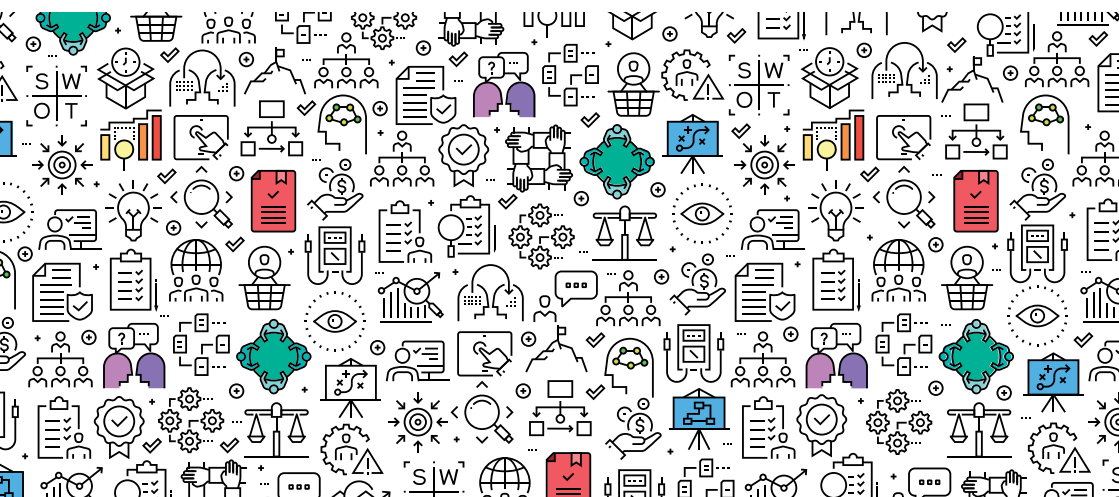


# Études en entreprise & communication interne



Savoir, analyser, comprendre

**afci**

LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS



LIVRE BLANC

# Études en entreprise & communication interne

# SOMMAIRE

## 07 — Avant-propos

## DE LA FINALITE DES ETUDES, QUELLE METHODE POUR QUEL OBJECTIF ?

### 13 — Quelle étude pour quel besoin ?

- Connaître le climat interne
- Evaluer, mesurer, les outils et dispositifs de communication interne

### 15 — De la bonne manière de mesurer et d'évaluer

- La représentativité, pilier méthodologique des études quantitatives
- Le statut du répondant
- De la bonne manière de connaître et d'explorer, l'articulation « quali/quantitatif »
- Comment bien réussir une réunion de groupe ?
- **Le point de vue de... Muriel Humbertjean**

### 23 — Du bon usage des études internes

- Savoir ce qui fait le prix d'une étude
- Savoir comment piloter une étude
- Que fait-on des résultats d'une étude interne ?
- **Le point de vue de... Florence Osty**

## LES ETUDES ET LA COMMUNICATION

### 29 — Les étapes d'une étude

- Respecter la temporalité des études et de la communication
- **Le point de vue de... Jean-Marc Bernardini**

### 36 — De l'amont à l'aval, quelle communication pour favoriser la participation ?

- Clé n°1 : Prendre en compte le point de vue des répondants
- Clé n°2 : En amont, construire une démarche claire et collective pour tous les acteurs de la chaîne des études... publics inclus
- Clé n°3 : Instaurer un climat de confiance dans le déploiement
- Clé n°4 : En aval : des paroles et des actes
- Le point de vue de... Anne-Françoise Demur

### 47 — Les fausses bonnes idées du fait maison

- Être présent, voire animer la phase de l'étude qualitative
- Ecrire soi-même les questions
- Faire « un tout en un » pour gagner du temps
- L'informel et le bon sens, il n'y a que ça de vrai...
- Le point de vue de... Loïc Hislaire

## VERS DE NOUVELLES APPROCHES

### 55 — Data et communication : liaisons dangereuses ou liaisons heureuses ?

### 60 — Arla foods, l'exploration... humaine !

### 62 — Concertation nouvelle génération

### 64 — Le Design thinking, une autre façon de penser l'écoute interne

## RETOUR SUR QUELQUES FONDAMENTAUX DE L'OPINION

### 71 — Brève histoire de l'opinion publique

### 76 — L'opinion publique n'existe pas

## REMERCIEMENTS

L'Afci souhaite témoigner de sa réelle reconnaissance à l'ensemble du groupe de travail qui a permis l'élaboration de ce livre. C'est la somme des expertises, des échanges et des analyses portées par chacun des membres de ce groupe qui est à l'origine de ce livre, de la construction progressive et solide des contenus présentés aujourd'hui.

### Ont rendu possible cette publication :

**Nicolas Baillard**, Directeur adjoint culture & engagement, Orange

**Jean-Marc Bernardini**, Ancien Responsable de l'unité communication interne et corporate, groupe RATP

**Laurence Berte Granet**, Directrice Adjointe du département études qualitatives, Harris Interactive

**Jean-Marie Charpentier**, Consultant Etudes Communication et Social, administrateur de l'Afci

**Anne-Françoise Demur**, Directrice études & veille Stratégique, direction de la communication, groupe la Poste

**Johan Gautier**, Co-fondateur de l'application Toguna

**Sandrine Ghiotto**, Responsable du Pôle Etudes internes, EDF

**Raphaëlle Giniès**, Directrice générale d'Equancy&co

**Stéphane Guédon**, expert *data media*

**Loïc Hislaire**, Consultant, ancien DRH de la SNCF

**Muriel Humbertjean**, Présidente d'Arguments corporate

**Samuel Jéquier**, Sociologue, consultant en stratégie d'opinion

**Delphine Martelli Banegas**, Directrice du département corporate chez Harris Interactive

**Forence Osty**, Sociologue

**Sophie Palès**, Déléguée générale, Afci

**Hugo Touzet**, Doctorant au sein du groupe d'Etude des méthodes de l'analyse sociologique de la Sorbonne

## AVANT-PROPOS 1

---

### UN LIVRE BLANC, FRUIT DE LA RENCONTRE DE COMMUNICANTS ET DE PRATICIENS DES ÉTUDES

**D**ès lors que l'on ne se limite pas au seul plan de l'émission et que l'on accorde quelque importance au récepteur, on cherchera en amont ou en aval de l'action de communiquer, à recueillir les opinions, à identifier les représentations. Bref, à écouter, à observer, à enquêter. Cela fait partie du métier de communicant, au moins autant que la production de contenus ou la création d'événements. Si ce n'est pas nouveau, c'est en tout cas de plus en plus vrai. Plus on communique, plus la communication est une affaire partagée, plus il importe de savoir, d'analyser et surtout de comprendre. La vocation et la finalité des différents types d'enquêtes et d'études en entreprise tient au fond dans ce seul mot. Comprendre, sans doute un des mots les plus forts si l'on en croit Edgar Morin : « *La compréhension est à la fois le moyen et la fin de la communication humaine* »<sup>1</sup>.

Depuis que la fonction communication s'est organisée en entreprise, les enquêtes et les études ont pris différentes formes et emprunté plusieurs chemins. Des chemins qui ont croisé et qui croisent le champ général des études au sein de l'entreprise.

Etudes sociologiques parfois, quand il s'agit de faire un diagnostic social. Etudes plus souvent de climat social ou plus récemment, d'engagement. Historiquement, de nombreux baromètres d'entreprises sont nés pour mesurer le climat interne et en particulier pour prévenir les conflits sociaux<sup>2</sup>. Quant aux enquêtes d'engagement, qui ont fleuri ces dernières années dans nombre de grandes entreprises, elles mesurent moins la conflictualité que le degré d'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise, vis-à-vis de leur travail.

La communication interne est souvent associée à ces dispositifs d'enquête, même si la dominante du questionnement et le pilotage sont en général plutôt du côté des Ressources humaines. Ces enquêtes quantitatives intègrent, plus ou moins selon les cas, les dimensions de communication, à travers notamment la connaissance de la stratégie, des orientations, la perception de l'information ou l'évaluation des relations et du dialogue au sein de l'entreprise.

Et puis, il y a les études spécifiques portant sur la communication. Selon les entreprises, on peut rencontrer des baromètres de communication administrés plus ou moins régulièrement. Etudes quantitatives là encore, elles permettent un focus sur les différentes dimensions de la communication (information, messages, supports, événements ...). Et puis, les communicants ont recours, selon les cas, à des études plus réduites, parfois qualitatives, portant par exemple sur le lectorat d'un journal ou l'implication dans un support numérique, sans parler des enquêtes *ad hoc* après un événement particulier pour en mesurer l'impact.

**C'est tout ce champ des études que nous abordons dans ce livre blanc avec le souci d'en éclairer les différentes facettes et, surtout, de permettre aux communicants de se poser les bonnes questions en connaissance de cause. Qu'attendre d'une enquête générale ou d'engagement ? Comment y intégrer l'enjeu de la communication ?** Faut-il mettre en place un baromètre spécifique de communication ? Pour répondre à ces questions, il faut bien sûr revenir sur quelques dimensions propres aux études. Etudes quantitatives ou qualitatives. Etudes sur la base d'un échantillon ou études exhaustives. Etudes par téléphone ou *on line*... Et puis, il y a la question des prestataires, des instituts et de la manière de travailler avec eux. Le domaine des études requiert un professionnalisme certain, tant pour constituer un échantillon, construire un questionnaire le moins biaisé possible, mener des entretiens, analyser des résultats... D'où le recours à des compétences externes. Dans le même temps, le fait que le communicant sache se situer dans cet univers est essentiel. Il est souvent



en position de commanditaire des études et cela appelle un certain niveau d'expertise des outils, des techniques et de ce que l'on peut en attendre.

Ce livre blanc de l'Afci est un plaidoyer en faveur des études en entreprise et singulièrement dans la communication. Il résulte de la rencontre de communicants avec des praticiens des études en entreprises. Ils ont voulu ensemble partager avec vous leur expérience, leur pratique. Vous permettre de vous y retrouver dans l'offre des enquêtes et des études pour construire un nouveau dispositif, requalifier une enquête qui s'essouffle, réagir vis-à-vis d'autres acteurs de l'entreprise qui vous interpellent ou que vous décidez d'impliquer (RH, management, dirigeants...). D'une entreprise à l'autre, les réalités changent. Dans certains cas, il faut tout créer. Dans d'autres, un trop plein d'études demande de faire des choix. Dans tous les cas, le communicant doit pouvoir faire valoir ses enjeux. Encore une fois, l'essentiel est de comprendre et cela vaut tout autant pour l'anticipation, la conception, la création que pour l'évaluation de la communication. ■■■

- 
1. Edgar Morin, Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur, Le Seuil, 2000
  2. Jacques Igalens, Claude Loignon, Prévenir les conflits et accompagner les changements, Maxima, 1997.

## AVANT-PROPOS 2

---

### LA COVID-19 A RENDU LA COMMUNICATION INTERNE ET LES ÉTUDES (ENCORE PLUS) STRATÉGIQUES !

La réflexion autour de ce guide méthodologique des études en entreprise, et sa rédaction, ont commencé avant l'épidémie, le confinement et leurs conséquences. Nous souhaitons alors rappeler l'importance des études, à un moment, déjà, où le besoin d'écoute et de considération des collaborateurs était grand, et donner à chacune et à chacun des pistes opérationnelles pour les réaliser avec le plus de justesse, de pertinence et d'intelligence possible. La crise sanitaire est venue brutalement consolider ces convictions et nos partis-pris. En effet, la communication interne est devenue depuis, plus stratégique, plus cruciale, plus décisive encore. Cruciale d'abord pour rassurer les salariés lors du retour au bureau sur les protocoles sanitaires mis en place, les manières d'assurer leur sécurité au travail et répondre à leurs exigences légitimes de transparence. Stratégique ensuite pour accompagner le développement du télétravail. Ce dernier ne peut en effet fonctionner qu'avec une bonne circulation de l'information, entre direction et salariés, entre managers et équipes, et une bonne appropriation par toutes et tous des outils numériques qui le permettent. L'intranet, les réseaux sociaux d'entreprise, les newsletters n'ont alors plus seulement été des outils d'information et de communication mais sont devenus la condition de possibilité d'une nouvelle organisation du travail.

