



**HAL**  
open science

# Travailler “ sur ”, “ avec ” et “ pour ” l’institutionnalisation de l’évaluation : d’une implication nécessaire à de nécessaires implications

Nadia Okbani

## ► To cite this version:

Nadia Okbani. Travailler “ sur ”, “ avec ” et “ pour ” l’institutionnalisation de l’évaluation : d’une implication nécessaire à de nécessaires implications. PESLE M. et GALLENGA G. La thèse Cifre en SHS : l’art de la double contrainte, Presses Universitaires de Provence, 2023, Travail Et Gouvernance, 979-10-320-0461-6. hal-04217556

**HAL Id: hal-04217556**

**<https://hal.science/hal-04217556v1>**

Submitted on 26 Sep 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

OKBANI N., 2023, « Travailler « sur », « avec » et « pour » l'institutionnalisation de l'évaluation : d'une implication nécessaire à de nécessaires implications », PESLE M. et GALLENGA G. (dir.), *La thèse Cifre en SHS : l'art de la double contrainte*, Presses Universitaires de Provence, p. 67-88.

## Travailler « sur », « avec » et « pour » l'institutionnalisation de l'évaluation : d'une implication nécessaire à de nécessaires implications

Nadia Okbani,  
Maîtresse de conférences en science politique,  
Université de Toulouse Jean Jaurès, CERTOP

Lorsqu'une recherche s'intéresse au fonctionnement d'une organisation, à la manière dont elle est ordonnée par des institutions, aux représentations sociales des acteurs qui la font vivre, aux rapports de pouvoir qui les caractérisent et à leurs modes de régulation, elle exige un travail de terrain conséquent. Pour nourrir leurs enquêtes, des chercheurs font le choix de s'immerger dans l'environnement qu'ils entendent observer, de devenir membre d'une communauté<sup>1</sup> ou d'apprendre un métier pour occuper un poste de travail<sup>2</sup> afin de saisir les parcours d'acteurs, les normes et le fonctionnement d'un espace social. D'autres sont en partie contraints d'être embauchés par leur terrain pour financer leur recherche, sous contrat CIFRE par exemple. Cette configuration permet de participer aux activités et à la vie quotidienne des enquêtés pour mobiliser des méthodes d'ethnographie en vue de saisir les comportements sociaux et des institutions qui les traversent. Comme l'explicitent Anne-Marie Arborio et Pierre Fournier :

---

<sup>1</sup> Loïc J D Wacquant, « Corps et âme. Notes ethnographiques d'un apprenti-boxeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°80, 1989, p.33-67; Daniel Bizeul, « Des loyautés incompatibles. Aspects moraux d'une immersion au Front National », *SociologieS (Revue En Ligne)*, 2007 ; Daniel Bizeul, *Avec Ceux Du FN, Un Sociologue Au Front National*, Paris, La Découverte, 2003; Jeanne Favret-Saada, « Etre Affecté », *Gradhiva*, n°8, 1990, p.3-10; Christophe Broqua, « L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant », *Genèses*, n°3, 2009, p.109-124; Delphine Naudier et Maud Simonet, *Des sociologues sans qualité. Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La découverte, 2011; Martina Avanza, « 2 : Comment faire de l'ethnographie quand on n'aime Pas "ses Indigènes" ? Une enquête au sein d'un mouvement xénophobe », in Alban Bensa et Didier Fassin, dir., *Les Politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008, p.41-58

<sup>2</sup> Ghislaine Gallenga, « Une ethnologue dans la grève », *Ethnologie Française*, n°4, 2005, p.723-732; Ghislaine Gallenga, « L'empathie inversée au cœur de la relation ethnographique », *Journal des anthropologues*, n°114-115, 2008, p.145-161; Thomas Alam, Marion Gurruchaga, Julien O'Miel, « Science de la science de l'état : la perturbation du chercheur embarqué comme impensé épistémologique », *Sociétés Contemporaines*, n°87, 2012, p.155-173

On s'intéresse à des situations sociales circonscrites examinées de façon intensive avec l'intention d'établir des faits de pratique, de saisir le contexte contraignant dans lequel ils se développent, de prendre en compte le travail verbal des acteurs pour s'en rendre maîtres. Cela conduit à restituer des logiques d'acteurs, à rendre à leurs comportements leur cohérence, à révéler le rapport au monde que chacun manifeste à travers des pratiques observables<sup>3</sup>.

Cette posture et ces méthodes peuvent se révéler particulièrement heuristiques pour comprendre les logiques d'un espace social, récolter des données peu accessibles de l'extérieur, proposer un travail empirique inductif et des analyses abondantes. Elles soulèvent néanmoins de nombreuses questions méthodologiques. D'une part, le chercheur est amené à penser stratégiquement son positionnement et sa présentation de soi face aux enquêtés, à négocier ses missions dans l'organisation, en lien avec son objet de recherche, mais aussi à le bricoler en fonction des situations et des interactions. D'autre part, dans l'étude du matériau récolté, il doit analyser le rôle qu'il a joué, comment il a été perçu par les enquêtés, instrumentalisé ou tenu à l'écart de certaines informations. Dans ces configurations, le rapport qu'entretient le chercheur avec son objet exige un travail de distanciation et d'analyse des conditions sociales de production du savoir.

Cette conciliation entre l'engagement pratique et le souci de rupture épistémologique<sup>4</sup> peut s'avérer complexe puisque le chercheur est tiraillé entre plusieurs communautés et vies parallèles (professionnel occupant un poste de travail, chercheur en observation sur le terrain, *etc.*), il doit jongler entre ces tensions, avec chacune de ses sphères d'appartenance<sup>5</sup>. Ces interactions représentent à la fois toute la richesse et la difficulté d'une démarche ethnographique, impliquant un travail d'engagement et de distanciation<sup>6</sup>. Norbert Elias invite à accepter qu'une démarche scientifique ne se libère jamais totalement de l'engagement du chercheur et qu'il est préférable de mobiliser les concepts « d'engagé » et de « distancié » plutôt que « subjectif » et « objectif » qui tendent à entretenir « l'illusion d'un abîme infranchissable entre deux entités différentes : le 'sujet' et 'l'objet'<sup>7</sup> ». Ainsi, il s'agit ici, de partir de l'idée que « Nous ne sommes jamais des témoins objectifs observant des objets, mais des sujets observant d'autres sujets au sein d'une expérience où l'observateur est lui-même observé<sup>8</sup> ». La diversité des travaux ethnographiques montre qu'il y a différentes manières de procéder impliquant des avantages et des inconvénients, en fonction de l'objet et des choix de positionnement, notamment si l'on travaille à découvert<sup>9</sup> ou de manière clandestine<sup>10</sup>. Ces questions se posent avec d'autant plus d'acuité et se révèlent complexes lorsque le chercheur a un rôle spécifique à jouer, que des missions professionnelles lui sont confiées et qu'elles s'imbriquent avec l'objet de sa recherche. Ce chapitre propose d'interroger cette configuration à la lumière d'une expérience de recherche conduite en contrat CIFRE avec la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de la Gironde où il s'agit de comprendre l'institutionnalisation de l'évaluation par une approche ethnographique.

---

<sup>3</sup> Anne-Marie Arborio, Pierre Fournier, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Paris, Nathan Université, 1999, p. 7

<sup>4</sup> Pierre Bourdieu, *Réponses: pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 1992

<sup>5</sup> François Laplantine, *La description ethnographique*, Paris, Nathan, 1996

<sup>6</sup> Norbert Elias, *Engagement et distanciation. Contribution à la sociologie de la connaissance*, Paris, Agora Pock, 1993

<sup>7</sup> *Ibid*, p. 63.

<sup>8</sup> Laplantine, *op.cit.* p. 21.

<sup>9</sup> Bizeul, *op.cit.*

<sup>10</sup> Loïc J D Wacquant, *op.cit.* Damien Cartron, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et emploi*, n° 94, 2003, p. 59-64.

Après avoir explicité le contexte de mon arrivée à la CAF et les missions de cet organisme, je présente l'objet de ma thèse, son cadrage théorique et ses implications méthodologiques. Puis, je précise les conditions sociales de production de cette recherche, liées notamment aux différentes missions professionnelles confiées, afin de mettre en évidence leur imbrication avec l'objet de recherche et le travail de distanciation qu'ils induisent.

Suite à la réalisation d'un mémoire de master sur les expérimentations et l'évaluation du Revenu de Solidarité Active (RSA), je cherche un emploi et le directeur de mon mémoire m'oriente vers la CAF de la Gironde. Cet organisme de Sécurité sociale déploie les politiques de la Branche famille au niveau du département, à travers le versement de prestations légales<sup>11</sup> auprès de la population, mais aussi par la mise en œuvre d'une action sociale locale, passant notamment par l'attribution de financements à des collectivités territoriales et des associations. Elle intervient principalement sur l'appui à la parentalité, le développement de l'accueil de la petite enfance, de l'enfance et de la jeunesse, le logement, le handicap mais aussi la lutte contre la précarité. Cette CAF est composée d'environ 850 salariés et d'une diversité de métiers allant de la direction, aux responsables de services et cadres intermédiaires, aux conseillers techniques, chargés d'études sociales, statisticiens, informaticiens, contrôleurs de gestion, comptables, travailleurs sociaux, techniciens conseils, etc.

