre. Ce

phénomène montre que l'introduction d'une nouvelle technologie est une occasion pour les acteurs de se la réapproprier pour créer une réponse «sur mesure» à leurs contraintes particulières. Il illustre à notre sens l'intérêt de réfléchir à partir d'une observation de la réalité plutôt que d'un raisonnement normatif.

### b) Les préconisations

Les préconisations, pour nous, consistent à mobiliser les connaissances acquises lors de l'enquête sur les pratiques effectives des acteurs, pour en abstraire des conseils d'action à mettre en oeuvre. L'objectif de l'action est ici de créer les conditions de la généralisation de la mise en place du câblage par les services déconcentrés, et nous avons par exemple préconisé de communiquer sur l'utilité et les utilisations potentielles du câblage, d'accélérer la diffusion des applications nationales, ou encore de mettre au point des outils informatiques destinés aux responsables de services, outils qui seraient les vecteurs de la sensibilisation de l'encadrement à l'informatique.

Le statut des préconisations se différencie pour nous distinctement de celui de l'analyse, dans la mesure où le sociologue quitte son rôle d'observation et le principe de la «neutralité axiologique», pour passer dans le registre de l'action. Mais ce statut des préconisations est parfois ambigu, car elles ne peuvent, venant du consultant, qu'être malgré tout «extérieures» au système d'action concret. Or si l'analyse compréhensive demande d'adopter l'ensemble des points de vue des différents acteurs, le passage à l'action, lui, nécessite d'être engagé dans un point du système. **Les préconisations du consultant ne peuvent donc être opérationnelles, à notre sens, que si elles sont réinterprétées par rapport à la logique des acteurs du changement. Elles sont**

**au contraire inefficaces si les commanditaires de l'étude ou le consultant attendent qu'elles soient applicables «telles quelles».**

Le travail réalisé avec le ministère nous a paru, sur cet aspect de la réappropriation, particulièrement riche. Notre rapport écrit et la synthèse avaient été remis préalablement à la réunion de restitution orale. Ils avaient donc pu être lus par les membres de l'instance d'évaluation, ce qui a permis d'engager une discussion pour une mise en oeuvre opérationnelle des recommandations. Par ailleurs, un réel travail de réappropriation de l'enquête avait été effectué par les responsables du projet d'évaluation, qui a conduit à un «plan d'action». L'instance d'évaluation a ainsi été chargée d'élaborer des propositions d'action à entreprendre dans la mise en oeuvre de la politique de câblage. La production de ces propositions a été organisée autour de quatre thèmes dégagés de nos préconisations :

- l'explicitation des enjeux de la politique de câblage (liens entre le câblage et la modernisation des services, communication sur l'utilité du câblage, etc.) ;
- la redéfinition des procédures de câblage (règles de maîtrise d'oeuvre, de financement, et planification des opérations) ;
- l'assistance technique (certification des matériels, redéfinition du positionnement des CETE, etc.) ;
- l'assistance à la réorganisation (analyse et évaluation de cas de réorganisation du travail pour capitaliser l'expérience).

Les membres de l'instance d'évaluation se sont donc répartis en groupes de travail sur ces thèmes ; ils devaient produire, pour l'étape suivante, un document exposant la problématique du thème telle qu'elle ressort de notre étude, leur position par rapport à nos préconisations, et



des propositions d'action (objectifs, plan d'action, échéancier, moyens).

Le processus est en cours, il est trop tôt et il ne nous revient pas d'évaluer le dispositif global de l'évaluation. Le fait que notre étude ait été poursuivie par la mise en oeuvre d'un travail de réflexion et d'action nous permet toutefois d'établir un bilan positif de la partie du dispositif qui nous a concernée. Nous savons bien que les études ne sont pas toujours suivies d'effets, et aboutissent parfois assez directement dans un placard. Pourquoi l'une «marche» et l'autre pas ? La question reste encore assez obscure pour nous, mais **deux conditions, réunies ici, nous semblent nécessaires à l'efficacité de l'évaluation du consultant externe : d'une part que les résultats de son étude ne constituent pas un enjeu conflictuel trop fort parmi les membres de l'instance d'évaluation ; d'autre part que les commanditaires de l'évaluation aient un pouvoir de décision au sein de l'organisation, et soient effectivement les personnes qui vont agir concrètement pour mettre en oeuvre le changement.**

<sup>1</sup> Il s'agit des "supports techniques" dans les Centres d'Etudes Techniques de l'Équipement (CETE) et des correspondants "ATEX" (Atelier Télécommunications Exploitation) dans les services déconcentrés.

<sup>2</sup> Notre compétence de sociologues réside dans la façon d'interroger la réalité puis de l'interpréter, et dans la mise en oeuvre des méthodes pour y parvenir en fonction du problème posé, et ce, quelles qu'en soient les caractéristiques "techniques". Nous sommes ainsi amenés à travailler sur des domaines aussi divers que la diarrhée de l'enfant dans le tiers-monde, les usages domestiques de l'électricité en France, la diffusion des logiciels d'aide au choix des matériels agricoles, ou le câblage des DDE, dont la technicité peut être parfois pointue.

#### BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE:

- BAROUCH Gilles et CHAVAS Hervé, "Où va la modernisation. Dix années de modernisation de l'administration d'État en France", Paris, L'Harmattan, 1993.

- BEC Jacques, GRANIER François, SINGERY Jacky, "Le consultant et le changement dans la fonction publique", Paris, L'Harmattan, 1993.

- COLLOQUE DE CERISY, "Le service public ? La voie moderne", Paris, L'Harmattan, 1995.

- WARIN Philippe, "Les usagers dans l'évaluation des politiques publiques. Étude des relations de service", Paris, L'Harmattan, 1993.

<sup>3</sup> Remarquons que la qualité n'existe pas en soi ; les critères de qualité varient selon les situations et les normes propres à chaque milieu professionnel. Certains commanditaires seront par exemple attentifs à la légitimité universitaire du consultant, et se "rassureront" sur sa qualité suivant le nombre de ses publications ; d'autres préféreront se fier au chiffre d'affaires de la société et à sa renommée dans le milieu des études.

<sup>4</sup> Il est admis en effet que le métier de consultant est soumis à une garantie de moyens, mais non à une garantie de résultats. Cette "règle" a toutefois été remise en question aux États-Unis, puisqu'un producteur de lessive a conduit en procès la société consultante qui lui avait prêté au terme de l'étude et de la campagne de communication un gain de X% de parts de marché qui n'a pas été atteint.