Indéniablement, la crise sanitaire et le confinement vont modifier en profondeur l'organisation du travail, de l'entreprise, jusqu'à son espace physique même. Chacun en a conscience : selon des études réalisées après le confinement du printemps 2020, 93% des DRH estiment que la généralisation du télétravail va bouleverser durablement le management dans leur entreprise et, 75% des salariés que les manières de travailler changeront profondément, avec et après la crise. Interaction sociales, autonomie des salariés, avancement des tâches, cohésion des équipes...la généralisation du télétravail pose d'un coup sur la table toute une série de questions de management et d'organisation. La crise a également fait enfler des aspirations à la reconnaissance, à la considération pour les emplois

les moins reconnus socialement, à de nouvelles formes d'organisation plus humanisées, plus autonomes pour les cadres, auxquelles il faudra répondre.

La transformation a été plus subie que désirée, plus contrainte que volontaire, mais elle est là désormais, et il faut l'accompagner. Dans ce contexte de réorganisation, de changement, dans un climat qui charrie avec lui nombre d'angoisses (sur sa santé, sur le fait de conserver son travail, sur les manières de l'exercer...), les études internes n'ont jamais été aussi nécessaires. Elles sont indispensables pour écouter les salariés et engager les transformations avec eux. Comment les salariés s'adaptent-ils au télétravail ? Comment le vivent-ils ? Quels usages font-ils des outils mis à leur disposition ? Qu'attendent-ils comme information ? Comment maintenir un lien entre les équipes ? Quelles sont leurs nouvelles aspirations ? Les problématiques sont multiples et concernent la sécurité des salariés, leur engagement, leur bien-être au travail, leur compréhension des transformations, leur appropriation des outils, la cohésion et le climat social de l'entreprise. Elles doivent donc être suivies avec soin, dans le temps, au moyen d'études internes régulières et bien faites.

Dans cette période si particulière, les études internes s'imposent ainsi comme une forme de tableau de bord pour piloter au mieux, au plus près des besoins et des attentes, les changements organisationnels et y associer le plus grand nombre dans l'entreprise. Les Ressources humaines ne peuvent plus être opaques, l'entreprise a besoin d'être éclairée. Puisse donc ce guide vous aider à réfléchir, à définir au mieux vos besoins, à déployer les meilleures méthodologies, à innover et *in fine* à produire des études opérationnelles dans la conduite des changements et des nouvelles formes d'organisation de l'entreprise, et du travail. ■

1

DE LA FINALITÉ DES  
ÉTUDES, QUELLE  
MÉTHODE POUR  
QUEL OBJECTIF ?

## QUELLE ÉTUDE POUR QUEL BESOIN ?

---

Vous êtes communicant ? Vous avez besoin et aurez toujours besoin, de connaître le climat interne, la perception du quotidien au travail, le partage des orientations stratégiques, la vision de l'organisation du travail, l'appropriation des outils et dispositifs, la perception des innovations, ... bref tout ce qui fait les conditions de réception de la communication.

Schématiquement, on peut définir deux besoins fondamentaux d'étude en matière de communication interne : les études de connaissance de l'état d'esprit des salariés et du vécu professionnel et les études d'évaluation des outils et dispositifs de communication interne.

### ■ Connaître le climat interne

Quel est l'état du climat social dans l'entreprise ? Comment les salariés vivent-ils et évaluent-ils leur environnement de travail ? Quelle perception ont-ils du management ? Se sentent-ils impliqués, « engagés » ? Les salariés connaissent-ils les grandes orientations de l'entreprise ? Qu'en pensent-ils ? Quel regard portent-ils sur l'avenir et les enjeux de l'entreprise ?

Connaître l'état d'esprit et l'opinion des salariés est un préalable indispensable à toute action de communication et constitue sans doute le premier et principal besoin d'études. Etudes de climat social, d'engagement, de qualité de vie au travail... On touche là à des études à visée stratégique, particulièrement nécessaires par exemple dans le cadre du déploiement d'un plan stratégique ou dans une période de transformation.

Attention : simples et faciles à mettre en œuvre, les études de type *mood*, ou études d'humeur, qui se sont développées ces dernières années, ne permettent pas de répondre à cet objectif. Si elles peuvent ponctuellement être utiles au manager qui souhaite prendre le pouls de son équipe, elles ne permettent pas de connaître de manière approfondie l'état d'esprit, les perceptions et représentations des salariés. Elles s'avèrent donc inadaptées pour identifier des leviers de communication. Leur fréquence peut par ailleurs générer à la fois de la saturation, en raison du nombre répété de sollicitations, mais aussi parfois de la frustration, en raison de la difficulté des managers à apporter des solutions aux difficultés soulevées.

Les mêmes précautions valent à l'égard des *analytics* et de la *data*. Ici, la principale difficulté est de déchiffrer et donner du sens à la multitude de données à disposition, sachant que ces mêmes *analytics* peuvent produire des mesures différentes selon l'outil utilisé (par exemple un taux d'ouverture peut être calculé différemment par Google Analytics ou un autre logiciel). Ces données peuvent être significatives, lorsqu'elles mesurent par exemple le taux d'usage d'un intranet, le taux d'ouverture d'une *newsletter* mais elles sont parfois difficiles à interpréter et loin de couvrir tous les champs. Ce sont des données utiles, en complément, en croisement pour l'analyse, notamment en les rapprochant des résultats d'enquête, mais elles ne peuvent remplacer des dispositifs d'études plus complets. On ne peut donc apprécier les enjeux de communication interne et la bonne appréhension des conditions de réception par les seules enquêtes *mood* ou la mobilisation des *data*.

## ■ Évaluer, mesurer, les outils et dispositifs de communication interne

Deuxième source d'études : l'évaluation des dispositifs. Ces études d'évaluation sont des études à visée opérationnelle de test et de mesure d'une action, d'un outil, d'un dispositif... Refonte de l'intranet, passage du journal interne papier au digital, création d'une application et/ou d'un réseau social d'entreprise..., évaluation de la performance des outils, pour voir s'ils remplissent les besoins et correspondent aux usages, s'assurer qu'ils participent à une meilleure circulation de l'information en interne, en un mot mesurer comment ils sont reçus, constitue un standard indispensable à tout communicant interne.

Évaluer, c'est mesurer par exemple la notoriété d'un outil, sa fréquence d'utilisation, son agrément... Évaluer permet de produire une donnée chiffrée, de fixer des objectifs de progression. Évaluer permet de corriger, de faire évoluer, d'améliorer en capitalisant sur les succès et les échecs mis en évidence.

L'évaluation devient un réflexe en communication et inscrit le métier dans une dynamique de progrès. Ne pas évaluer ses actions de communication, c'est fonctionner à l'aveugle, sans jamais se donner les moyens de savoir si le temps et l'énergie employés, les ressources mobilisées et les sommes investies atteignent leur but, si ce qui est délivré touche la cible visée et produit l'effet recherché. C'est se priver des moyens de progresser.

Globalement, les études d'évaluation peuvent se décliner en deux grands types :

- **les évaluations d'outils** : qu'ils soient papiers ou numériques, il s'agit là d'évaluer l'efficacité de ses supports. Sont-ils lus ? Sont-ils utiles et utilisés ? A quels besoins répondent-ils ? Constituent-ils une manière efficace de diffuser l'information ? Cette évaluation est primordiale dans le cadre d'une refonte d'un dispositif de communication interne : elle permet d'orienter le *brief*, de se donner des objectifs et d'alimenter une réflexion collective avec ses partenaires.
- **les évaluations d'actions de communication et d'événements** : séminaires, programmes de déploiement de la stratégie, actions en direction du top management... Il s'agit là d'évaluer l'impact et l'utilité d'événements et/ou d'actions organisés à des fins de communication interne.

## DE LA BONNE MANIÈRE DE MESURER ET D'ÉVALUER

---

### ■ La représentativité, pilier méthodologique des études quantitatives

Lorsque l'on cherche à mesurer ou évaluer, on doit pouvoir être sûr de ses chiffres. Etre certain que la photographie délivrée n'est pas déformée et que la mesure d'un climat interne, l'évaluation d'un taux d'audience, d'une fréquence de lectorat ou d'un niveau d'information sont bien le reflet de la réalité. En d'autres termes, les indicateurs issus de l'enquête doivent être absolument fiables, pour permettre un pilotage efficace de la communication. Or, cette garantie de fiabilité des réponses ne peut être assurée que par le caractère représentatif des répondants à l'enquête par rapport à l'ensemble de la population concernée

Et pour y parvenir, il n'y a guère que deux méthodes pour garantir cette représentativité :

- Soit, dans le cas d'une consultation exhaustive auprès de toute la population concernée, une participation élevée (si possible au-delà de 50%). Il faudra en plus s'assurer *ex-post* que l'échantillon de répondants

est globalement conforme à la population sondée (qu'on y retrouve le même pourcentage de femmes, de salariés de tel âge, de tel secteur...). Sans ce contrôle de l'échantillon, et si la majorité des salariés n'a pas répondu, il sera alors impossible d'affirmer que les réponses apportées par une minorité sont le reflet de la majorité, comme il sera impossible d'en déterminer l'impact sur la tonalité des résultats en positif ou en négatif. De surcroît, une participation plus faible d'une année sur l'autre annule la possibilité de lire les résultats en évolution. Il est alors très difficile de dire si les écarts sont dûs à l'évolution du profil des répondants dans un contexte de moindre participation ou, si ceux-ci renvoient à de véritables modifications de la situation. Ce que l'on appelle les biais d'échantillon, compte tenu du caractère non représentatif des interviewés, vont ainsi venir fragiliser la robustesse des résultats et invalider leur utilisation en tant qu'indicateurs de pilotage.

- Soit, une enquête sur échantillon bâti selon la méthode des quotas, de façon à construire un modèle réduit de la population mère (même proportion de femmes et d'hommes au sein de l'échantillon qu'il y en a au réel dans l'entreprise, même structure d'âge, même poids de cadres et des non-cadres, même poids des métiers...), sur le modèle de la méthodologie des sondages grand public.

Indéniablement, cette exigence de représentativité a eu tendance à décliner avec le développement des enquêtes exhaustives en ligne. Nous tenons dans ce livre blanc à en rappeler toute l'importance pour disposer de résultats sûrs et robustes. C'est la condition *sine qua non* pour une évaluation de qualité et une solidité des indicateurs (notoriété, taux de pénétration, de fréquence, d'usage...), de la mesure des niveaux d'information, globaux et par thématiques, ou encore des analyses des perceptions et attentes par sous-catégories de salariés, de statuts, de métiers, d'âge, de pays, etc.

## ■ Le statut du répondant

Un répondant n'est pas un sachant. Le questionnaire est déjà un acte de communication à destination des salariés, il comporte un parti pris. La méthode consiste à identifier ce parti pris en amont, pour répondre de la manière la plus juste (la moins biaisée) à l'objectif fixé. Une question peut avoir un sens différent pour le commanditaire et pour le répondant. Tester le questionnaire est une étape utile pour s'assurer de la bonne compréhension des questions.



Il est utile d'identifier en amont quelle est la posture du répondant face à l'enquête : est-il actif ou passif face au sujet traité ?

#### EXEMPLE :

**En partant d'une même question : « Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? », mesurée sur une même échelle (« oui tout à fait d'accord », « oui plutôt », « non plutôt pas », « non pas du tout », « ne se prononce pas ») pour aborder le sujet de l'autonomie, le répondant ne prendra pas la même posture selon la formulation de l'assertion :**

- « J'ai suffisamment d'autonomie pour réaliser mon travail » : le répondant est questionné sur sa capacité à agir, il est positionné comme **acteur** (engagement)
- « Je suis satisfait de l'autonomie dont je dispose pour réaliser mon travail » : le répondant est questionné sur sa satisfaction quant à son environnement de travail, il est positionné comme **bénéficiaire / client** (expérience salarié)
- « Dans mon entreprise, les salariés ont suffisamment d'autonomie pour réaliser leur travail » : le répondant est questionné sur son opinion vis-à-vis de l'entreprise, il est positionné comme **observateur** (climat social / détection signaux faibles).

## ■ De la bonne manière de connaître et d'explorer, l'articulation « quali/quantitatif »

L'argument pourra sembler basique, mais le choix d'une méthodologie dépend d'abord et avant tout d'un questionnement : que cherche-t-on à connaître? Que veut-on savoir ? Méthodologies quantitatives et qualitatives peuvent alors se compléter et se mixer. Notre préconisation est d'éviter de plaquer des dispositifs d'études tout faits sous la forme de « prêt à sonder », mais de réfléchir au contraire à des méthodologies sur-mesure en fonction de problématiques spécifiques.