Je réalise un stage de sept mois (2010) à la CAF pour travailler sur une étude sur le non-recours au RSA<sup>12</sup>. L'accessibilité des acteurs, la possibilité d'observer leur travail et d'accéder à des bases de données des allocataires pour conduire une méthode d'évaluation expérimentale me fait prendre conscience de l'intérêt de mener des recherches à l'intérieur de ce type d'organisme pour comprendre comment l'action publique est pensée et conduite. Puis, recrutée pour six mois en qualité de chargée d'études sociales (CES), je suis missionnée sur la réalisation d'une évaluation de politique locale conduite en partenariat avec la mairie de Bordeaux. J'observe alors que la direction de la CAF s'auto-mandate sur la conduite de recherche comme sur l'évaluation de politiques sociales locales, alors qu'elle n'a pas d'obligation légale de le faire. Il s'agit d'une démarche volontariste, indépendante de directives ou de contraintes issues du niveau national. Cela m'interpelle et m'amène à me demander pourquoi une organisation administrative comme la CAF investit l'évaluation de politiques, comment elle procède, ce qu'elle cherche à en faire et ce que cela produit comme changements dans l'organisation et dans la conduite de l'action publique.

J'envisage alors de réaliser une thèse sur cette question en m'inscrivant dans la sociologie de l'institution<sup>13</sup> pour appréhender l'évaluation comme un ensemble de normes, de règles formelles et informelles, de rôles et de pratiques d'acteurs qui structurent les rapports sociaux et la conduite de leurs actions. Ce cadrage théorique exige une approche empirique et une proximité avec l'objet qui m'amène à choisir les méthodes de l'ethnographie institutionnelle pour saisir l'interaction des acteurs au travers desquels se réalise l'action publique, en dévoiler les caractéristiques structurelles et les logiques de fonctionnement<sup>14</sup>.

Je propose alors au directeur A (nommé ainsi pour le différencier du second qui intervient par la suite et ne se positionne pas dans cette optique, le directeur B) de conduire une recherche sur l'institutionnalisation de l'évaluation, ses enjeux, sa pratique et ses usages au sein de la CAF

---

<sup>11</sup> RSA, Aide Pour le Logement, Allocations familiales, Allocation Adulte Handicapée, etc.

<sup>12</sup> Nadia Okbani, « Les travailleurs pauvres face au RSA activité, un rendez-vous manqué ? », *Revue Française Des Affaires Sociales*, n°4, 2013, p.34-55

<sup>13</sup> Jacques Lagroye et Michel Offerlé, *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin, 2011

<sup>14</sup> Vincent Dubois, « Ethnographier l'action Publique », *Gouvernement et Action Publique*, n°1, 2012, p.83-101

dans le cadre d'un contrat CIFRE. Il accepte et me missionne sur la conduite d'évaluations de politiques au même titre que les CES. En parallèle, il souhaite valoriser sa politique d'évaluation, en cours depuis une quinzaine d'années et atypique dans les CAF et saisit l'opportunité de cette recherche pour me demander de travailler sur l'élaboration d'un « Schéma directeur de l'évaluation » (SDE) visant à institutionnaliser formellement cette pratique dans l'organisation et à la diffuser dans le réseau des CAF.

Si les conditions sociales de réalisation de cette recherche et l'approche ethnographique se révèlent heuristiques pour saisir l'institutionnalisation de l'évaluation dans cette organisation, elles posent cependant des questions pratiques et épistémologiques. Il convient d'analyser cet engagement ethnographique dans un contexte d'imbrication de l'objet de recherche et des missions professionnelles pour porter un regard distancié sur la posture de « chercheuse-actrice », en interaction avec les enquêtés, missionnée sur des fonctions spécifiques, étroitement liées à la recherche, soumise à des exigences professionnelles et dans une situation de subordination. Cette configuration m'amène à adopter différentes postures entraînant une gymnastique de positionnement et de distanciation pour restituer les conditions sociales de production de la recherche de manière analytique et méthodique. Ce chapitre étudie les intérêts et les limites ethnopraxiques de l'occupation d'un poste sur le terrain d'observation pour travailler "*sur*", "*avec*" et "*pour*" l'objet de recherche : travailler *sur* l'institutionnalisation de l'évaluation comme chercheuse au sein de l'organisation (1); travailler *avec* l'institutionnalisation de l'évaluation, en tant que « chargée d'études et de recherche » assimilée aux chargés d'études sociales et conduire des évaluations comme eux (2); travailler *pour* l'institutionnalisation de l'évaluation, en tant que cheffe de projet de l'élaboration d'un schéma directeur de l'évaluation (3). La problématique pourrait se formuler ainsi : Dans quelles mesures les différentes postures professionnelles adoptées (sur/avec/pour) ont des implications sur la conduite de la recherche et constituent des opportunités et des contraintes pour saisir l'institutionnalisation de l'évaluation et ses effets sur l'organisation et l'action publique ?

## 1. Être chercheuse « *sur* » l'institutionnalisation de l'évaluation dans l'organisation

La thèse réalisée au sein de la CAF étudie le caractère complexe, collectif et conflictuel de l'institutionnalisation de l'évaluation à travers la manière dont cette pratique et ses normes sont élaborés, mobilisés et utilisés par les acteurs dans la conduite de l'action publique. J'analyse ici en quoi le fait d'être une chercheuse salariée au sein de la CAF me met dans une position de subordination face à la direction (1.1), me conduit à négocier mon rôle (1.2) tout en m'offrant la possibilité d'accéder à des données de terrain abondantes (1.3).

### 1.1 Être doctorante employée par l'organisation étudiée : entre subordination et immersion

Être employée par l'organisation sur laquelle on conduit une recherche implique un positionnement organisationnel et des rapports hiérarchiques de subordination avec les enquêtés parfois complexes à gérer et à analyser. La direction a souhaité que je sois positionnée dans l'organigramme et managée comme les CES, au sein du service d'action sociale. En 2011, j'intègre donc l'unité territoriale de Bordeaux, une équipe pluridisciplinaire composée d'une dizaine de personnes de différents métiers (travailleuses sociales, conseillers territoriaux, techniciennes sociales administratives, CES) et je suis physiquement positionnée dans leur bureau partagé (en *open space*). Près de la moitié des agents de cette équipe sont membres d'un

syndicat ou représentants du personnel, ce qui permet d'avoir des échos sur les actualités organisationnelles et sur ce qui se discute dans les instances du personnel.

Étant donné mon statut particulier, j'interagis avec plusieurs niveaux de cadres hiérarchiques (du N+1 – responsable d'équipe – au N+5 – directeur) dont les responsabilités managériales envers moi sont différentes. Certains s'intéressaient à l'intégralité de mes travaux (au sein de la CAF et dans la recherche : N+4 et N+5), d'autres étaient en charge du suivi d'une mission particulière ou encore à la gestion administrative (du N+3 au N+1). Cela me permet parfois de m'orienter stratégiquement vers différents niveaux d'acteurs pour obtenir des réponses à mes questions, ce qui ne se fait pas chez mes homologues CES pour éviter de « court-circuiter la hiérarchie »<sup>15</sup>. J'observe alors des difficultés de positionnement de la hiérarchie par rapport à mon statut atypique et des formes de filtrage. D'une part, certains cadres intermédiaires ne sont pas à l'aise avec le fait que je sois une universitaire potentiellement plus diplômée, invitée à intervenir auprès de la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) ou de partenaires politiques comme le Conseil Départemental. D'autre part, certaines de mes demandes (de documents ou de participation à des réunions du Conseil d'Administration) leur paraissent déplacées au vu de mon assimilation aux CES. J'ai pourtant négocié l'intitulé de mon poste de « chargée d'études et de recherche » au moment de la signature du contrat, afin de le différencier des fonctions occupées précédemment, d'assurer une reconnaissance de ma recherche et de me ménager des marges de manœuvre pour ne pas être enfermée dans un rôle normé de CES. Il a parfois été nécessaire de mettre en avant cet intitulé auprès de cadres (notamment N+2 et N+3) pour négocier les temps de travail à la CAF, solliciter des entretiens ou accéder à des instances réservées à la direction. Donner de la lisibilité sur mes questionnements à l'encadrement et faire référence à ma recherche a facilité l'accès à l'information par exemple pour observer les Conseils d'Administration.

Le contrat de travail et le statut de salariée assurent néanmoins une place légitime au sein de l'organisation et des professionnels, permettant de mener une ethnographie du travail des acteurs. Cette immersion constitue un point d'observation riche pour appréhender, dans la durée, le fonctionnement de l'organisation, ses différents services et métiers, la manière dont les acteurs donnent sens et négocient l'évaluation. Sur une période de quatre ans j'ai pu étudier les différents positionnements et impressions d'acteurs, observer la variabilité des conduites individuelles en fonction du contexte et identifier les divergences pour mettre en avant la complexité du processus institutionnel. Cependant, si le temps passé au sein de l'organisation facilite la compréhension des logiques et mécanismes d'action, il peut amener à penser son rôle et à travailler la distanciation au fur et à mesure que se crée une intimité avec les enquêtés.

## 1.2 Négocier son rôle et faire avec les représentations des enquêtés

En tant que chercheuse en immersion dans l'organisation, je tente dès le début de ma recherche de définir mon rôle par rapport aux différents acteurs (hiérarchie et salariés) tout en m'interrogeant sur la manière dont je suis perçue par les enquêtés, comment ils agissent envers moi. Il s'agit de saisir d'où j'observe et en quoi cela peut influencer mes analyses, à la fois au moment de l'observation, lors de l'écriture du carnet de terrain et de l'étude des données récoltées. Comme le souligne Daniel Bizeul, le chercheur :

a rarement la possibilité de fabriquer un rôle à sa convenance. Outre la particularité du milieu étudié, il doit faire avec sa propre personne, c'est-à-dire avec ses caractères physiques, ses façons d'être et les

---

<sup>15</sup> Pour reprendre les termes de cadres de la CAF. Carnet de terrain (juillet 2011)

informations existant à son sujet qui amènent à le percevoir et le traiter selon un registre défini, variable d'un milieu à un autre<sup>16</sup>.

Le travail d'observation se déroule à découvert, les cadres de l'organisation sont informés de mes recherches par le biais d'une lettre de mission dès la signature du contrat, sans pour autant que soit systématiquement précisé à tous les acteurs que je conduis une recherche et sur quoi elle porte. Pour recueillir les points de vue, je me suis fabriqué un rôle de novice qui partage ses étonnements, pose des questions, demande conseil à ses collègues plus expérimentés, cherche à se faire expliquer des choses. Ce rôle est facilité par le fait d'être une jeune professionnelle (25 ans au moment du recrutement), d'être nouvelle à la CAF, dans une logique d'apprentissage du métier et de conduite d'une recherche. Dans cette perspective, j'amène les enquêtés à réfléchir à leurs pratiques, aux mécanismes de fonctionnement de l'organisation et aux stratégies d'acteurs qui m'intéressent, comme l'explique une CES « le fait de travailler avec toi ça nous fait avancer et prendre de la hauteur »<sup>17</sup>. Plusieurs personnes se prêtent au jeu et viennent d'eux-mêmes me raconter des expériences à la pause café ou au déjeuner par exemple sur le positionnement de la direction face à des résultats d'évaluation ou sur des relations partenariales.

Les précédents postes occupés au sein de la CAF me permettent, d'une part, d'être considérée avant tout comme une salariée, faisant partie de l'équipe, mais la diminution progressive de mon temps de travail<sup>18</sup>, la participation à des colloques ou les publications font prendre conscience aux équipes de mon statut de chercheuse surtout la dernière année. D'autre part, les expériences antérieures génèrent des confusions sur mon objet de recherche puisque je suis restée pour certains « madame non-recours au RSA », alors que pour d'autres, avec lesquels je travaille plus régulièrement ou auprès desquels j'ai conduit un entretien, je suis aussi « madame évaluation »<sup>19</sup>.

Le fait d'être une femme issue de l'immigration ne semble pas impliquer de comportements particuliers à mon égard. C'est surtout mon âge, ma faible expérience professionnelle et mon rôle de novice qui conduisent les enquêtés à s'inscrire dans une posture de sachant et de prescripteur. Majoritairement associée à une CES, je suis pour autant successivement assimilée à différents statuts en fonction des contextes, des acteurs et du rapport qu'ils entretiennent avec ma recherche. Par exemple, le nouveau directeur B, qui se positionne contre l'institutionnalisation de l'évaluation et qui n'est pas intéressé par ma recherche, me présente comme une « stagiaire » lors d'un conseil d'administration ; alors que le directeur-adjoint, promoteur de l'institutionnalisation de l'évaluation qui investi stratégiquement ma recherche, me présente comme une chercheuse lors d'une réunion avec le Conseil Départemental, en vue d'asseoir sa légitimité dans les négociations du plan territorial d'insertion.

J'observe par ailleurs des réactions particulières d'un cadre qui souligne « il n'y a pas besoin d'avoir Bac + 12 pour comprendre ça », « tu ne nous écris pas une thèse là-dessus, tu fais simple » qui laissent entendre que le travail d'une chercheuse peut être perçu comme trop complexe et peu opérationnel pour la direction et les salariés. Les tentatives de définition de mon rôle auprès des différents enquêtés restent soumises aux variations de leurs représentations sociales, de ce qu'ils attendent de moi, projettent sur mes caractéristiques propres, mes

---

<sup>16</sup> Daniel Bizeul, « Que faire des expériences d'enquête ? Apports et fragilité de l'observation directe », *Revue française de science politique*, n°57/1, 2007, p. 69-89, p. 72.

<sup>17</sup> Carnet de terrain (juin 2012).

<sup>18</sup> Je travaillais à la CAF 70% du temps de travail la 1<sup>ère</sup> année, 50% la 2<sup>ème</sup> et 30% la dernière.

<sup>19</sup> Pour reprendre les expressions formulées par les agents de la CAF.

comportements et déterminent en partie la nature de la relation sociale. Cela conditionne mon acceptation par la direction et les équipes, leur confiance, et par-là, joue sur l'étendue et l'authenticité des informations récoltées.

### 1.3 Être en immersion dans son terrain : comprendre l'environnement et disposer de données abondantes

Cette recherche en immersion constitue une réelle opportunité d'accès à des données de nature différente : d'une part des données de compréhension de l'environnement, de l'organisation et des caractéristiques de ses acteurs par le biais du travail ethnographique ; d'autre part, des données documentaires internes et des entretiens approfondis peu accessibles à un chercheur extérieur à l'organisme.

Premièrement, cette configuration offre la possibilité d'avoir accès à un environnement organisationnel, à des acteurs, à la complexité et à la richesse de la cuisine interne. Pour conduire ma recherche, j'entretiens des relations de confiance avec différents acteurs susceptibles de faciliter ma compréhension du fonctionnement de la structure et de saisir ce qui entre en jeu dans l'institutionnalisation de l'évaluation à la CAF. J'interagis avec une diversité de professionnels (direction, encadrement, CES, travailleurs sociaux, techniciens conseils) dans le cadre de relations formelles (réunions de travail et événements de l'organisation<sup>20</sup>) et informelles, en particulier pendant les repas au restaurant d'entreprise, à la machine à café et à la « pause clope », en particulier avec les CES et les membres de l'équipe pluridisciplinaire de l'unité territoriale de Bordeaux.

Cette proximité implique une certaine empathie avec les enquêtés et des interactions complexes pour avoir accès aux informations, tout en maîtrisant ses prises de position, afin de conserver la confiance des acteurs et sans trop perturber le milieu observé. Cela induit une attention permanente sur sa posture car une position jugée trop neutre ou contradictoire par les enquêtés pourrait susciter des critiques ou des méfiances<sup>21</sup>. J'analyse alors les relations sociales entretenues avec les acteurs, les différentes affinités, les prises de position et les différents rôles que je joue en fonction des interlocuteurs en présence. Cela me permet de prendre de la distance avec mon positionnement d'actrice et de chercheuse mais aussi de saisir leurs incidences sur la nature des informations récoltées. Pour cela, dans le cadre de cette ethnographie, je tiens un carnet de terrain pour rendre compte de cette expérience personnelle d'enquête (voir l'encadré 1).

#### ***Encadré 1 : Le carnet de terrain, un outil essentiel du travail ethnographique***

La tenue régulière d'un carnet de terrain (cahier ou numérique) constitue un outil nécessaire à la conduite d'une ethnographie rigoureuse. Ce travail permet de rendre compte du déroulé chronologique de l'enquête et de la collecte progressive des données de terrain, afin d'éviter la déperdition d'information liée aux problèmes de mémorisation, par le biais de prises de notes de différentes natures. La recherche ethnographique s'inscrit ainsi dans un processus d'écriture de notes descriptives sur la configuration de l'espace (schémas), d'observations diverses sur les caractéristiques des enquêtés, leurs comportements, leurs propos et leurs modalités d'interaction. Le carnet de terrain consigne également des notes méthodologiques, sur les

<sup>20</sup> Pour illustrer : repas de Noël, présentation des vœux du directeur, départ en retraite ou mutations de dirigeants.

<sup>21</sup> Christophe Broqua, « L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant », *Genèses*, n°3, 2009, p.109-124



conditions d'entrée sur le terrain et de réalisation de la recherche, sur la relation entretenue avec les enquêtés mais aussi sur des considérations plus personnelles d'auto-analyse concernant par exemple des impressions, des émotions (positives ou négatives), le rapport au terrain et au milieu observé. Il permet de retranscrire des notes d'analyse des observations, des hypothèses, des interprétations, des mises en perspective avec d'autres travaux de recherche ou des approches théoriques, mais aussi des perspectives d'investigations futures (pistes de terrain et de questionnements complémentaires) ou de généralisation. Ce carnet de terrain et ce processus d'écriture pour écriture pour soi, sont retravaillés et mis au propre dans le travail d'analyse des données. Ils constituent un support à la distanciation méthodologique vis-à-vis de l'objet et un matériau central d'analyse pour la recherche.