Si vous souhaitez mesurer, avoir des indicateurs chiffrés, l'enquête quantitative s'impose. Elle est par définition celle qui permet de quantifier, de mesurer des rapports d'opinion au sein de l'entreprise, mais également la notoriété de dispositifs, des taux de pénétration et d'usage, des niveaux d'information. Si elle remplit les conditions de représentativité, elle permettra d'objectiver quelles sont, sur tel ou tel sujet, les opinions majoritaires au sein de l'entreprise, et les éventuelles divergences d'opinion selon les catégories de salariés ou les régions par exemple.

L'enquête quantitative est la seule méthode adaptée pour suivre des indicateurs dans le temps et en mesurer les évolutions.

Si vous souhaitez explorer et comprendre les représentations et les ressorts qui les fondent, alors l'enquête qualitative s'impose. Elle peut se décliner sous la forme de réunions de groupe d'une dizaine de salariés et/ou d'entretiens individuels en face à face ou par téléphone. La principale vertu de l'enquête qualitative est d'offrir une vraie liberté de parole, de saisir la spontanéité des perceptions, et de permettre de voir et de savoir comment les salariés, et avec quels mots, parlent de leur entreprise, de leur travail, de leur management... Pour le communicant, l'enquête qualitative a le mérite d'offrir une méthodologie ouverte, permettant de ne pas être enfermé dans des préjugés, des prénotions et autres présupposés. On le sait, l'enquête qualitative a tendance à exacerber l'expression des opinions critiques. Il faut en tenir compte à l'analyse.

L'enquête qualitative peut être une étude en soi (par exemple pour savoir comment tel groupe vit telle transformation, pour appréhender ce qui fonde un sentiment d'appartenance, une culture commune, pour améliorer un parcours utilisateur...), ou utilisée en phase exploratoire (pour nourrir en amont un questionnaire quantitatif, être le plus juste et le plus pertinent sur le questionnement, s'assurer que les questions que l'on pose sont bien des questions qui se posent...) ou encore déployée en phase aval (pour creuser une problématique particulière, travailler sur les perceptions et représentations d'un groupe spécifique...). Sous la forme de *workshop*, elle est également une méthodologie pertinente pour travailler de manière créative sur l'amélioration des outils, les usagers étant par définition les mieux placés pour en parler et avoir des idées ! Par principe, l'enquête qualitative n'a pas vocation à être représentative, mais à couvrir la diversité des profils et des situations pour offrir un panorama complet et approfondi de l'objet de l'enquête.

Pour garantir la fiabilité des résultats, l'enquête qualitative doit être réalisée sans biais dans le recrutement, - ce que seul un recrutement externalisé peut garantir - et dans des conditions offrant une réelle liberté de parole. Vouloir l'encadrer, vouloir en limiter les risques n'a aucun intérêt et n'aboutira qu'à la collecte d'une information tronquée, et donc inutilisable. Parce qu'elle permet d'ajuster sa communication, ses argumentaires, parce qu'elle permet d'éclairer ce qui se passe dans l'entreprise et dans la tête des salariés, parce qu'elle fait émerger des représentations et des sentiments parfois insoupçonnés, l'enquête qualitative est un instrument très utile. Elle demande dans sa réalisation le respect de quelques règles bien précises.

## ■ Comment bien réussir une réunion de groupe ?

Une réunion de groupe ou *focus group* doit garantir les conditions d'une expression libre des participants. Dans une société de la défiance, où citoyens, consommateurs et salariés font de moins en moins spontanément confiance aux institutions, aux directions et aux entreprises, ce point devient chaque année plus crucial. Quelques règles sont indispensables pour les assurer et créer un climat de confiance, où chacune et chacun peut librement faire part de ses expériences et opinions :

- **une neutralité de l'animateur de la réunion** : ce dernier doit impérativement être extérieur à l'entreprise et à l'écart de ses enjeux et conflits internes. C'est parce qu'il ne les connaît pas, qu'il est en dehors, qu'il sera crédible pour les entendre, sans aucun parti-pris.

- **une réunion sans la moindre participation de représentants de l'entreprise venus pour «écouter»**. Aucun responsable de communication ou de direction ne doit y assister, ni dans la salle sous peine de biaiser immédiatement la parole, ni derrière une glace sans tain ou par le biais d'un retour vidéo qui lèverait immédiatement l'anonymat des participants (de surcroît à leur insu). C'est un principe méthodologique intangible, sur lequel il ne faut jamais transiger.

- **une garantie absolue de l'anonymat et de la confidentialité des propos tenus**. Que l'animateur annonce que tous les verbatims seront anonymisés et que de toute façon il ne connaît pas les noms de chacun et ne sait pas qui est qui est en général une bonne manière de créer un climat de confiance au début de la réunion.

- **pas de micros et de caméras trop visibles**. Si la salle est discrètement équipée de caméras et de micros, la réunion peut être enregistrée, en prévenant les enquêtés que les enregistrements seront détruits et en aucun cas fournis à l'entreprise. En revanche, l'expérience montre que poser un microphone sur la table ou un gros pied de caméra dans un coin suscite toujours des réactions gênées chez les participants et les conduit à contrôler leur parole. Ils sont donc à proscrire.

- **un accompagnement pour informer et rassurer les salariés sur la nature de la démarche**. La transparence est l'alliée de la confiance. Les salariés participant au groupe doivent donc être informés sans biais de la nature de l'étude, de son objectif et de son commanditaire.



**Muriel Humbertjean**

Docteur en sociologie  
Présidente d'Arguments corporate  
Professeure à Sciences Po Paris

### Les études internes, parade à l'autisme organisationnel ?

*« Ne nous berçons pas d'illusions : l'écoute de leurs publics internes n'est pas la tendance naturelle des organisations, en dépit des bonnes intentions affichées. Il se pourrait même qu'elle régresse dans la période actuelle.*

*Toute écoute interne structurée et systématisée entre en collision directe avec la préférence pour le flou de la majorité des acteurs : les managers sous pression qui ont plutôt intérêt à ne pas faire remonter les dysfonctionnements vers les dirigeants (quel manager voudrait faire savoir à sa hiérarchie qu'il est contesté, que ses collaborateurs sont démotivés et qu'il ne réussit plus à les remobiliser ?) ... et les dirigeants qui préfèrent parfois ne pas savoir. Comme disait ma grand-mère face aux infidélités de son mari « ce qu'on ne sait pas ne nuit pas ». Mais les exemples d'autisme organisationnel ont pullulé ces dernières années, avec des conséquences souvent dramatiques : crise des normes environnementales chez Volkswagen, crise « des suicides » chez Orange, les turbulences chez Renault-Nissan ou Air France – KLM ».*

### Mieux écouter les collaborateurs pourrait constituer une parade à l'autisme organisationnel. Mais à quelles conditions et où en est-on aujourd'hui ?

#### ■ Des études souvent frustrantes

Un outil-roi continue de tenir le haut du pavé : les « baromètres » mesurant à intervalles réguliers le climat interne. Les 3 / 4 des grandes entreprises en ont un. L'intérêt des baromètres est d'aborder la situation de travail dans sa globalité : satisfaction, bien-être au travail, engagement des salariés, efficacité de la communication interne ... toutes dimensions distinctes

mais interdépendantes, qu'il est très utile d'explorer concomitamment : un salarié satisfait ou bien informé n'est pas forcément engagé, mais un salarié mécontent ou mal informé ne restera pas durablement engagé. Même si le marketing des prestataires les conduit souvent à tenter de se différencier en promouvant des outils mettant l'accent sur tel ou tel concept, le bon sens impose d'envisager la situation de travail comme un tout et d'établir des passerelles entre ses différents aspects.

En outre (surtout ?) les baromètres présentent aux yeux des dirigeants un avantage inestimable : celui de déboucher sur des indicateurs applicables aux différents échelons de management et à l'archipel des entités opérationnelles. Le graal de l'entreprise moderne, supposé stimuler les progrès managériaux, en brandissant au besoin la menace de sanctions.

Pourtant, nombre d'utilisateurs se plaignent des baromètres : un « marronnier » dont il est difficile de dégager des conclusions utiles, décevant à la fois pour le management et les salariés, dont on n'attend plus grand chose. Et une usine à gaz à mettre en œuvre. Beaucoup de responsables RH ou de communication interne lui cherchent les solutions alternatives ... mais peinent à en trouver.

En dehors des baromètres, l'écoute interne semble de plus en plus souvent relever du bricolage. Le contraste est frappant avec les études marketing. Nul ne songerait à lancer un nouveau concept sans évaluer son attractivité auprès des prospects, ni à lancer une campagne de publicité sans la pré- ou post-tester, et encore moins à oublier de suivre en continu les ventes et les perceptions du marché. Il n'en va pas de même pour l'interne. Soit que les enjeux semblent y être moins pressants que vis-à-vis des clients. Soit que, face aux problématiques de transformation, on se situe plus dans une logique d'offre que de demande : peu importerait ce qu'attendent des salariés par nature nostalgiques d'un monde révolu et « résistants au changement ». L'essentiel serait qu'ils s'inscrivent, bon gré mal gré, dans les orientations proposées.

## ■ L'enjeu de la représentativité

Face aux frustrations suscitées par les baromètres internes et au manque d'intérêt pour les démarches d'écoute exploratoire, un miroir aux alouettes s'impose dans le paysage : de nouvelles techniques d'écoute reposant sur l'observation des réseaux sociaux ou l'appel à des contributions volontaires

*on line* (voire à des lanceurs d'alerte). Souvent il s'agit d'approches internalisées, beaucoup moins coûteuses que les études classiques (ce qui n'est pas leur moindre charme), et qui séduisent en se drapant des oripeaux de la modernité collaborative.

Ces techniques ne manquent pas d'intérêt en complément des études classiques, pour servir de « boîte à idées ». Il serait en revanche dangereux de vouloir substituer les unes aux autres. Car leur principal écueil est tout simplement d'induire les acteurs en erreur. Si l'opinion des minorités sensibilisées permet, dans les meilleurs des cas, de bénéficier d'un « effet de loupe » ou d'anticiper des tendances émergentes, elle apporte le plus souvent un prisme déformant sur le ressenti de l'ensemble des salariés.

Or l'enjeu de la représentativité est clé, dès qu'il s'agit d'évaluer le climat interne. Certes, on a pu contester la valeur de la représentativité statistique au profit du concept « d'opinion qualifiée ». Pierre Bourdieu a, en son temps, brillamment réfuté l'existence d'une opinion publique révélée par les sondages, car ceux-ci imposeraient aux citoyens des problématiques dénuées de sens pour eux. Ce point de vue trouve aujourd'hui un prolongement dans l'idée d'écouter prioritairement ceux qui s'expriment spontanément sur les réseaux sociaux à propos de sujets qui les concernent. Mais encore faudrait-il distinguer les enjeux : se focaliser sur l'opinion qualifiée a du sens, dès qu'il s'agit d'évaluer une influence sur un marché segmenté. La bloggeuse mode peut être décisive auprès de son audience. Mais lorsque l'enjeu n'est pas un segment de marché, mais une population entière plus imprégnée de ses contraintes quotidiennes que soumise à l'influence de « leaders d'opinion », peut-on se passer de systèmes d'écoute représentatifs ? La question se pose dans le champ politique où, *in fine*, tous sont appelés à voter (pour mémoire, les projections d'intentions de vote à la Présidentielle 2017 à partir de l'observation des réseaux sociaux ont abouti à de cuisants échecs). Elle se pose encore plus pour une entreprise ou une organisation dont chaque collaborateur a un rôle à jouer, une contribution à apporter, et pas seulement les minorités actives présumées influentes.

## ■ Comment ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain ?

Au total, l'enjeu de l'heure semble plutôt être de combiner les « baromètres » ou les études quantitatives classiques, qui apportent les repères fiables, et les *insights* suggérés par les études qualitatives ou l'observation des réseaux sociaux. A condition bien sûr de concevoir des

études parlantes et éclairantes. La chose est devenue paradoxalement plus compliquée alors que le passage au recueil *on line*, permettant d'interroger tout le monde et plus un simple échantillon, a accru à l'infini les possibilités d'analyses par univers professionnels. Syndrome du *big data* : l'énorme avantage de pouvoir isoler les résultats au niveau de mailles fines est contrebalancé par le risque de se trouver noyé sous la donnée.