Le milieu professionnel et le poste occupé me donnent la possibilité d'avoir, comme la plupart des acteurs, un carnet dans toutes les réunions pour prendre des notes sur mes observations, sur ce qui se dit et se fait. En dehors des temps de travail, je restitue les échanges informels, des éléments d'analyse sur l'organisation et l'évaluation mais également sur l'influence que je pense avoir en tant qu'actrice. J'inscris aussi mes réactions personnelles face à différentes situations, qu'il s'agisse de questionnement, d'enthousiasme, de malaise, de frustrations, d'agacement, de renoncements, d'empathie, d'antipathie, pouvant jouer sur la manière dont j'observe. Par exemple, lorsqu'un CES me conseille sur la manière de conduire une évaluation et que je ressens de la frustration parce que je ne l'appréhende pas de la même manière sur le moment, j'en prends note sans contester pour pouvoir par la suite questionner les normes professionnelles qu'il essaie de me transmettre. La position de subordonnée comme celle de la collègue en formation me place dans une configuration où ce carnet de terrain est d'une nature particulière, il me permet certes de récolter des données mais aussi de prendre du recul et d'observer comment ma pratique professionnelle se construit et m'affecte, comment elle est encadrée par la hiérarchie et les autres professionnels. L'analyse *a posteriori* du contenu de ce carnet de terrain, le travail de distanciation et de mise en perspective constitue ainsi un élément empirique central de la recherche.

Plus généralement l'interaction quotidienne avec les enquêtés dans la durée permet de saisir le contexte et le fonctionnement de la structure, ses diverses missions, temporalités, services, métiers et cultures professionnelles mais aussi d'observer les modalités de management, de mise à l'agenda et de prise de décision. Elle offre la possibilité de comprendre qui sont les acteurs de la CAF, comment ils pensent l'action publique, déploient des stratégies en fonction de leurs intérêts professionnels, de saisir la nature de leurs relations sociales, de leurs comportements et des institutions qui les traversent.

Deuxièmement, les relations de confiance tissées dans la durée, notamment avec le directeur-adjoint et les CES, favorisent mon accès à une diversité de sources et de documents internes de la CAF et de la Branche famille tels que : des comptes-rendus de réunions, des outils de pilotage locaux ou nationaux d'accès restreint (intranet des directeurs), des circulaires internes, des « référentiels » métiers, des programmes de formation, des documents issus de groupes de travail de directeurs, des rapports d'évaluation de la CAF<sup>22</sup>, des échanges de mails, etc. Je conserve aussi plusieurs versions de documents stratégiques en cours d'élaboration sur l'évaluation de politiques à la CAF, ce qui permet d'observer le fil des corrections réalisées par les différents acteurs, ou encore d'enregistrer des réunions avec l'accord des acteurs pour étudier les débats et la manière dont je m'y implique.

---

<sup>22</sup> Rapport d'évaluation conduit par un directeur évaluateur auprès de la CAF tous les quatre ans, pour vérifier la conformité de fonctionnement et la conduite de l'action.

Par ailleurs, ma présence dans l'organisme et l'interconnaissance favorisent la prise de rendez-vous et la conduite d'entretiens auprès d'une diversité d'acteurs de la CAF (direction, cadres intermédiaires, contrôleurs de gestion, auditrices, etc.). La direction facilite également la prise de contact avec des acteurs issus d'autres CAF, de la CNAF et de l'École Nationale Supérieure de la Sécurité sociale (EN3S). Si mon assimilation à la CAF de la Gironde, aux CES ou à la recherche peuvent influencer ou nuancer les propos tenus par les enquêtés, la lecture fine de l'environnement permet aussi de lire entre les lignes, dans les jeux et positionnements stratégiques d'acteurs pour les analyser.

## 2. Être chargée d'étude et de recherche : travailler « avec » l'institutionnalisation de l'évaluation

En tant que chargée d'études et de recherche, assimilée aux CES, j'interviens sur le même type de mission. L'occupation de ce poste de travail constitue un point d'observation privilégié de la conduite d'évaluation et de ses principaux acteurs puisque je travaille « avec » l'institution. J'étudie ici en quoi le fait de se former et d'exercer le métier de CES (2.1) mais aussi d'être cadrée et encadrée dans cette pratique professionnelle (2.2) se révèle heuristique pour saisir les normes de l'évaluation.

### 2.1 Se (dé)former au métier de chargée d'études sociales et se laisser agir par l'institution

Les six CES sont titulaires d'un master en sociologie, certains donnent des cours à l'université et ont déjà travaillé avec des doctorants auparavant. J'ai donc une certaine proximité sociale et culturelle avec ces professionnels, ce qui facilite mon adaptation à leur milieu et à leurs missions. Ils travaillent sur l'élaboration de diagnostics territoriaux, d'études sociales, « d'écoute-clients », des accompagnements méthodologiques et des évaluations de politiques territoriales. Je dois conduire le même type d'activité, seule ou en binôme, représenter la CAF auprès des partenaires locaux (Conseil départemental, mairies, centres sociaux) et donc me former ou plutôt me déformer à ce métier, apprendre à maîtriser les normes professionnelles, les incorporer pour être conforme aux attendus mais aussi pour analyser leurs implications. Cette déformation constitue un matériel important pour saisir les normes de l'évaluation dans l'organisation et leurs interactions avec d'autres domaines comme la gestion de la performance, la certification ou l'audit. Il s'agit de saisir mon objet par l'apprentissage et l'expérience du métier, en observant comment les CES conduisent des évaluations, à quelles difficultés ils font face, ce qu'ils ressentent et quels intérêts ils défendent. J'ai ainsi fait l'expérience du métier de CES en me laissant agir par l'institution, en me formant à conduire des évaluations, en demandant conseils aux CES, en me faisant relire pour saisir les codes tacites et les mécanismes incorporés par les acteurs. Je participe également à des formations collectives sur l'évaluation, ce qui permet aussi de saisir comment les CES s'y investissent et en quoi les formations contribuent à l'adaptation de normes professionnelles comme la mise en place de suivi des préconisations<sup>23</sup>.

Henri Peretz souligne que pour comprendre le fonctionnement ordinaire d'un milieu social il faut l'observer dans la durée :

---

<sup>23</sup> Il s'agit de suivre la mise en œuvre des décisions et adaptations suite à l'évaluation.

Ainsi la démarche même de l'observateur se confond souvent avec celle de l'apprentissage des règles du milieu ou de l'activité étudiées. Le chercheur prend le temps nécessaire à l'acquisition du savoir que possèdent les personnes observées, puis il reste suffisamment longtemps parmi elles pour connaître la diversité des situations qu'elles peuvent rencontrer sur une longue durée<sup>24</sup>.

Au fil du temps, je saisis les normes du métier, les étapes de la conduite d'une évaluation, son cadrage, ses phases de validation auprès de la direction, les modalités de présentation de la démarche aux acteurs publics locaux. Je peux ainsi caractériser les groupes d'acteurs impliqués, les méthodologies mobilisées, la manière dont les données sont traitées puis retranscrites dans l'écriture du rapport, comment les résultats sont restitués et diffusés, etc. J'observe également comment l'évaluation est vécue par les acteurs internes comme un moment de bilan (parfois sous tension), d'identification des problèmes et de formulation de propositions d'amélioration à la direction mais aussi comme une arène de défense d'intérêts professionnels.

Par ailleurs, comme mes homologues, je suis investie dans une « communauté de pratiques » des CES qui constitue une forme de communauté épistémique qui se réunit une fois par mois pour échanger, de manière informelle, autour de questions méthodologiques et d'actualité de chantiers. Ces rencontres sont aussi l'occasion de discuter de la posture du métier au sein de l'organisation, des difficultés rencontrées, d'élaborer des solutions communes et de formuler des revendications professionnelles. J'observe ainsi comment les CES pensent leur métier et ses évolutions dans le temps, en fonction du contexte et de leur place dans l'organigramme. Ils sont vigilants et stratégiques pour conserver la nature de leur métier et de leur légitimité. Je perçois une forme de hiérarchisation des chantiers dans laquelle l'évaluation de politique est considérée comme la plus valorisée. Ils m'assimilent rapidement au groupe, je suis incluse dans le « nous les chargés d'études », ce qui me permet d'entrer dans l'intimité des débats internes, dans l'évocation de leurs expériences et d'observer leurs réactions et leurs conseils par rapport aux miennes. Par exemple, ils me donnent quelques tactiques dans la rédaction du cahier des charges comme le fait de nommer certains élus municipaux dans la méthodologie pour m'assurer de pouvoir les rencontrer, étant donné que ce document partenarial est signé par toutes les parties-prenantes, il devient finalement une preuve d'engagement à répondre aux futures sollicitations. Les CES précisent aussi qu'il ne faut pas faire la liste exhaustive des enquêtés pour me ménager des marges de manœuvres et pouvoir adapter en fonction de la charge de travail.

L'arrivée du directeur B en 2011, peu favorable à la conduite d'études et d'évaluation à la CAF, est perçue comme une menace et génère des incertitudes pour les CES. J'assiste ainsi à l'expression de leurs doutes, de leurs craintes, à l'élaboration de stratégies discursives, de positionnements collectifs et individuels par rapport à la direction, aux partenaires et aux autres professionnels. Daniel Bizeul souligne à ce titre que :

C'est en devenant suffisamment proches d'eux, en les apprivoisant au fil des rencontres et des engagements communs, qu'il est possible de les amener à raconter leurs parcours, à faire état de certaines expériences et situations, à indiquer leurs façons de faire dans telles circonstances, au-delà des signalements de soi convenus. Se retrouver « dans le même bateau », fût-ce provisoirement et dans un rôle à part, c'est être confronté en même temps que les autres à des problèmes de diverses sortes, et c'est devoir y faire face en lien avec eux ou en se préoccupant d'eux. Il en résulte quasi mécaniquement un engagement mutuel, aussi bref et tenu soit-il, qui institue comme une « fenêtre de confiance » dont le chercheur peut profiter pour obtenir des informations<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> Henri Peretz, *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, La découverte, 2004, p. 27.

<sup>25</sup> Daniel Bizeul, « Que faire des expériences d'enquête ? Apports et fragilité de l'observation directe », *Revue Française de Science Politique*, n°57, 2007, p.69-89, p.84

J'ai ainsi pu étudier comment les CES cherchent à légitimer leur activité professionnelle par un besoin externe. Un CES m'explique par exemple « il faut qu'on lui fasse comprendre que nos études sont attendues par les partenaires locaux, qu'elles font partie du partenariat et de notre offre de service aux territoires<sup>26</sup> ».

Cette intimité avec les enquêtés permet de mieux saisir comment les acteurs expliquent certaines situations, d'identifier le fonctionnement des circuits de diffusion de l'information et notamment de « radio couloir »<sup>27</sup> pour être tenue informée des actualités. Elle permet d'observer comment les problèmes émergent et se règlent, de constater des comportements de fuite ou des stratégies de diversions destinées à tromper la hiérarchie par exemple sur leur effective neutralité dans la conduite d'études ou sur le temps de travail nécessaire pour les conduire. Il m'est plusieurs fois arrivé d'entendre entre CES « il faut que l'on évalue pour dire que ça marche » alors que face à d'autres professionnels ils se légitiment par leur méthodologie, leur extériorité (supposée objective) et leur déontologie. Ces confidences ou différentes modalités stratégiques de présentation des activités professionnelles à l'intérieur et à l'extérieur du métier sont difficiles voire impossibles à obtenir sans faire partie de cette communauté d'acteurs.

## 2.2 Être cadrée et encadrée : saisir les normes explicites et implicites de l'évaluation

Faire partie des CES de la CAF implique des rapports hiérarchiques de subordination et des formes de conformation aux attentes et aux commandes de la direction. Je suis donc cadrée et encadrée dans mes activités professionnelles. Étant donné la nature de mon objet de recherche et des missions qui me sont confiées, ces rencontres de cadrage constituent un terrain d'observation privilégié pour appréhender la manière dont le métier est pensé et orienté par la direction et les cadres. Je peux ainsi observer les attentes explicites et implicites de l'encadrement sur les CES et la conduite d'évaluation, non seulement pour saisir le sens de ces recadrages et corrections pour la recherche, mais aussi pour apprendre à me conformer à l'ordre institutionnel sur le plan professionnel. La notion d'ordre institutionnel, issue de la sociologie de l'institution, renvoie au fait qu'une institution est marquée par des cadres cognitifs, par des rôles institutionnels attendus (du commanditaire ou de l'évaluateur par exemple) et des normes incorporées par les acteurs qui définissent les frontières « *du pensable et du possible* »<sup>28</sup>. Ces normes sont ordonnées par un contrôle social, c'est-à-dire que tout écart à la norme et aux rôles institutionnels identifiés par des acteurs légitimes (comme la direction ou les CES) peuvent être considérés comme déviants et faire l'objet de recadrages et de rappels à l'ordre.

L'exemple suivant, présentant une expérience d'écriture d'un rapport d'évaluation, illustre le maintien de cet ordre institutionnel, l'incorporation et l'application de ces normes tacites par les évaluateurs, les cadres et la direction. L'évaluation du Contrat d'Action Familiale et Sociale Territorial (CAFST)<sup>29</sup> de Bordeaux est conduite par un chargé d'évaluation de la mairie, une CES et moi. Il s'agit de ma première évaluation de politique à la CAF, je suis alors formée par

---

<sup>26</sup> Extrait du carnet de terrain (mars 2012).

<sup>27</sup> Terme utilisé par les acteurs pour parler des bruits de couloirs, ils peuvent alors donner une information sans avoir à en préciser la source.

<sup>28</sup> Philippe Bezès et Patrick Le Lidec, « Ordre institutionnel et genèse des réformes », dans Lagroye Jacques et Offerle Michel, dir., *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin, 2011, p.55-75, p. 66.

<sup>29</sup> Il s'agit d'un dispositif de contractualisation local (à l'époque expérimental), élaboré avec une mairie, et prenant la forme d'un programme d'actions sociales pour une durée de quatre ans. Il permet de cofinancer des projets innovants issus d'acteurs locaux, s'inscrivant dans les objectifs politiques de la Branche famille.

mon binôme CES<sup>30</sup>. J'observe les interactions entre évaluateurs pour comprendre les analyses qui seront tirées de la cinquantaine d'entretiens conduits. Étant donné que je suis chargée de l'écriture du rapport mais débutante en la matière, ils m'expliquent, que « de toutes façons il faut mettre en évidence en quoi c'est utile [le CAFST] et ça constitue une plus-value pour renouveler le financement ». Étant plus particulièrement formée à la recherche qu'à l'évaluation je commence à mettre en avant des éléments qui me semblent importants. On me signifie que :

« Les aspects critiques peuvent être amenés par un cabinet extérieur mais cela ne sera pas entendu de la même façon que s'il s'agit d'un cabinet interne. On ne peut pas se le permettre. Il y a des limites à ne pas franchir. L'évaluateur doit accepter d'être un pion pour eux [les élus], une couverture pour l'organisation. [...] il ne faut pas cracher dans la soupe on est avant tout salariés de la CAF ou de la mairie. Il faut ménager la chèvre et le chou et surtout ne pas se décrédibiliser. Il faut être stratégique »<sup>31</sup>.

Par-là, ils cherchent à me faire comprendre et accepter les contraintes structurelles de la conduite d'évaluation au sein de l'organisation. Je suis quelque peu exaspérée par ces normes que je vis comme des formes de compromission alors que j'avais eu des marges de liberté dans la rédaction de mon étude sur le non-recours<sup>32</sup>. Je rédige alors le rapport comme un rapport de recherche analysant les données de terrain, sans tenter d'être stratégique dans la restitution. À ce moment-là, je peine à solliciter la CES ou mon cadre pour me faire des retours car ils sont très occupés. Arrivée en fin de contrat en mai 2011<sup>33</sup>, je transmets mon rapport au responsable d'équipe. À mon retour<sup>34</sup>, en juin 2011, il me reçoit très agacé et m'explique qu'il a transmis le rapport d'évaluation à la sous-directrice à l'action sociale qui n'a pas été satisfaite. Une collègue CES émet l'hypothèse qu'il n'a sans doute pas lu le rapport et que s'il l'avait lu il ne l'aurait pas transmis à la direction en l'état pour éviter d'être lui-même recadré. L'analyse de la gouvernance du CAFST identifiant les difficultés rencontrées par les acteurs dans la conduite de l'action publique, comme par exemple l'absence de comité de pilotage et de référent sur le dispositif au sein de la mairie pendant la moitié de la durée du contrat, le manque de communication et de transversalité entre les services, ou encore l'élaboration d'une programmation d'actions sans diagnostic préalable, crispent la direction. Je suis alors reçue par les trois cadres pour me rappeler à l'ordre, m'expliquer que je n'ai pas travaillé comme il faut, que je n'ai pas compris la commande : « ça ne va pas du tout, c'est trop complexe, trop critique on ne peut pas se permettre de dire des choses comme ça à la mairie de Bordeaux ! C'est pas de la recherche qu'on te demande, c'est de l'évaluation ». Je saisis alors que je n'ai pas intégré les règles implicites de la conduite d'évaluation par un CES de la CAF de la Gironde. Sur ces entrefaites, je m'empresse de lire le rapport, revu et corrigé, par l'autre CES, le chargé d'évaluation de la mairie, mon cadre et la direction de la CAF pour tenter de comprendre. Les éléments pointés sur la gouvernance disparaissent du rapport final, sont lissés ou tournés positivement sur ce qui fonctionne ou comment mieux travailler sans que ne soient précisées les difficultés qui amènent à ces conclusions<sup>35</sup>.

---

<sup>30</sup> À cette période je finalise mon projet de thèse et je viens d'obtenir l'accord de la CAF pour la signature d'un contrat CIFRE.

<sup>31</sup> Cet extrait et le précédent sont issus du carnet de terrain (mars 2011)

<sup>32</sup> J'ai conduit cette recherche en 2010 sous la responsabilité du directeur et du directeur-adjoint qui n'ont opposé aucune forme de censure du fait de mon appartenance à Sciences Po Bordeaux.

<sup>33</sup> Contrat à durée déterminée de six mois avant mon contrat CIFRE.

<sup>34</sup> Un mois plus tard, au début de mon contrat CIFRE.

<sup>35</sup> Extraits retravaillés du carnet de terrain (avril-juin 2011).