Les études représentatives restent incontournables mais, pour en tirer aujourd'hui le meilleur parti, il faut donc beaucoup plus d'exigence sur la conception du questionnement (*short is beautiful*, encore faut-il sélectionner les bons indicateurs), l'interprétation des résultats par des experts capables d'en croiser les enseignements avec d'autres sources (apporter de la compréhension plutôt que paraphraser les chiffres), et l'accompagnement proposé aux opérationnels pour qu'ils puissent s'approprier l'information.

## DU BON USAGE DES ÉTUDES INTERNES

---

### ■ Savoir ce qui fait le prix d'une étude

Ce qui fait le prix d'une étude dépend bien évidemment des choix méthodologiques. Le prix d'une enquête quantitative variera ainsi selon la méthode de collecte des données (*on line*, par téléphone ou en face à face), la taille de l'échantillon retenu, la longueur du questionnaire, le fait qu'il intègre ou non des questions ouvertes (dont le traitement est plus coûteux) et les livrables demandés. Il n'en demeure pas moins qu'on peut donner quelques ordres de grandeur : comptez autour de 15 000 euros HT pour une enquête en ligne auprès des salariés et autour de 25 000 euros HT pour un sondage d'une dizaine de minutes par téléphone, auprès d'un échantillon représentatif.

Le prix d'une enquête qualitative dépendra lui avant tout de la voilure de l'étude et du nombre de groupes et d'entretiens que l'on souhaite réaliser. Les prix du marché sont à peu près connus : le budget unitaire d'un groupe est de 5 à 6000 euros HT, celui d'un entretien de 7 à 900 euros HT. Pour avoir une enquête solide, il faut compter *a minima* quatre groupes pour une enquête par focus et dix à douze entretiens, pour une étude par entretiens individuels.

Au final, payer une étude, c'est rétribuer une expertise, qui n'est pas celle du communicant et qui garantit la fiabilité et la pertinence des résultats, à la différence

d'un « do it yourself » tentant, mais qui peut vite achopper méthodologiquement. Une étude, c'est une chaîne de fabrication qui requiert à chaque étape différentes ressources (études, informatiques, statistiques, psycho-sociologues...). La mobilisation de toutes ces compétences a un coût. Et une bonne étude a donc un prix.

## ■ Savoir comment piloter une étude

Si l'écriture du cahier des charges peut paraître d'emblée plutôt rébarbative, l'exercice ne saurait être réduit à un pur acte administratif. C'est au contraire le cadre réflexif qui va permettre à l'étude de remplir ses finalités. Rédiger un cahier des charges oblige ainsi à se poser toutes les bonnes questions qui vont permettre de réaliser l'étude dont vous avez vraiment besoin. Celles-ci peuvent être divisées en trois grandes catégories :

- Dans quel contexte interne et externe s'inscrit le besoin d'enquête ? Quelle est la situation ? Quel est le champ de contraintes ? Quels sont les enjeux, les évolutions ?
- Quels sont les objectifs ? Que veut-on savoir grâce à cette enquête ? Est-ce que l'on cherche à mesurer, à évaluer, à comprendre, à connaître, à identifier, à distinguer, à tester des pistes, à valider, à arbitrer ?
- Quelle est la finalité opérationnelle ? Concrètement, à quoi doit servir ce que l'on va apprendre ? A bâtir une communication, à dégager des priorités d'action, à rédiger des argumentaires, à refondre un dispositif, à lancer un appel d'offres sur les outils de communication interne (intranet, journal)...

Ce sont les réponses à ces questions qui permettent de bâtir le dispositif méthodologique adapté et non l'inverse, comme c'est parfois le cas. Ainsi, et c'est fondamental, on n'entre pas dans un projet d'enquête par l'outil (qualitatif/quantitatif ; enquête exhaustive, sur échantillon...) mais bien par la définition des besoins. Au prestataire ensuite d'apporter la réponse méthodologique sur-mesure et la mieux adaptée aux attentes.

## ■ Que fait-on des résultats d'une étude interne ?

Il n'y a pas de réponse préétablie à cette question, cela dépend à la fois des modalités d'interrogation et des finalités de l'enquête. S'il s'agit d'une enquête exhaustive qui requiert la participation de l'ensemble des salariés,



alors la restitution des résultats à tous s'impose en retour, répondant ainsi à une forme d'engagement réciproque implicite inhérent à toute forme de consultation. Le choix d'une consultation engage et requiert la publication transparente et exhaustive des résultats.

Il en va ainsi des grandes enquêtes barométriques centrées sur les dimensions RH et la stratégie, auxquelles l'intégralité des salariés sont invités à répondre, et qui supposent une appropriation des enseignements par les managers et leurs équipes afin de bâtir les plans d'action au plus près des situations locales. C'est d'ailleurs le seul cas de figure où il y a obligation à communiquer.

En revanche, si l'enquête n'est adressée qu'à une frange de la population interne (enquête conduite sur échantillon ou auprès d'une cible spécifique), une publication des résultats destinée à tous les salariés n'est pas une nécessité, mais relève d'un choix de communication. Il est alors possible de diffuser tout ou partie des résultats ou au contraire de les garder confidentiels.

Ensuite, la finalité de l'enquête est également déterminante, d'où l'importance d'avoir clairement identifié les attendus en amont. Si l'enquête est conçue comme une aide au pilotage et à l'évaluation des outils et des actions de communication ou encore des politiques RH, les résultats ne sont utiles qu'à leurs commanditaires et à cet égard ne nécessitent pas d'être rendus publics. Pour ce type d'enquêtes, communiquer est un acte volontaire où la publication d'un chiffre va servir de point d'entrée à une expression ou mettre en valeur un support, une action, un événement, ou encore engager une démarche de co-construction à partager avec les salariés.

Pour résumer, la publication des résultats n'est une obligation que pour les enquêtes exhaustives. Dans tous les autres cas, la diffusion des résultats relève de la libre appréciation des commanditaires, des objectifs fixés et des enjeux de communication interne propres à l'entreprise.

Pour conclure, peut-être faut-il rappeler le juste positionnement d'une étude interne : elle n'est là ni pour conforter ce que l'on pense, ni distribuer des bons points aux équipes. Elle est utile en revanche pour comprendre, connaître, évaluer et ajuster au mieux la communication interne, ses discours, ses messages, ses outils et actions. Nous avons tenté dans ce chapitre de dresser un panorama des différents dispositifs d'enquête et de leurs usages et d'alerter également sur l'utilisation parfois débridée d'outils d'enquêtes en ligne mal maîtrisés ! La rédaction d'un

questionnaire ne s'improvise pas (notamment la formulation des questions), la construction d'un échantillon, le choix d'un mix-méthodologique, l'animation de réunions de groupes, la conduite d'entretiens individuels, non plus. Il y a une expertise, une connaissance, des savoir-faire qu'il faut savoir mobiliser. En résumé, il y a un professionnalisme des études qu'il faut penser et avoir lors du lancement de toute étude interne. Plus l'étude sera professionnelle, et professionnalisée, plus elle sera performante, robuste et donc utile.

## LE POINT DE VUE DE...



### Florence Osty

Sociologue intervenante  
Co-auteure du livre *Enquêter dans les organisations*  
Comprendre pour agir, PUR, 2019



## L'enquête sociologique : pour comprendre les règles du jeu

### ■ Dans ce monde en pleine transformation qu'est l'entreprise, que représente l'enquête sociologique aujourd'hui par rapport à d'autres types d'études ?

« L'enquête est une pratique centrale dans nombre de métiers (journalistes, juges, détectives, consultants...). Elle fournit des éléments issus du réel pour des usages variés : avoir des éléments de connaissance sur un sujet, comprendre la complexité d'un milieu social, instruire une décision, concevoir un dispositif de changement... Par rapport à d'autres enquêtes plus descriptives (baromètres, sondages, études), l'enquête sociologique a une valeur ajoutée supplémentaire. Elle s'appuie sur une problématisation du réel, en questionnant ce qui semble aller de soi afin de dégager ce qui fait « énigme ». Autre différence, la mise en perspective des constats (faits, attitudes, opinions) pour en proposer une interprétation globale. Le recours à des théories du social, c'est-à-dire à des explications disponibles, permet d'accéder à une compréhension en profondeur des logiques sociales, mais aussi à la manière dont elles s'agrègent en « faisant » système. Décrypter les « règles du jeu » invisibles qui structurent le fonctionnement d'une organisation fournit des clés dans le pilotage des entreprises en transformation ».

## ■ Quelles sont les principales caractéristiques méthodologiques à retenir pour des professionnels qui y auraient recours ?

« L'enquête relève de l'exercice d'un art, bien au-delà d'une méthode à dérouler. L'ouvrage *Enquêter dans les organisations* ouvre la boîte noire. Pas moins de 70 cas d'organisations fournissent des exemples dans des univers variés (grandes entreprises, associations, PME, SCOP...). Il rend compte d'une pratique d'enquête en réponse à des demandes sociales de compréhension et d'accompagnement de changements. Il précise les différentes étapes, de l'analyse de la demande à la restitution puis à la construction d'une stratégie de changement, en passant par la conduite d'entretiens individuels et collectifs, l'observation ou l'usage de la photographie, le traitement et l'analyse du matériau, l'interprétation. L'ouvrage propose des ressources méthodologiques sur la pratique d'enquête en situation d'intervention. Il insiste sur l'analyse de la demande comme compétence pour construire une problématique sociale. A chaque étape, il traite les questions de méthode en miroir des attentes des personnes interviewées concernant l'usage de leur parole et de l'enquête dans une perspective de changement. Il relate des points d'appui pour déjouer les risques de l'instrumentalisation et parvenir à dégager du diagnostic sociologique une stratégie de changement sur-mesure ».

## ■ En quoi les communicants peuvent-ils tirer parti des enseignements de l'enquête sociologique dans le mouvement actuel des entreprises?

« Les communicants sont placés dans une position de traduction et de reliance entre des discours institutionnels et les paroles produites dans l'expérience de travail. Ils sont les garants d'une cohérence dans les messages qui circulent et du sens que les acteurs peuvent y trouver. Recourir à l'enquête sociologique devient nécessaire dans un contexte de transformation des entreprises pour en saisir le mouvement. Les demandes d'enquêtes concernent la réaction à des symptômes de crise, l'anticipation de changements ou le soutien de dynamiques d'innovation ou de métier. Les communicants peuvent en tirer une connaissance fine des dynamiques sociales afin d'amener différentes parties prenantes à partager une compréhension de leur milieu social. Ils y trouvent aussi le moyen d'équiper leur pratique de gestion d'interfaces multiples (au sein de la ligne hiérarchique, mais aussi entre les services, entre les entités, avec les partenaires sociaux...). L'enquête permet de décrypter une organisation en mouvement en dépassant les lectures partielles. Elle est une aide à la décision managériale. Elle ouvre enfin sur une conception du changement, qui n'est plus à « conduire », mais à « instruire » et à « construire » à partir des ressources collectives du monde investigué ».

# 2

## LES ÉTUDES ET LA COMMUNICATION

# LES ÉTAPES D'UNE ÉTUDE

---

## ■ Respecter la temporalité des études et de la communication

Selon le Larousse, l'étude se définit comme un travail de l'esprit qui s'applique à apprendre, à acquérir de la connaissance, à comprendre, à approfondir aux fins d'apprentissage de quelque chose... Des processus qui demandent du temps.

D'une certaine manière, la question de la temporalité est donc intrinsèque à l'étude, mais aussi à la communication. Pour prétendre à l'efficacité, les études nécessitent du temps et supposent *a minima* trois étapes incontournables afin de garantir au bout du compte une appropriation efficace et pertinente des résultats.

### **Temps 1 : De la définition du besoin au choix d'un prestataire : l'indispensable cahier des charges**

Grand classique de tout projet - et le pilotage des études n'échappe pas à la règle -, la définition des besoins et objectifs de l'étude est une étape essentielle : quel est le problème posé ? Comment souhaite-t-on appréhender le sujet ? Que cherche-t-on à comprendre et, partant, à mesurer ? Quelles populations sont concernées et quelle est la méthode la plus pertinente au regard du cadre de l'étude ? Quelle récurrence souhaite-t-on installer pour l'étude ou l'enquête interne (car les mesures de variation de l'opinion sont des données précieuses) ?

Cette étape doit également être un premier exercice de communication, pour échanger avec les commanditaires internes autour de ces questions, pour les partager avec les managers et les sensibiliser à la méthodologie envisagée comme au futur travail de terrain. Autant d'occasions qui permettront d'ajuster et de légitimer la recherche, mais aussi de préparer les esprits au temps nécessaire de l'étude.

Des réponses à ces questions et de ces échanges résultera l'élaboration de l'incontournable cahier des charges ou *brief* écrit qui viendra expliciter dans le détail les attendus de l'étude et permettre le choix du prestataire le plus pertinent au regard des objectifs (sociologue ? sémiologue ? département études d'opinion des instituts de sondage ? etc...). Raison

supplémentaire, s'il en faut, de ne pas tomber dans la précipitation : la diversité des approches méthodologiques plaide pour un soin tout particulier, un temps nécessaire, à l'analyse des offres.

## **Temps 2 : le temps incompressible du terrain**

Plus que tout autre, le temps du terrain est, par définition, un temps incompressible, indispensable à l'étude. Il est nécessaire de résister à la fausse urgence. Il convient tout d'abord de convaincre toutes les parties prenantes que la prise d'informations, l'écoute nécessitent de un à trois mois pour des études qualitatives et de quinze jours à trois semaines pour des études quantitatives et barométriques.

En amont du lancement de l'étude, il est préconisé de sensibiliser les relais « naturels » dans l'entreprise (directions des entités concernées, correspondants communication, responsables RH, etc.) pour permettre à chacun de se rendre disponible aux entretiens, en organisant les temps de rencontre et pour lever toute défiance... Il est aussi indispensable d'aviser les managers et les salariés concernés au travers d'actions d'information ou de communication, spécifiques et ciblées en fonction des publics.

## **Temps 3 : analyse et restitution : soigner ses publics**

Ici encore, il serait dangereux de confondre vitesse et précipitation. Or, à peine le travail est-il lancé que le chargé des études est souvent pressé par ses commanditaires pour donner les premiers résultats. Résister à la confortable tentation de la restitution de résultats partiels est indispensable... au risque, dans le cas contraire, de transformer une note de tendances provisoire, en restitution définitive. Une communication précipitée sur des résultats souvent partiels tend à rendre inaudible tout ajustement ultérieur, pourtant souvent salutaire.

C'est pourquoi les modalités et le calendrier de restitution (des propositions de formats aux publics cibles, avec dates de livraison des résultats bruts, d'élaboration d'une présentation synthétique, de mise à disposition d'un mémo, etc.) doivent être précisés dès l'amont des travaux au prestataire retenu comme au commanditaire de l'étude. Ce partage anticipé des échéances permet de résister au diktat de l'urgence.

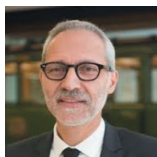
Car en règle générale à l'issue du terrain, le consultant ou le cabinet conseil livre des résultats bruts assortis de ses premières hypothèses d'analyse, qui nécessitent d'être vérifiées, testées, validées avant toute communication « élargie ». Ce « premier jet » nécessite un temps d'échanges « entre soi » précieux dans l'optique de la restitution finalisée ultérieure : ajustement des arguments mobilisés, travail des formulations pour éviter le vocabulaire spécialisé inhérent aux métiers du conseil ou aux sociologues, souvent incompréhensible au profane... Moments indispensables qui permettent aussi d'imaginer les premières pistes d'actions ou d'identifier les acteurs qu'il faudra mobiliser en réponse aux résultats de l'étude.

Pour ne pas devoir statuer dans l'urgence des premiers résultats, la forme des différents livrables de restitution aura elle aussi été définie dès le cahier des charges, au regard croisé de l'objectif (éléments de compréhension d'une situation, éclairage et pilotage, note de tendance) et du public-cible (CEO, comité exécutif, direction générale, etc.).

Et ensuite ? Le niveau de partage des résultats est souvent corrélé à la nature même de l'étude. Toutefois, il est aussi fréquemment lié à l'implication et au niveau d'engagement des instances dirigeantes dans les plans d'actions associés. La granularité de restitution est donc variable. Dans tous les cas, les enquêtes qualitatives qui ont mobilisé des salariés au travers d'échanges avec les chargés d'études, doivent faire l'objet d'une restitution. C'est le moindre des signes de respect et, de manière pragmatique, le meilleur moyen de préserver l'engagement futur des salariés pour participer à d'autres études. Deux réserves : la restitution doit impérativement avoir été préalablement travaillée avec les managers locaux et la présentation des résultats doit s'effectuer en leur présence. Ces préalables sont autant de gages que l'étude – qui reformule et agrège le ressenti des salariés, leur parole – sera suivie de plans d'actions pilotés et assortis d'échéances claires.

Bien réussir le pilotage des études pourrait ainsi s'apparenter à une dramaturgie : beaucoup de préparation, un bon texte, des acteurs, un sens de la mise en scène, du timing... et un bon public.

## LE POINT DE VUE DE...



### **Jean-Marc Bernardini**

Ancien responsable de l'unité communication interne et corporate du groupe RATP de 2004 à 2018.

## Etudes : un retour d'expérience en communication interne

*En communication interne, la restitution d'une étude est un moment clé pour favoriser sa réussite. A la condition de respecter quelques règles.*

### ■ **Avoir dans son équipe un chargé d'études**

« J'ai toujours pris soin de compter dans mes équipes un chargé de projet ayant une vraie appétence et des compétences pour les études et qui porte donc la casquette de chargé d'études. C'est structurant pour un service de communication interne ».

### ■ **Bien préparer le cahier des charges**

« L'étude démarre dès la construction du cahier des charges ! Il faut dès le départ prévoir des livrables précis et adaptés à la configuration de l'entreprise. A la RATP, par exemple, pour les études quantitatives, j'avais systématiquement besoin d'un rapport de synthèse de quatre pages problématisé, mais aussi une présentation sous forme de slides pour une intervention d'une heure et une autre plus exhaustive pour retrouver du matériau ».

### ■ **Toujours se créer un temps d'avance**

« Il est primordial d'anticiper très largement la sortie de l'étude et sa présentation à la direction générale ou au Comex. Je me suis toujours attaché à disposer d'une première version « martyre » de l'étude commandée. Cette version était systématiquement retravaillée en chambre, avec l'agence partenaire, dans une séance de 3 heures minimum. Ce travail était précieux pour bien digérer le matériau d'étude, repérer les points sensibles, imaginer



les pistes de progrès. Nous n'hésitions pas à nous faire notre propre restitution, comme un crash-test».

### ■ Partager avec tous les communicants

« Assez naturellement les études sont à partager avec l'équipe de la direction de la communication, mais également, pour une entreprise comme la RATP, avec l'ensemble du réseau des communicants. Les visions ne sont pas calées sur le même périmètre et les échanges sont toujours enrichissants ».

### ■ Etre capable de discerner rapidement des premières tendances

« Le travail du communicant est de détecter assez rapidement les premières tendances qui se dégagent de l'étude que l'on a pu commander. Cette posture de « dénicheur de tendances » est très importante pour construire avec l'équipe les premiers plans d'actions, ou tout au moins les grandes orientations. On devait jouer assez tôt auprès de notre direction un rôle d'éclaireur, d'apporteur de solutions ».

### ■ Toujours garder en back-office un petit budget

« Je prévoyais toujours une enveloppe spécifique pour pouvoir renforcer certains résultats en s'appuyant sur des *focus*. Enfin, tous les deux ou trois ans, je prenais soin de revisiter des comportements constatés pour en tester l'évolution ».

### ■ Laisser du temps au temps

« La matière d'une étude bouge au fur et à mesure qu'on la travaille. C'est essentiel de prendre le temps de laisser mûrir les résultats avant une présentation au Comex. Sans ce travail de « maturation », on prend le risque d'une présentation mal stabilisée, qui ne passe pas devant notre public... Je faisais très attention, par expérience, de demander aux consultants partenaires de bien mûrir leurs réflexions, de tester leurs propres résultats jusqu'à arriver à une stabilité des conclusions ».

## ■ Démarrer très en amont les plans d'action

« La communication interne n'est pas appelée à produire un plan d'action mais des plans d'action. C'est un travail à démarrer très rapidement, dont, les premières orientations doivent être testées, débattues, puis ajustées, et les actions précisées. La crédibilité de la direction de la communication interne est ici en jeu ».

## ■ Travailler avec les RH

« La direction de la communication interne n'a pas l'exclusivité de la réalisation des études à la RATP, comme certainement dans beaucoup d'organisations. Pour éviter les effets de bord au moment de la publication des résultats, il est primordial de travailler avec les chargés d'études de la direction des ressources humaines, plus spécifiquement en charge du baromètre social ou des études relatives à l'engagement. C'est le moyen le plus sûr pour éviter d'afficher des résultats contradictoires d'une direction à une autre, faisant courir un risque de discrédit des études ».

## ■ « Penser » public

« Le public interne n'est pas forcément très aguerri en terme de méthodologie des études. C'est au communicant d'assurer la professionnalisation de son public en favorisant des formats de restitution adaptés. Il faut appuyer le sens, mais être attentif aussi à la forme. Je me souviens avoir travaillé sur le sujet de la communication comportementale avec un sociologue brillant mais qui peinait à se mettre au niveau de son public. Il ne faut jamais lâcher ! Si le vocabulaire utilisé est trop « jargoneux », le public se bloque et vous mettez plus de temps à lever les résistances qu'à rendre compte de votre étude. Le communicant doit être dans la proposition et, en toute humilité, il doit pour cela être audible, compris ».

## ■ Toujours défendre le temps long

« Dans les années 1960, les directions RH étaient très souvent orientées « administration du personnel » puis durant les années 1980 et 1990 les responsables RH ont été plus perméables et sensibles -me semble-t-il aux travaux des sciences humaines et sociales, ouvrant largement la porte

des entreprises aux sociologues... J'ai le sentiment qu'aujourd'hui cette connaissance nécessaire et experte des relations humaines, cet éclairage pour l'action que nous apportaient les études qualitatives sont en perte de vitesse dans des entreprises soucieuses de performance et prise dans une course à la rapidité, dans un diktat de l'urgence... Mais je crois que ces études sociologiques sont toujours aussi précieuses pour l'entreprise, elles permettent de saisir le corps social dans son intimité. Les études qualitatives sont aujourd'hui trop souvent réservées au traitement de sujets de crise, mais notre mission n'est pas de jouer les pompiers. Pas que, tout au moins. Les études qualitatives permettent de faire un pas de côté, de relativiser des situations, de délivrer des clés de compréhension des situations hors du « sens commun ».

### ■ Restituer à tout le monde !

« Pris par le mouvement perpétuel, on oublie parfois l'étape ultime : rendre compte à ceux que l'on a mobilisés pour réaliser une étude. Remercier et restituer est un signe de considération essentiel et d'un réel professionnalisme. »

### ■ Ne pas oublier ... Les études comptent aussi leurs marronniers

« Chaque présentation d'étude suscite inmanquablement deux séries de questions : d'abord autour de la fiabilité et de la qualité de l'échantillonnage et ensuite, autour du benchmark des résultats de l'étude. Deux sujets à anticiper sérieusement avant une présentation. Notamment en intégrant à votre cahier des charges une demande d'indicateurs comparatifs avec des entreprises ou des secteurs miroir ».

## DE L'AMONT À L'AVAL, QUELLE COMMUNICATION POUR FAVORISER LA PARTICIPATION ?

---

Les études sont avant tout faites pour faciliter la prise de décision. Dans cette perspective, le rôle respectif des communicants et experts des études doivent être fortement imbriqués pour assurer les meilleures conditions de réalisation de l'enquête et être en mesure de délivrer des informations pertinentes, fiables, et utiles à l'entreprise.

### **Clé n°1 : Prendre en compte le point de vue des répondants**

Il est essentiel de prendre en compte, à toutes les étapes de construction et de déploiement des études, les attentes des répondants. Ces derniers porteront une attention particulière à la clarté du questionnaire qui leur est soumis. La démarche doit également leur permettre d'inscrire leur participation dans une finalité positive des études. Les répondants conditionnent de plus en plus leur participation à l'assurance d'une parole entendue et suivie d'effet. Cette parole doit également être assurée du respect total de leur anonymat. Enfin, les participants, aux agendas souvent surchargés, ne doivent pas sentir une pression démesurée à formuler leurs réponses. A ces conditions, les études pourront bénéficier d'un climat de confiance propice à leur déroulement.