C'est par l'expérience de l'institution, par ethnopraxie et par une forme de « gaffe » de transcodage et de perturbation du milieu<sup>36</sup>, que se dévoilent au chercheur les normes et les rôles institués, mais aussi les modalités de maintien de l'ordre institutionnel. Du fait d'expériences de rappel à l'ordre et d'un processus d'apprentissage, les CES accordent une importance particulière à la rédaction du rapport d'évaluation. Ce dernier constitue un outil de travail partenarial pour la prise de décision, les éventuelles réorientations dans une perspective consensuelle et de conduite du changement. La formulation des préconisations de l'évaluation peut également faire l'objet de filtrage ou d'autocensure car il s'agit de prescrire des changements acceptables par un maximum d'acteurs concernés, en interne mais aussi par les partenaires des collectivités territoriales pour éviter toute tension. Un CES me confie par exemple lors d'un échange informel : « Je me suis censuré dans les résultats et les précos parce que si je disais ce que j'avais à dire, c'était pas stratégique pour la suite<sup>37</sup> ».

Ces éléments empiriques témoignent de la finesse des informations qu'il est possible de récolter en occupant un poste de travail étroitement lié à l'objet de recherche, en se formant à un métier, en étant (re)cadree par la hiérarchie. Ce positionnement interne, cet apprentissage de la conformation aux attendus de la direction, cette incorporation des normes de l'évaluation, mais aussi la socialisation « avec » et « dans » l'institution permettent d'accéder à des données peu accessibles et constituent une réelle opportunité pour cette recherche, tout comme le fait d'être cheffe de projet d'un SDE.

### 3. Être cheffe de projet : travailler « pour » l'institutionnalisation de l'évaluation

Missionnée comme cheffe de projet de l'élaboration d'un Schéma Directeur de l'Évaluation (SDE), composé d'un « référentiel<sup>38</sup> » et d'une programmation, je suis actrice de mon objet de recherche en travaillant « pour » l'institutionnalisation formelle de l'évaluation au sein de la CAF. Ce positionnement m'amène à faire l'objet de formes d'instrumentalisations variables dans une période de changement de directeur et de tentatives de désinstitutionnalisation de l'évaluation (3.1) qui me permettent d'observer ces reconfigurations, les jeux et les stratégies d'acteurs dans le processus permanent et conflictuel d'institutionnalisation de cette pratique (3.2).

#### 3.1 Être porteuse de l'institutionnalisation de l'évaluation et instrumentalisée par la direction : entre opportunité stratégique et *persona non grata*

Le directeur A s'inscrit dans une approche politique de son métier et des missions d'une CAF. C'est dans cette perspective qu'il impulse le développement de l'évaluation, en vue d'influencer les politiques sociales locales voire nationales, mais aussi de s'extraire des logiques gestionnaires et comptables portées par la CNAF, qui tendent à contraindre ses projets politiques<sup>39</sup>. À ce titre, l'élaboration d'un SDE vise non seulement à « acter

---

<sup>36</sup> Alam, Gurruchaga, O'Miel. *Opcit.*

<sup>37</sup> Carnet de terrain (mars 2013)

<sup>38</sup> Terme utilisé par les acteurs à entendre au sens courant.

<sup>39</sup> Nadia Okbani, « Institutionnaliser l'évaluation au sein d'une organisation : enjeux, pratiques, usages dans une Caisse d'allocations Familiales », Université de Bordeaux, 2016

l'institutionnalisation de l'évaluation à la CAF<sup>40</sup> », mais aussi à porter une politique d'évaluation au sein de la Branche famille de la sécurité sociale (réseau des CAF et CNAF) pour affirmer le rôle politique des CAF et leur expertise de terrain face aux élus locaux et nationaux, à la CNAF et au ministère des affaires sociales. En période de contrainte budgétaire, le choix de travailler sur cette question et de confier cette mission à une doctorante en science politique qui travaille sur l'institutionnalisation de l'évaluation et les changements que ces pratiques introduisent dans l'action publique n'est pas anodin. Il s'inscrit dans une recherche d'extériorité et d'expertise pour disposer d'arguments tangibles pour défendre son projet mais aussi dans une stratégie de légitimation de la conduite d'évaluation dans les CAF par le recours à une actrice scientifique et à des savoirs académiques. En cela cette mission constitue une opportunité stratégique pour le directeur A qui valorise la recherche et son projet de SDE au sein de différentes instances locales et nationales comme les comités régionaux de directeurs et les groupes de travail de directeurs de la CNAF afin de servir ses objectifs politiques.

Cependant la promotion du directeur A à la CAF de Paris et l'arrivée du directeur B en Gironde génère une bifurcation du processus d'institutionnalisation de l'évaluation et du rôle que je suis supposée jouer. Le directeur B s'inscrit dans une conception légaliste, technique et gestionnaire de son métier et des missions d'une CAF, dans une approche d'opérateur public dans laquelle l'évaluation de politique ne relève pas de son niveau. Pour lui, le SDE n'a pas de raison d'être étant donné qu'il souligne « Je ne vois pas qui peut faire les évaluations et que les postes que je supprime serait plutôt dans ce secteur-là ». Cet extrait d'entretien avec le directeur B a eu lieu le 06/06/12, soit six mois après la présentation de la fonction de CES et de leurs différentes missions dont celle d'évaluation le 12/01/12. Son positionnement m'amène à redéfinir mon objet de recherche pour m'intéresser également aux stratégies de désinstitutionnalisation de l'évaluation. Si la conduite de la recherche se faisait plutôt dans de bonnes conditions en termes d'accès au terrain, la relation avec le directeur s'est révélée tendue. Certains éléments tangibles et propos rapportés par des agents de l'organisation à mon égard permettent d'analyser le travail institutionnel de déstabilisation de l'évaluation.

Dans les faits, j'ai été recrutée par le directeur A un mois avant son départ et sur la base d'une mission que le directeur B désapprouve. Ce dernier cherche à se démarquer de son prédécesseur, avec lequel il a été mis en concurrence sur un poste (en sa défaveur) et qui l'a peu accompagné dans sa prise de fonction en Gironde. Mes missions de CES (conduisant des évaluations), de cheffe de projet sur le SDE (travaillant pour l'institutionnalisation de l'évaluation) et de chercheuse sur l'institutionnalisation de l'évaluation au sein de la CAF s'inscrivent en contradiction avec sa posture d'opérateur public et ses ambitions pour l'organisation. Il est davantage tourné vers la productivité du paiement des prestations et la gestion de la performance, que vers l'action sociale et le développement de politiques sociales locales. Plusieurs professionnels me rapportent des propos du directeur B me concernant pendant la durée de mon contrat que je n'ai pu analyser que par la suite, en croisant les données et en prenant de la distance. Par exemple on m'explique que le directeur B aurait dit : « je ne comprends rien à ce qu'elle me raconte, je ne vois pas de quoi elle parle », « ce n'est pas moi qui l'ai recrutée ». Un agent de direction souligne « je vous avouerais qu'il ne vous apprécie pas, il a une dent contre vous », une technicienne-conseil que « il ne peut pas te saquer, t'es tout ce qu'il n'aime pas ». Lorsque je demande des précisions cette salariée explicite que tout ce qu'il n'aime pas c'est que je suis une intellectuelle, une jeune, une femme, et en plus, issue de l'immigration. En substance je suis une potentielle source de contradiction ou de concurrence intellectuelle liée à mon statut universitaire. Si mes fonctions à la CAF ont facilité son

---

<sup>40</sup> Pour reprendre les termes du directeur A (entretien, juillet 2011)

intervention au sein de formations de préparation aux concours de Sciences Po Bordeaux, il n'a pas obtenu le statut de professeur associé comme il le souhaitait, ce qui l'a contrarié au dire d'un professeur de l'établissement. Je suis aussi une femme et il est important de souligner qu'après l'arrivée du directeur B quatre femmes de la direction ont décidé de partir du fait d'une mésentente professionnelle et personnelle avec lui. En entretien, deux d'entre elles l'ont qualifié de misogyne et m'ont précisé qu'il a dû s'expliquer de l'absence de femmes à la direction auprès de la CNAF. Par ailleurs, j'essuie plusieurs refus de sa part concernant, d'une part, des demandes d'entretien de recherche, puisque la prise de rendez-vous a été laborieuse, repoussée par trois fois et a finalement été possible un an après son arrivée à la CAF. D'autre part, il refuse que j'assiste à des instances stratégiques alors que le directeur-adjoint y est favorable. Lors des quelques Conseils d'Administration auxquels j'ai pu assister, il me présente comme « une étudiante stagiaire », minimisant ainsi mon statut, mes fonctions qui s'inscrivent pourtant dans la durée (4 ans) et par-là minore ma légitimité.

Cette analyse des tensions avec le directeur B *a posteriori* m'amène à considérer que le travail institutionnel de déstabilisation de l'évaluation se traduit par des stratégies de critique et de décrédibilisation du SDE et des porteurs du projet, à savoir le directeur-adjoint et moi-même, auprès des professionnels de l'organisation. Il semble délicat ici de dissocier la critique d'ordre personnel de celle du rôle institutionnel de porteurs de l'évaluation que nous jouons, puisque les deux sont intimement liées. Ce travail institutionnel de déstabilisation de l'évaluation passe aussi par des petits sabotages du pilotage à l'initiative du directeur B. Ils prennent la forme d'annulations de la programmation des réunions du groupe de travail sur le SDE fixées de longue date et s'étalant sur six mois, créant ainsi un trouble parmi les membres du groupe et les CES qui s'interrogent sur la poursuite du projet. Cela se traduit aussi par des retraits répétés du sujet du SDE de l'ordre du jour des comités de direction, en vue d'éviter sa mise à l'agenda par le directeur-adjoint qui cherche des alliées pour défendre le projet au sein de la direction. Face à cela, les porteurs de l'évaluation au sein de la direction mobilisent un argumentaire autour de mon recrutement, de ma thèse et de l'engagement pris auprès de Sciences Po Bordeaux pour légitimer la poursuite du projet. En tant que chercheuse et actrice travaillant *sur* et *pour* l'institutionnalisation de l'évaluation, je suis ainsi instrumentalisée dans les jeux conflictuels de la direction, en tant qu'opportunité stratégique pour le directeur A, instrument de légitimation pour le directeur-adjoint ou au contraire *persona non grata* pour le directeur B.

### 3.2 Être animatrice pour observer les tentatives de désinstitutionnalisation, les coalitions, les stratégies et jeux d'acteurs

Au moment de la signature du contrat de travail, j'accepte la mission de cheffe de projet du SDE en sachant qu'elle constitue une gymnastique intellectuelle complexe sur le plan de la recherche. Cependant, ce positionnement permet d'étudier une phase importante et révélatrice du processus institutionnel de l'évaluation : la formalisation de ses fondements, de ses normes, de ses logiques d'action et des représentations qui les sous-tendent. Cette mission m'apporte la légitimité pour interroger différents professionnels de la CAF (direction, cadres, contrôleur de gestion, chargée de l'audit et de la certification, conseillers territoriaux, CES, etc.) et pour les faire travailler sur ces questions, afin d'observer comment ils réagissaient et interagissaient. J'investis l'élaboration du SDE comme forme d'expérience proche de l'intervention sociologique<sup>41</sup> visant à analyser la manière dont les acteurs négocient le dispositif institutionnel

---

<sup>41</sup> Olivier Cousin et Sandrine Rui, « La méthode de l'intervention sociologique », *Revue Française de Science Politique*, n°61, 2011, p.513-532



en fonction du contexte, des tentatives de désinstitutionnalisation, de leurs intérêts et de leurs expériences.

Le travail se fait en trois étapes en partie concomitantes. Tout d'abord, une phase d'entretiens semi-directifs individuels (2012-2013) avec les différents acteurs vise à cerner la diversité des attentes des parties-prenantes d'évaluations quant à l'élaboration du SDE. Ensuite, je conduis des *focus group*<sup>42</sup> sur le SDE (voir l'encadré 2) avec deux corps de métiers (2013) : les CES d'une part (neuf séances), et les conseillers territoriaux, en charge de la définition et de la mise en œuvre de l'action sociale avec les partenaires locaux d'autre part (deux séances). Pour ces derniers, il s'agit de saisir comment ces acteurs perçoivent la conduite d'évaluation sur les dispositifs dont ils ont la charge, comment ils intègrent ces démarches à leur activité et la mobilisent dans les échanges partenariaux. Enfin, la dernière phase d'élaboration du SDE consiste à animer un groupe de travail (six séances) de cadres permettant une approche transversale de l'évaluation dans l'organisation. Je laisse la main à la direction sur la composition du groupe, qui intègre une dizaine de cadres intermédiaires issus de différents services (communication, cabinet du directeur, pôle études, prestations légales, action sociale, et deux CES).

### **Encadré 2 : La mobilisation de *Focus group* comme méthode de recherche**

Le *focus group* est une méthode d'enquête qualitative centrée sur les interactions sociales, s'inscrivant dans une logique d'entretien collectif et de discussion, auprès d'un groupe social spécifique, constitué d'un échantillon restreint (d'une dizaine de personnes maximum), relativement homogène socialement et partageant une expérience ou une identité communes. Ce protocole de recherche, impliquant une dimension expérimentale, focalise la rencontre et la conversation sur un sujet précis visant à interroger les représentations, les normes sociales, les opinions, les comportements ou les pratiques d'un groupe. Le recueil de données ne porte pas seulement sur l'expression d'individus mais s'intéresse explicitement aux interactions sociales et aux dynamiques de groupe qui sont au centre des observations et de l'analyse. La mise en œuvre de *focus group* permet de récolter différents types de matériaux, individuels et collectifs, allant de la prise de note sur les échanges et l'observation des interactions, à l'enregistrement (audio ou vidéo) de la rencontre avec l'accord des participants puis sa transcription, voire aussi potentiellement la production d'un document collectif. Cette méthode permet de tester des hypothèses et d'étudier les points de convergence et de divergence, les processus sociaux d'interaction et les mécanismes d'influence à l'œuvre dans la négociation des consensus et dissensus.

Lors des *focus group*, je me positionne comme animatrice du groupe de travail en tentant de rester dans une position de neutralité, comme aurait pu le faire une intervenante extérieure, en leur apportant de la documentation de référence<sup>43</sup> et en les mettant au travail. L'introduction du projet par le directeur-adjoint me permet de disposer d'une certaine légitimité pour le faire. Je fixe l'ordre du jour, prends des notes projetées au mur au fil des discussions pour leur permettre de corriger leur propos, distribue la parole et prépare le compte-rendu. Face à plusieurs remarques du type "je parle sous le contrôle de Nadia", "mais toi qui fait ta thèse là-dessus qu'est-ce que tu en penses ?" je précise "Ce n'est pas moi qui fais le Schéma directeur de

<sup>42</sup> El Hadj Touré, « Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité », *Recherches Qualitatives*, n°29, 2010, p.5-27

<sup>43</sup> Par exemple des documents de formation à l'évaluation diffusés aux CES, la liste des évaluations de politiques conduites au sein de la caisse, des exemples de chartes de l'évaluation, etc.

l'évaluation de la CAF, c'est vous, c'est à vous de voir ce que vous en attendez". Je peux ainsi poser des questions aux acteurs et les observer débattre, saisir la pluralité des points de vue, les points de tensions, de contradiction, les mécanismes d'influence entre acteurs dans la négociation des normes de l'évaluation. Les discussions portent sur le contenu du SDE, sur son pilotage et sa traduction opérationnelle, mais aussi sur la forme du document à présenter au directeur B pour le rendre acceptable par des stratégies d'« *ajustement par anticipation*<sup>44</sup> ». Certains acteurs viennent par ailleurs me faire part de leur ressenti et de leurs stratégies de promotion du travail du groupe auprès d'autres instances et de la direction comme le fait de réintroduire le projet à l'ordre du jour des réunions du cabinet du directeur ou de présenter le SDE dans le Contrat Pluriannuels d'Objectifs et de Gestion pluriannuel de la CAF qui doit être signé par la CNAF.

Face aux aléas du pilotage et aux conflits internes à la direction, je perçois que toute prise de position de ma part pour le projet pourrait le compromettre (notamment du fait des réticences du directeur B à mon égard), et par-là, mettre en difficulté voire supprimer le métier de CES. Le directeur-adjoint me précise d'ailleurs par la suite qu'il est « désolé que cette mission se soit déroulée dans de telles conditions, ça n'aurait pas dû se passer comme ça »<sup>45</sup>. D'une part, j'observe les fortes réticences du directeur B qui déploie des stratégies pour déstabiliser, retarder voire annuler ce projet qui n'est pas à son initiative par des petits sabotages du pilotage. D'autre part, les membres de la direction porteurs de l'évaluation attendent une prise de position de ma part face au directeur B, qu'ils finissent par formuler en me proposant des stratégies à suivre pour que le projet aboutisse. En outre, certains me conseillent de mobiliser mon appartenance à Sciences Po Bordeaux et la renommée d'un de mes directeurs de thèse pour favoriser le portage du SDE par le directeur B. Enfin, les CES me font part de leurs inquiétudes sur la permanence de leurs missions et de leur métier.

Dans un premier temps, j'opte pour une posture d'exécutante pour éviter d'être davantage instrumentalisée dans les conflits de la direction, j'attends donc une commande et des directives d'un des supérieurs hiérarchiques pour agir. Puis, dans un second temps, les inquiétudes et les injonctions (cordiales) des CES à défendre le projet de SDE me conduisent à m'impliquer davantage et à prendre position. Pour éviter de faire des faux pas dans ce rôle de défenseure de l'évaluation, je me fais prescrire une posture à tenir par les CES qui me décrivent précisément ce que je dois faire et le rôle à tenir pour éviter de froisser le directeur, tout en défendant leurs intérêts. Cette prise de position permet, au final, de poursuivre l'élaboration du SDE.

Cette expérience et cette posture de cheffe de projet me donnent de la lisibilité sur les conflits internes, les négociations au sein de la direction, le travail institutionnel des acteurs pour mener à bien ce projet, tenter de légitimer et de pérenniser la pratique de l'évaluation à la CAF par le biais du SDE. J'observe comment les cadres finissent par se coaliser pour élaborer un discours et différentes stratégies en vue d'inscrire le SDE dans les différents documents cadres et missions de l'organisation face aux partenaires. Ce positionnement permet d'observer la réflexivité des acteurs et la manière dont ils s'accordent stratégiquement sur ses modalités d'institutionnalisation formelle en fonction des intérêts qu'ils défendent. Il offre la possibilité de produire des données intéressantes pour la recherche, notamment d'analyser les dix-sept

---

<sup>44</sup> Il s'agit de stratégies discursives ou comportementales visant à s'adapter aux attentes d'un interlocuteur, notamment aux supérieurs hiérarchiques. Michel Crozier, Erhard Friedberg, *L'acteur et Le Système*, Paris, Seuil, 1977

<sup>45</sup> Carnet de terrain (mai 2014)

séances de travail sur le SDE, ou encore les corrections individuelles apportées aux différentes versions du SDE ainsi que le document final retenu.