### **Clé n°2 : En amont, construire une démarche claire et collective pour tous les acteurs de la chaîne des études...public inclus**

Construire en amont une démarche claire et collective, instaurer un climat de confiance au moment du déploiement de l'étude, s'assurer en aval que l'étude sera suivie d'effets constituent trois étapes indissociables pour favoriser une participation positive au dispositif d'étude. L'enjeu est également de créer les conditions favorables, sur le long terme, à une coopération avec les salariés.

Pour garantir le professionnalisme de la démarche, l'étape de la reformulation des attentes est essentielle. Il s'agit en quelque sorte de construire un système de filtres qui mettra à l'abri l'ensemble des acteurs de la chaîne des études de potentielles incompréhensions par le public final. Ces filtres doivent permettre de reformuler la demande « brute » de l'étude. Le premier faux pas dans la construction d'une étude est proba-

blement la tentation de poser au public cible les questions telles qu'on se les pose... La reformulation de ce questionnement constitue en quelque sorte le premier message à adresser à son public.

Très concrètement, la communication ou le service études peuvent être sollicités par une autre direction pour réaliser un terrain lui permettant de répondre à un objectif tactique et très opérationnel. Un commanditaire voudra par exemple poser directement à sa cible les questions qu'il se pose lui-même, focalisant sur son périmètre d'action, sans nécessairement s'interroger sur les impacts globaux de son projet ... A l'autre bout de cette chaîne d'action, le public-cible de l'étude pourra se retrouver en difficulté, voire dans une certaine incompréhension, allant parfois jusqu'au rejet... et *in fine* l'envie de ne pas répondre.

## ■ L'art de la reformulation

« Je dois développer le projet Y – au choix la mobilité interne / le e-learning / l'usage d'une nouvelle offre interne – et je voudrais faire une étude avant de lancer mon projet pour voir quels sont les freins et les leviers auprès des salariés. Je voudrais savoir s'ils connaissent le projet, s'ils sont intéressés, sinon pourquoi et qu'est-ce qui pourrait favoriser son développement. Je dois lancer le projet dans deux mois, il me faut les résultats de l'étude dans trois semaines »...

Dans une logique très opérationnelle, cet interlocuteur du service communication ou études souhaite réaliser une étude pour identifier « comment faire avancer son projet », il ne pense pas à réinscrire le projet dans un ensemble, ni à interroger les salariés sur le sens du projet - qui est acquis pour lui mais pas forcément pour eux.

« Pour qui et pourquoi faire avancer ce projet ? Dans quel contexte s'inscrit-il ? De quoi les salariés ont-ils besoin dans ce contexte ? Ce projet constitue-t-il une réponse adéquate à leurs attentes ? Enfin, comment le développer de façon opérationnelle ? » constituent autant de questions qu'il faut aider à reformuler.

Au sein même d'une direction communication ou d'une direction études, le piège du temps qui presse peut également amener parfois à se précipiter et rater la marche de la reformulation... Avoir constamment en tête la nécessité de garder ce temps de préparation fera gagner en efficacité mais également en crédibilité.

## ■ Formaliser des objectifs clairs en questionnant le *brief*

Chaque entreprise et chaque contexte d'entreprise est unique. Il faut le rappeler alors que les études internes sont souvent soumises à des effets de mode : engagement, parcours salariés, symétrie des attentions... La tentation est parfois de reproduire une étude réalisée dans une entreprise voisine et dont le commanditaire était très satisfait... sans avoir investigué la pertinence de la transposition de l'étude dans un autre secteur d'activité ou sur une structure de population différente. Quelques études standards proposées par les instituts permettent de se *benchmarker* à des entreprises comparables (secteur, taille, structure...). Ces études doivent être maniées avec prudence car leurs modèles peuvent donner l'illusion d'une « recette » universelle, en éludant des spécificités culturelles ou contextuelles propres à chaque entreprise.

Inversement, un *brief* travaillé en amont avec des objectifs bien définis et partagés abrite du risque de produire une étude standard. La reformulation du *brief* est ainsi une étape essentielle. Il s'agit de questionner le commanditaire – ou se questionner – avant de questionner sa cible, rendre explicite un objectif qui ne l'est pas toujours au départ et partager cet objectif largement avec les autres directions impactées, et même avec les futurs répondants pour affiner au maximum le questionnaire. Il est en effet parfois judicieux de s'appuyer sur un groupe test de collaborateurs qui pourra faire remonter des points d'étonnements et des zones d'ombre du questionnaire.

## ■ Pour rédiger le *brief*

Quelques points incontournables constituent une première grille : s'interroger sur le contexte de l'étude, ses objectifs, ses cibles, la problématique posée, l'impact et les effets possibles de l'étude, les contraintes éventuelles (budget, calendrier...).

Par exemple demandez-vous :

- Quels sont les objectifs stratégiques de cette étude ?
- Que va-t-elle éclairer ?
- Que peut-elle infléchir ?
- Quels sont ses objectifs opérationnels ?
- Quel sera son impact concret sur le terrain ? autant pour les salariés que les autres parties prenantes (clients, actionnaires, IRP...) ?

- Quelle est la problématique centrale ?
- Existe-t-il un cadre d'analyse théorique pour éclairer cette problématique ?
- Disposons-nous d'informations historiques ou de données de cadrage ?
- Quelles sont les problématiques dérivées /liées ?
- Certaines de ces problématiques sont-elles analysées par ailleurs ?
- Quelles sont les contraintes (budgétaires, temporelles, stratégiques...)?
- Quel est le calendrier attendu/ réaliste/ optimal pour cette étude ?

## ■ Une aide à la décision sans tomber dans le mythe du tableau de bord

Le mythe du tableau de bord et du « chiffre qui parle » peut-être un piège qui se referme assez vite sur les équipes de la direction de la communication ou des études. Les études doivent être installées comme des outils d'aide à la décision, sans surinvestir la lecture des chiffres et des indicateurs.

Certaines organisations sont en effet adeptes des KPI (Key Performance Indicators). Ces indicateurs permettent de simplifier des problématiques complexes et de réduire une part d'incertitude pour faciliter la prise de décision. Le chiffre est rassurant, il apporte une impression d'objectivité, d'une capacité à quantifier les éléments, de pouvoir se comparer, de pouvoir mieux maîtriser le futur de l'organisation en y plaçant de la rationalité. Ainsi, dans certaines entreprises, la culture de l'évaluation domine. Pour autant, il faut savoir éviter le « mythe du tableau de bord ». Le chiffre réduit la complexité de l'objet étudié à sa mesure, il cherche à rationaliser des perceptions irrationnelles.

Les chiffres doivent être accompagnés. L'approche sociologique, les méthodes qualitatives, apporteront un complément indispensable, en invitant à se poser « les bonnes questions » autour des résultats, à investiguer, à creuser les zones d'ombre, à prolonger l'enquête pour lui donner davantage de sens. Au-delà de la mesure de l'opinion, les études internes constituent une démarche d'ouverture, d'écoute et de dialogue au sein de l'entreprise. En créant un appel d'air dans l'organisation, elles permettent d'ouvrir des débats, de lancer de nouveaux travaux qui n'avaient pas été anticipés avant l'étude, d'ouvrir de nouvelles perspectives.

Intégrer de nouvelles propositions issues des salariés dans un projet est un acte difficile et contraignant, mais c'est aussi un gage de confiance puissant pour conserver sur le long terme leur intérêt, leur participation et la fiabilité de leurs réponses.

Les directions d'études - dans les entreprises qui disposent d'un département d'études - ont une responsabilité dans cette démarche. Le rôle des études est de créer une « communauté d'intérêt » et de chercher à établir une relation gagnant/gagnant entre les différentes parties prenantes de l'entreprise.

Pour rompre la « loi du chiffre », les études en communication interne peuvent prendre d'autres formes que celle du traditionnel sondage, notamment dans les grandes entreprises. Les études sociologiques, les enquêtes qualitatives, mobilisent des méthodes de collecte plus approfondies, comme les entretiens individuels, les *focus groups* ou les approches ethnographiques. Elles proposent souvent des cadres d'analyse plus complets et plus ouverts permettant aux dirigeants d'appréhender plus finement les problématiques internes en entreprise.

## ■ Une gouvernance collégiale pour une étude créatrice de valeur

Les études ne sont pas une finalité, elles visent souvent à mettre en place des plans d'action opérationnels qui dépassent largement la communication. La conception et la mise en œuvre de ces plans d'action font appel aux compétences d'autres acteurs internes (DRH, DSI, marketing, directions opérationnelles) pour apporter des réponses concrètes aux problématiques soulevées.

La question de la gouvernance doit être posée très en amont de l'étude, dès le moment du *brief*. Elle doit être l'occasion de rassembler les directions supports et opérationnelles susceptibles d'être concernées par l'étude. Elles sont souvent nombreuses, et certaines directions préfèrent travailler seules en amont, pour s'éviter des heures de négociation sur l'objectif et la formulation des questions, pensant pouvoir « rattraper le coup » ultérieurement... mais si tous les acteurs n'ont pas été « impliqués » dès le début du projet, il sera très difficile de les emmener sur le terrain de sa réalisation. Les managers doivent également être associés le plus en amont possible dans la démarche d'études, pour poser les bonnes questions, pour encourager la participation, et leur permettre d'anticiper les plans d'actions.

Ces principes de gouvernance valent pour mener une étude à un moment donné mais, plus globalement, pour manager l'ensemble des études menées par les différentes directions, dans un temps long, afin d'éviter les effets de doublon, de répétition qui exposent à une lassitude quasi certaine des collaborateurs.



Pour qu'une étude interne soit suivie de plans d'action :

- impliquer toutes les directions concernées dans le calendrier de l'étude ;
- appuyer le déploiement de l'enquête via la communauté managériale ;
- synchroniser les relances avec des temps forts de communication internes ;
- donner la parole aux directions opérationnelles dans les medias internes pour soutenir le projet.

Sur le long terme, instaurer des rendez-vous réguliers avec les directions opérationnelles pour établir les grands jalons stratégiques de l'année, les besoins d'enquêtes auprès des salariés, les objectifs associés... et planifier un calendrier d'études adapté aux temps forts de l'entreprise.

### **Clé n°3 : instaurer un climat de confiance dans le déploiement**

#### **■ Porter attention au répondant**

La considération à la personne du répondant passe à la fois par une attention particulière au choix de calendrier, par une formulation claire de l'intention portée par l'étude, mais également par la garantie assurée d'une enquête menée dans le respect de l'anonymat et une restitution des enseignements de l'étude.

Respecter l'agenda des répondants, c'est démarrer le terrain au moment opportun en se souciant de leur disponibilité. Eviter d'envoyer un questionnaire par mail aux heures les plus actives de la journée quand tout le monde est « sur le pont », favoriser des périodes qui facilitent la prise de recul.

Respecter l'agenda des répondants, c'est aussi éviter de les solliciter trop souvent, éviter de multiplier les relances, ne pas relancer ceux qui ont déjà répondu. Un travail partenarial avec la DSI est à cet effet souvent très utile.

Informers les salariés et leurs managers en amont du démarrage du terrain : formuler de façon claire et explicite l'intention, l'expéditeur, la finalité de l'étude, son calendrier, le temps de réponse estimé, la restitution qui sera faite.

Informers le répondant des garanties méthodologiques de l'enquête : taille de l'échantillon, institut et directions partenaires, garanties d'anonymat, conformité RGPD.

## ■ Faire le choix méthodologique d'un questionnaire court et intelligible

Les questions proposées dans le questionnaire de l'étude doivent rester en lien avec la finalité de l'étude et les besoins de son analyse. Il est souvent plus efficace de combiner une partie qualitative et une courte partie quantitative que de poser un questionnaire quanti interminable et inexploitable *in fine*.

Pour éviter de poser trop de questions, la formulation est décisive. Mieux vaut éviter les redondances, les formulations trop vagues, trop généralistes, ou au contraire trop techniques. Rédiger des phrases courtes, de construction simple, en choisissant des mots précis sur le thème étudié constituent autant de règles à respecter.