Cette connaissance fine des acteurs et de leur rapport à l'évaluation soulève pour autant quelques difficultés et questionnements. À plusieurs reprises, certains acteurs (direction, cadres, CES) me sollicitent pour avoir des conseils sur des questions stratégiques ou pour obtenir des informations sur le positionnement de leurs collègues, en vue notamment de chercher des alliées. Je contournais alors ce type de question et évitais de répondre pour ne pas jouer ce rôle d'informatrice lors de la période de terrain. Cependant, au moment de la rédaction de la thèse, il s'agit d'analyser les mécanismes du processus institutionnel, de révéler les positionnements d'acteurs, les modalités selon lesquels ils forment des coalitions et déploient des stratégies face aux tentatives de désinstitutionnalisation de l'évaluation et au directeur B. Étant donné la richesse des données récoltées, du fait de ces différentes postures et missions, mais aussi de la proximité avec les enquêtés, je crains alors de les mettre en porte-à-faux en révélant des stratégies parfois non assumées par les acteurs, les mettant potentiellement en difficulté face à la direction. Dans l'écriture, je fais le choix d'anonymiser les enquêtés pour les protéger, mais l'étude du travail institutionnel suppose de préciser le statut des acteurs impliqués pour en saisir la portée et les intérêts défendus, les rendant ainsi aisément identifiables pour des acteurs de la CAF. Cette configuration de recherche soulève ainsi des craintes quant à la réception et aux potentiels effets que pourraient générer la mise en lumière de tels faits sociaux pour certains acteurs de la direction, de l'encadrement ou des professionnels subordonnés, en fonction de qui s'approprie ces analyses et de ce qu'ils en font. Dans les faits, très peu d'agent de la CAF ont pris le temps de lire ma thèse, l'organisation est mouvante puisque certains ont changé de poste ou sont partis, les rendant plus difficilement identifiables, et en définitive ce travail de recherche et la mise en lumière des jeux d'acteurs n'ont pas généré de transformation fondamentale jugée négativement par les enquêtés.

Pour conclure, la recherche conduite au sein de la CAF de la Gironde et l'analyse des différentes postures adoptées montrent en quoi l'occupation d'un poste de travail, l'ethnographie mais surtout l'imbrication de l'objet de recherche et de missions professionnelles peuvent se révéler heuristiques pour saisir le fonctionnement d'une organisation et ses institutions. Cette posture d'ethnologue en contrat CIFRE implique un positionnement de subordination, de cadrage et de recadrage, l'apprentissage d'un métier et l'incorporation de ses normes, mais suppose aussi des formes d'instrumentalisation de la chercheuse. Elle peut constituer un point d'observation privilégié pour saisir les manières de penser et d'agir des acteurs, leurs normes explicites et implicites, leurs stratégies, leurs modalités de négociation et d'interaction. Cette intimité avec les enquêtés et leur environnement social dans la durée favorise la récolte d'un matériau empirique abondant et peu accessible de l'extérieur. Ce positionnement interne offre la possibilité d'adopter des approches inductives, conduisant potentiellement à réorienter ou à affiner les questionnements à l'épreuve du terrain.

Ce chapitre met en évidence en quoi l'imbrication entre l'objet de recherche et les missions professionnelles, mais aussi le cadre théorique de la sociologie de l'institution et le choix méthodologique de l'approche ethnographique peuvent permettre une analyse fine des réalités sociales. Si l'engagement de la chercheuse l'amène à négocier et à bricoler son rôle pour accéder à l'information, il suppose un travail de distanciation pour saisir ce que les différentes postures de recherche, *sur*, *avec* et *pour* son objet permettent de comprendre sur le plan empirique et sur les conditions sociales de production de cette recherche. Cette immersion dans le terrain et cette distanciation analytique offre une certaine lisibilité et un dévoilement des

comportements et des stratégies d'acteurs qui soulèvent des questionnements au moment de l'écriture, lorsque l'anonymisation des acteurs est toute relative et que les observations sont susceptibles d'être perçues comme des formes de trahison pour les enquêtés. Ainsi, la chercheuse s'interroge sur ce qu'elle peut se permettre de publier : dans une préoccupation éthique d'intégrité dans la production de connaissance *sur* l'évaluation ; par loyauté pour les enquêtés qui l'ont déformée à travailler *avec* l'évaluation ; et dans une volonté de ne pas nuire aux enquêtés investis *pour* l'institutionnalisation de l'évaluation. Dans un contexte d'insertion professionnelle des jeunes docteur.e.s incertain, ce positionnement d'ethnographe en contrat CIFRE questionne sur les potentielles formes d'autocensure du chercheur sur certains aspects qui risqueraient de froisser ou de nuire à des acteurs influents de son terrain (afin de ne pas compromettre une hypothétique recherche voire un futur emploi), mais pourraient pour autant constituer des éléments de connaissance pertinents sur le plan de la recherche.

## Bibliographie

- ALAM Thomas, GURRUCHAGA Marion, O'MIEL Julien, « Science de la science de l'état : la perturbation du chercheur embarqué comme impensé épistémologique », *Sociétés Contemporaines*, n°87, 2012, p.155-173
- ARBORIO, Anne-Marie, FOURNIER Pierre, *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*, Paris, Nathan Université, 1999
- AVANZA, Martina, « 2 : Comment faire de l'ethnographie quand on n'aime Pas "ses Indigènes" ? Une enquête au sein d'un mouvement xénophobe », in BENZA Alban et FASSIN Didier, dir., *Les Politiques de l'enquête*, Paris, La Découverte, 2008, p.41-58
- BEZES, Philippe, LE LIDEC Patrick, « Ordre institutionnel et genèse des réformes », in LAGROYE Jacques et OFFERLE Michel, dir., *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin, 2011, p.55-75
- BIZEUL, Daniel, *Avec Ceux Du FN, Un Sociologue Au Front National*, Paris, La Découverte, 2003
- BIZEUL, Daniel, « Des loyautés incompatibles. Aspects moraux d'une immersion au Front National », *SociologieS (Revue En Ligne)*, 2007
- BIZEUL, Daniel, « Que faire des expériences d'enquête ? Apports et fragilité de l'observation directe », *Revue Française de Science Politique*, n°57, 2007, p.69-89
- BOURDIEU, Pierre, *Réponses: Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 1992
- BROQUA, Christophe, « L'ethnographie comme engagement : enquêter en terrain militant », *Genèses*, n°3, 2009, p.109-124
- CARTRON, Damien, « Le sociologue pris en sandwich ! Retour sur une observation participante dans un fast-food », *Travail et Emploi*, n° 94, 2003, p.59-64
- COUSIN, Olivier, SANDRINE RUI, « La méthode de l'intervention sociologique », *Revue Française de Science Politique*, n°61, 2011, p.513-532
- CROZIER, Michel, ERHARD FRIEDBERG, *L'acteur et Le Système*, Paris, Seuil, 1977
- DUBOIS Vincent, « Ethnographier l'action Publique », *Gouvernement et Action Publique*, n°1, 2012, p.83-101
- ELIAS, Norbert, *Engagement et distanciation. Contribution à la sociologie de la connaissance*, Paris, Agora Pock, 1993
- FAVRET-SAADA, Jeanne, « Etre Affecté », *Gradhiva*, n°8, 1990, p.3-10
- GALLENGA Ghislaine, « L'empathie inversée au cœur de la relation ethnographique », *Journal des anthropologues*, n°114-115, 2008, p.145-161
- GALLENGA, Ghislaine, « Une ethnologue dans la grève », *Ethnologie Française*, n°4, 2005, p.723-732
- LAGROYE, Jacques, OFFERLE MICHEL, *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin, 2011

- LAPLANTINE, François, *La description ethnographique*, Paris, Nathan, 1996
- NAUDIER, Delphine, SIMONET Maud, *Des sociologues sans qualité. Pratiques de recherche et engagements*, Paris, La découverte, 2011
- OKBANI, Nadia, « Institutionnaliser l'évaluation au sein d'une organisation : enjeux, pratiques, usages dans une Caisse d'Allocations Familiales », Université de Bordeaux, 2016
- OKBANI, Nadia, « Les travailleurs pauvres face au RSA activité, un rendez-vous manqué ? », *Revue Française Des Affaires Sociales*, n°4, 2013, p.34-55
- PERETZ, Henri, *Les méthodes en sociologie. L'observation*, Paris, La découverte, 2004
- TOURE, El Hadj, « Réflexion épistémologique sur l'usage des focus groups : fondements scientifiques et problèmes de scientificité », *Recherches Qualitatives*, n°29, 2010, p.5-27
- WACQUANT, Loïc J D, « Corps et âme. Notes ethnographiques d'un apprenti-boxeur », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°80, 1989, p.33-67