Les modalités de réponse sont essentielles également. Le répondant ne doit pas se sentir « piégé » par des modalités dans lesquelles il ne se reconnaît pas. Pour avoir des réponses honnêtes, les questions doivent l'être aussi. Il faut donc veiller à ne pas induire certaines réponses dans la formulation des questions.

Sur la forme, mieux vaut préférer un *design* simple et clair, pour faciliter la concentration du répondant et éviter de multiplier les signes inutiles (couleurs, typo, pictogrammes...).

Faire tester le questionnaire parallèlement par les commanditaires, par l'institut et par quelques répondants en amont de l'étude. Vérifier avec chacun d'eux que les questions sont claires et comprises, identifier ce qu'elles évoquent aux répondants et ce qu'ils veulent exprimer à travers leurs réponses. Cette démarche constitue un bon moyen d'ajustement avant un lancement massif.

## ■ Assurer un soutien de proximité par la ligne managériale

L'engagement au plus haut niveau de l'organisation encourage l'engagement de tous et donne du sens. Les enquêtes exhaustives (posées à tous les salariés) gagnent ainsi en impact lorsqu'elles sont portées par le top management. PDG de l'entreprise, comité exécutif, comité de direction, direction des ressources humaines, chacun peut, à son niveau, encourager la participation de diverses manières.

Quelques repères utiles :

- inscrire l'enquête à l'agenda des instances de direction ;
- sensibiliser autant que possible les dirigeants aux bénéfiques de l'étude pour chacune de leur entité ;
- suivre la participation tout au long du terrain ;
- inviter les managers à relayer l'information pendant la phase de terrain ;
- utiliser leur image pour souligner l'importance de l'enquête dans les médias internes ;
- envoyer un mailing à l'ensemble des salariés rappelant l'objectif et l'importance de la participation à cette enquête.

## Clé n°4 : En aval des paroles et des actes

### ■ L'importance de la restitution

La restitution est le moment de vérité, celui où la confiance accordée par l'ensemble des participants est confirmée. Cette étape est centrale pour le communicant. C'est lui qui va mettre en forme les résultats de l'étude en résonance avec les préoccupations des répondants, tout en apportant des réponses concrètes aux problématiques posées en amont.

La restitution doit traduire *a minima* les grands messages retenus : ceux qui recueillent le plus de voix mais aussi ceux exprimés avec la plus forte intensité, même si peu de personnes sont concernées ; tout en restant intelligible et très simple d'appropriation pour l'ensemble de la ligne managériale.

Elle doit dépasser l'étape de la mesure et ouvrir des pistes de réflexion/d'actions opérationnelles. Les données chiffrées peuvent rapidement apparaître techniques, abstraites, désincarnées et difficiles à traduire en communication. Des images, des pictogrammes, des infographies sont autant d'outils qui permettent de faire vivre ces mesures.

Enfin, la restitution doit être portée et incarnée, pour conserver la dimension humaine de l'échange, idéalement par le management, mais aussi par la direction à l'origine du lancement de l'étude.

Du silence radio aux douze chantiers herculéens pour transformer l'entreprise sur trois ans, les effets d'une étude peuvent prendre de nombreuses formes. La forme la plus en vogue est pragmatique : il s'agit d'identifier quelques actions simples, visibles et significatives pour les répondants : c'est le *quick-win*.

Assez efficace dans l'absolu, la stratégie du *quick-win* ne doit pas occulter des sujets de fond lourds et complexes, systémiques, qui apparaîtraient comme des incontournables (refonte des systèmes d'information, de la culture d'entreprise, du système managérial).

## ■ Quatre écueils à éviter dans une restitution

### Aucune restitution des résultats et aucun plan d'action : l'entreprise sourde

« *Les directions opérationnelles n'ont pas le temps, le management n'est pas prêt, les résultats ne sont pas bons...* ». Cet écueil démobilise les répondants, après deux ou trois études sans retour, ils estiment que leur participation est une perte de temps puisque la direction n'en fait rien.

### Un retour sur les résultats mais aucune action : l'entreprise inerte

« *Ce que nous disent les salariés est très intéressant, mais le sujet est complexe, nous devons d'abord assurer nos priorités stratégiques. Voyez avec leurs managers s'ils peuvent faire quelque chose* ». Cet écueil est difficile pour les managers qui se retrouvent mis en porte à faux vis-à-vis de leurs équipes au moment de restituer les résultats : ils ont soutenu la participation, ils ont écouté, mais n'ont pas les moyens ensuite d'apporter des réponses concrètes.

### Des actions mais pas de retour sur les résultats : l'entreprise muette

« *Je ne comprends pas, suite au dernier baromètre nous avons déployé 30 nouveaux modules de formation sur des domaines aussi variés que le marketing, les ventes, la stratégie, les RH, la communication, les process industriels, la data... et les salariés continuent de nous dire que l'éventail de formation est insuffisant* ». Il ne suffit pas que l'étude soit suivie d'effets pour que les salariés le remarquent. Il faut également communiquer sur les actions mises en œuvre pour répondre aux attentes des salariés et les guider pour pouvoir en bénéficier.

## Des actions décalées par rapport aux résultats : le dialogue de sourds

« Les salariés déplorent leur manque d'autonomie dans une organisation qu'ils jugent trop verticale. Nous allons mettre en place un reporting mensuel pour nous assurer que leur manager leur octroie l'autonomie nécessaire pour réaliser leur travail ». Cet écueil survient lorsque la problématique n'est pas traitée de façon systémique et la réflexivité des acteurs n'est pas engagée.

### ■ Comment éviter les écueils

Quelques repères utiles :

- ne pas négliger les étapes amont liées à la gouvernance pour impliquer les bons acteurs ;
- s'assurer que la méthode retenue permettra d'apporter des réponses aux questions que les salariés se posent et non l'inverse ;
- associer un panel de répondants et les commanditaires pour tester le format de restitution (clarté, compréhension, agrément, appropriation par les managers, sentiment de transparence) ;
- analyser les résultats avec ce panel pour co-construire les plans d'action (identifier les leviers, les freins, partager les contraintes, pour construire des plans d'actions réalistes) ;
- restituer conjointement les résultats et les plans d'actions aux équipes avec des messages clairs, simples et précis.



*Les directions opérationnelles  
n'ont pas le temps,  
le management n'est pas prêt,  
les résultats ne sont pas bons...*





**Anne-Françoise Demur**

Directrice études et veille du groupe La Poste

### **Le groupe La Poste compte plus de 250 000 salariés. Quel système d'écoute a-t-il mis en place pour bien « entendre » ses collaborateurs ?**

*« Sur un temps long, la direction des ressources humaines et les directions opérationnelles des branches d'activité réalisent ponctuellement des études sociologiques visant à analyser en profondeur certaines structures, contraintes ou moteurs du travail en entreprise. Par exemple pour analyser l'impact des nouvelles technologies sur le fonctionnement des organisations, l'évolution de certains métiers, identifier les facteurs d'engagement et de désengagement des salariés, de confiance dans l'avenir ».*

#### **■ Quelle est la valeur ajoutée de ce type d'études ?**

Les études sociologiques ont pour avantage d'analyser précisément, de manière approfondie et très structurée des sujets complexes. Elles sont particulièrement appropriées dans les entreprises en mutation où elles permettent de modéliser des formes de réponses adaptées aux problématiques précises vécues dans l'entreprise.

#### **■ Disposez-vous d'études plus « réactives » ?**

Depuis 2014, le PDG du groupe La Poste rencontre deux fois par mois un panel de trente postiers en région. Ces rencontres permettent aux postiers de réfléchir ensemble aux questions qu'ils se posent sur la stratégie, d'identifier leurs attentes en matière de conditions de travail, d'appui managérial, de formation, de communication, ou vis-à-vis des services supports... et d'en débattre entre eux pendant deux heures avant de les exposer directement ensuite au PDG qui, en retour, leur pose les questions que lui-même se pose sur la mise en œuvre de la stratégie. Cette méthode, notamment au moment où les postiers bâtissent ensemble la formulation de leurs questions, démontre la force du collectif et donne un écho vivant et

impactant aux résultats d'études sociologiques. Les questions se révèlent souvent acérées, riches des situations vécues et partagées ensemble... elles appellent des réponses sans langue de bois de part et d'autre. Cette méthode, très efficace, est difficile à reproduire à grande échelle tant elle est portée par la proximité humaine de la rencontre et la qualité de l'animation : chacun doit pouvoir s'exprimer et obtenir des réponses.

## LES FAUSSES BONNES IDÉES DU « FAIT MAISON »

---

Par souci d'économie, pour être au plus près de ce que les personnes sondées vont exprimer, ou encore pour gagner du temps, on peut être tenté de réaliser certaines étapes soi-même, sans approche professionnelle. Attention aux fausses bonnes idées qui finiront par biaiser les résultats, augmenter le coût du projet ou faire perdre du temps. La communication est un vrai métier, les études aussi. Sachons reconnaître quand il est nécessaire de faire appel à des spécialistes, qu'ils soient internes à l'organisation ou prestataires.

### ■ Être présent, voire animer la phase de l'étude qualitative

#### Pourquoi c'est tentant ?

Le commanditaire part du principe que sa participation va permettre aux membres du panel de mieux exprimer leur point de vue auprès de quelqu'un qui connaît les rouages de l'entreprise. Bien souvent, il s'agit pour le commanditaire de vouloir satisfaire sa curiosité d'être au plus près des répondants.

#### Pourquoi c'est une mauvaise idée ?

Ce présupposé de connaissance et de connivence entre membres d'une même organisation n'est jamais neutre. Dans le cas d'une observation par le commanditaire derrière une vitre sans tain, l'anonymat des réponses n'est pas respecté. La confiance des répondants est trahie.

Dans le cas où le commanditaire anime ou participe à l'animation des groupes, il est facile de penser que le partage d'une culture d'entreprise, de références communes va faciliter l'expression et enrichir les propos. C'est l'inverse qui se produit. Les répondants ne prennent pas la peine de verbaliser leur compréhension, perception, analyse de l'organisation, partant du principe

qu'ils partagent un socle commun de connaissances; ces éléments ne sont donc pas retranscrits et sont perdus pour l'analyse. D'autre part, là-encore l'anonymat n'est pas respecté et la liberté de parole entravée. En effet, au sein d'une organisation, chacun est potentiellement lié aux autres par une relation hiérarchique ou fonctionnelle. L'expression libre n'est alors qu'un mythe.

## ■ Ecrire soi-même les questions

### Pourquoi c'est tentant ?

Chacun est amené à poser des questions dans le cadre de son activité professionnelle pour résoudre un problème, évaluer un projet, concevoir une solution. Il est alors tentant de se dire que l'on saura poser les bonnes questions puisque l'on travaille quotidiennement autour du sujet étudié. Certains biais dans la formulation des questions ne peuvent être résolus que par l'expertise. Tout le monde pose des questions. En revanche, poser la bonne question pour obtenir une réponse qui fait avancer, c'est autre chose.

### Pourquoi c'est une fausse bonne idée ?

Dans une enquête, pour éclairer le sujet étudié, une question ne doit traiter que d'une dimension à la fois. Dans le cas contraire, l'enquêteur obtient des réponses dont l'interprétation est multiple.

La rédaction des questions doit être sans jargon, le plus neutre et simple possible, d'une part pour être compréhensible par le plus grand nombre, et d'autre part pour ne pas orienter les répondants. Cette approche neutre n'est réalisable que lorsque l'on est un expert des études et extérieur à l'organisation.

Les questions doivent parler aux répondants et ne pas refléter les seules préoccupations des commanditaires. Autrement dit, le vocabulaire, les situations prises en exemple, doivent refléter la réalité de la cible du questionnaire et non le vocabulaire métier ou le prisme déformant des commanditaires.

L'ordre des questions a un impact sur les types de réponses obtenues. L'ordre dans lequel elles seront posées ne doit pas induire de lien de causalité entre une question et celle qui la suit. De même, les modalités de réponse doivent servir ce que l'on cherche à mesurer. Chaque modalité permet en outre de mettre en évidence des choses différentes (listes, échelles, etc.).



Les commanditaires d'études, qu'ils soient responsable communication, responsable RH ou responsable marketing seront tentés de valider un avis, une intuition en occultant des pistes de réponses possibles. De même, des questions perçues comme orientées, mal hiérarchisées, risquent de créer du scepticisme chez les répondants et entraver la démarche.

## ■ Faire « un tout en un » pour gagner du temps

### Pourquoi c'est tentant ?

Faire évaluer la perception d'un événement par l'agence qui l'a organisé, faire réaliser un audit de communication par une agence de communication qui produit des dispositifs et outils sont autant de situations qui placent le prestataire en situation d'être juge et partie.

### Pourquoi c'est une fausse bonne idée ?

Comment être véritablement neutre et évaluer tous les aspects d'un projet lorsqu'il croise un intérêt commercial ? Pourquoi présenter ce volet de l'audit qui met en évidence la nécessité de lancer un chantier ou la production d'un outil que l'on ne sait pas couvrir ? Impossible de vérifier la robustesse d'un dispositif d'étude lorsqu'il est piloté par un prestataire dont l'intérêt est double ou lorsqu'il n'est pas spécialiste des études.

Les communicants ont tout intérêt à préserver leur espace de liberté par rapport à la pertinence et au choix des recommandations issues de l'étude ou évaluation. Par ailleurs, il est plus riche de bénéficier des apports de spécialistes de chaque domaine. La crédibilité du communicant réside ici dans sa capacité à sélectionner les bonnes ressources à la bonne place : compétences études pour révéler et analyser de manière rigoureuse les données recueillies, compétences communication pour tirer de cette analyse une stratégie, un positionnement, un dispositif ciblé.

En cas de mise en question des résultats de l'étude qui viennent interroger les représentations partagées au sein d'une entreprise, la solidité méthodologique appuiera l'expertise du communicant.

## ■ L'informel et le bon sens, il n'y a que ça de vrai...

*«J'ai des retours du terrain / On me dit que.. / J'entends tous les jours la même chose / les managers me font remonter / J'ai parlé avec les équipes / On sent vraiment que le climat s'apaise / J'ai laissé mon oreille traîner... et j'ai compris / J'ai pris un café avec les équipes de l'usine... »*

Pas plus qu'on anticipe les résultats d'une élection municipale en discutant avec les chauffeurs de taxi, on ne mesure les réalités d'un climat interne ou le degré d'engagement des salariés par les contacts et discussions informelles. Pire, on risque surtout de passer à côté de l'essentiel. Si l'on peut laisser une (toute petite) part à l'intuition, les situations et les relations interpersonnelles ne font pour autant pas une étude ! Trop de biais, d'affectif, de subjectif.... Sans compter que ce qu'on vous dit ou veut vous faire entendre peut facilement être l'objet de toutes sortes d'instrumentalisations. Au pifomètre, fut-il un cap ou une péninsule, on a toutes les probabilités de très mal « sentir » les choses et les réalités, mieux vaut préférer une approche méthodologique plus humble mais rigoureuse, fondée sur l'anonymat des enquêtés et la neutralité des enquêteurs.

Dans les règles de la méthode sociologique, le fondateur de la sociologie, Emile Durkheim, appelle à fonder toute démarche d'étude sur une rupture avec « les prénotions », ces idées toutes faites, non démontrées qui « *sont comme un voile qui s'interpose entre les choses et nous et qui nous les masque d'autant mieux qu'on le croit plus transparent* ». Un enseignement toujours pertinent qui devrait en permanence guider tout communicant interne dans ses démarches d'étude et lui faire fuir comme la peste la méthode « pifomètre » qui n'est souvent que la projection de ses propres prénotions ou préjugés sur la situation. Etre capable de rompre avec ses prénotions, ne pas se fier à ses intuitions et à son « ressenti », ne pas s'arrêter aux infos de la machine à café, recourir à des enquêteurs indépendants et garantir l'anonymat des réponses, pour assuser la liberté de parole...autant d'approches nécessaires pour trouver une neutralité fructueuse, tendre vers l'objectivité et éviter des conclusions biaisées, partielles et partiales.



**Loïc Hislaire**

Consultant, ancien DRH de la SNCF

### La mémoire de l'entreprise repose beaucoup sur celle de ses études

*Alors que le temps long en entreprise semble se comprimer chaque année un peu plus, la question de la mémoire de l'entreprise, et donc celle de ses études, est-elle toujours un sujet d'actualité ? Pour Loïc Hislaire, la réponse est définitivement oui !*

#### ■ La mémoire des entreprises ne représente-t-elle pas surtout un enjeu pour de très grandes entreprises ?...

« La mémoire des enquêtes et études menées dans les entreprises est – à toutes les échelles – un patrimoine aussi précieux que rare. Pour des raisons de coûts, cette mémoire écrite n'est pas toujours évidente à constituer pour des petites structures. Nonobstant, dans des entreprises de moindre taille, je crois qu'il ne faut pas négliger la matière, même si elle peut être dense, et toujours chercher à capitaliser sur les « traces » collectées, un peu comme l'on conserve les photos de notre vie. Les études et recherches sont autant d' « instantanés » de l'histoire humaine des entreprises. Les consulter, c'est constater les évolutions ».

#### ■ Que construit-on en s'intéressant à la mémoire des études ?

« On construit la mémoire de la culture de son entreprise ; c'est un enjeu capital pour les communicants. Et si une chose est bien commune à toute organisation, quelle que soit sa taille, c'est bien celle de la culture d'entreprise. Celle-ci est à chaque fois unique et les études doivent permettre de la révéler, de la comprendre pour ensuite mieux agir. La SNCF dispose d'un grand nombre d'études, de recherches qui éclairent ses pratiques, son organisation, son identité, sa culture et son histoire. Toutes ces enquêtes permettent de mieux comprendre quels impacts les changements peuvent avoir sur les personnes ».

## ■ La mémoire des études est donc tout sauf une série de chiffres consolidée dans le temps ?

« Une bonne présentation d'une étude serait presque une présentation sans aucun chiffre ! Les chiffres doivent être oubliés parce que le sujet est le dialogue qu'ils permettent d'ouvrir, constituant ainsi la matière culturelle de l'entreprise. Les entreprises doivent prendre le temps de la compréhension de leur culture interne, le temps du partage de cette culture et des ressorts profonds de son fonctionnement ».

## ■ Dans un contexte de transformation permanente des entreprises, cette mémoire est-elle bien utile ?

« Plus que jamais. C'est en partant de la culture d'entreprise, et donc de sa mémoire, que l'on peut ensuite transformer. Si on traite séparément l'une et l'autre – la culture et la transformation – on est à peu près certain de ne pas créer de changement durable. La rébellion peut parfois être silencieuse, mais elle est bien là et les résistances s'installent alors...

Par ailleurs, ne pas conserver la mémoire des études fait encourir un risque supplémentaire, exacerbé dans des périodes de transformation : celui du découragement. Si les questionnements sont répétés sans que ceux qui y répondent ne constatent d'évolutions des situations « ressenties », la lassitude des publics guette ».

## ■ Ce travail ne peut-il donc se réaliser que dans la durée ?

« Oui ! Il ne peut exister qu'à la condition expresse d'être inscrit dans le « patrimoine » de l'entreprise par le top management. La culture évolue très lentement et ne peut être convoquée chaque trimestre. Pour ma part, à la SNCF, j'ai eu l'occasion de faire l'expérience de ce rapport au temps long. Pour pouvoir exister durablement, il faut idéalement une équipe constituée de personnes capables de construire le questionnement. Prenez le sujet de l'autonomie des collaborateurs. Une forte autonomie des équipes pourra dans une organisation être un signe positif à encourager. Mais cette autonomie peut tout aussi bien révéler une culture de liberté excessive quant aux décisions hiérarchiques et la source de dysfonctionnements graves. Il faut dans ce cas savoir fonder les questions, les réinterroger année après année. On s'interrogera par exemple d'abord sur le niveau

d'autonomie (« Pensez-vous que votre travail vous offre un bon niveau d'autonomie ? ») pour s'interroger ensuite sur les espaces d'autonomie (« vous me dites que votre travail vous procure une grande autonomie... mais à quoi est liée cette autonomie ? »).

### ■ **Quelle place les instituts d'études sont-ils amenés à jouer dans la construction de la mémoire de l'entreprise et de ses études ?**

On demande trop souvent aux instituts d'expliquer les résultats. On va parfois jusqu'à leur déléguer la responsabilité de la restitution à la direction générale mais attention, ces experts sont – et cela ne peut en être autrement - hors culture. Chacun doit rester dans son rôle.



*La mémoire des enquêtes et études menées dans les entreprises est à toutes les échelles un patrimoine aussi précieux que rare...*



3

**NOUVELLES APPROCHES,  
NOUVELLES PRATIQUES**

## DATA ET COMMUNICATION : LIAISONS DANGEREUSES OU LIAISONS HEUREUSES ?

---

**Stéphanie Guédon** est experte *datamedia*. Elle travaille avec Samuel Jéquier, sociologue et spécialiste de l'analyse d'opinion sur la personnalisation de l'information en communication interne. Ils répondent à nos questions.

### ■ Que disent les études sur le niveau d'information des collaborateurs ?

« Quelle que soit l'organisation -entreprises privées, publiques, institutions- on est à peu près chaque fois confronté au même constat : les salariés s'estiment de plus en plus informés quantitativement mais de plus en plus mal informés qualitativement. Mails, intranet, réseaux sociaux, internes ou externes, notifications, enquêtes « mood »...le numérique a multiplié les outils de consultation et d'information sans, dans la majorité des cas, avoir été accompagné par une vraie stratégie sur les canaux et les contenus. On a souvent eu tendance à empiler les outils sans vision globale, à y diffuser une information pas toujours « collaborateur-centré » ce qui amène les salariés à relever dans nos enquêtes un sentiment de submersion, d'être noyés sous un flot d'infos pas toujours utiles... On nous raconte souvent aussi « les parcours du combattant » pour dénicher la bonne info, l'info utile dans cette masse, et les pertes de temps qui vont avec...Ce qui constitue une forme de paradoxe de la communication interne à l'heure du numérique. Plus aisée, elle n'en est pas pour autant toujours plus efficace. Il y a donc un réel besoin de repartir des usages et des besoins, de rationaliser, curer, simplifier les outils et d'adopter une véritable stratégie de contenus et de formats adaptés aux différents publics internes. Il faut aussi parfois remettre un pilote dans l'avion afin d'éviter que chaque direction communique seule, dans son coin, selon son calendrier, et sans concertation avec les autres ».

### ■ La segmentation des salariés est-elle encore d'actualité ?

« Les outils de communication interne ont essentiellement été construits en partant des statuts des salariés dans l'entreprise : cadre/non cadre, manager/non manager...etc. Il ne s'agit pas de dire que cette segmentation est obsolète ou définitivement inopérante mais au moins d'en questionner les limites évidentes. Car cette segmentation ne dit rien sur les habitudes de

consommation média des salariés, sur leur rapport à l'entreprise, sur leurs formats préférés, sur leurs contenus attendus..., autant de points cruciaux dans la réception de l'information. Un manager et un non-manager peuvent par exemple partager une préférence pour des formats courts en vidéos alors que deux managers auront des préférences différentes... La segmentation par statut est trop massifiante et ne permet pas de (re)partir des usages et des besoins. L'individualisation, la personnalisation, le « sur-mesure » sont des grandes tendances de notre société. Le marketing s'y est totalement adapté, la communication interne pas encore. Il est temps de le faire et de la construire sur des profils individualisés (en fonction des consommations, des besoins, du rapport à son travail et à l'entreprise...) plus que sur des statuts. J'ajoute enfin que la segmentation par statut peut, et c'est ce que nous voyons dans nos audits, avoir parfois des « effets pervers » en donnant l'impression qu'une information est « cachée », « réservée » à certains... Dans notre société minée par la défiance, c'est évidemment contre-productif pour une entreprise. C'est pour cette raison qu'on voit dans certaines enquêtes des managers commencer à remettre en question l'existence d'outils qui leur sont spécifiquement dédiés...

## ■ Dans les études en communication interne, quelle place peut occuper la *data* ?

« La *data* est partout une révolution, il n'y a pas de raison qu'elle épargne la communication interne. Là encore dans l'utilisation de la *data* pour la définition de profils, le marketing externe est largement en avance sur la communication interne. La *data* ouvre un nouveau champ à la communication interne. Elle permet en effet de quantifier objectivement (alors que cette quantification ne reposait jusqu'à présent que sur le déclaratif des salariés) les usages des outils : quelles pages et quels contenus de l'intranet sont les plus/les moins consultés, et par qui, quels mails sont ouverts, par qui, quelles vidéos sont regardées, par qui... C'est évidemment une mine d'informations dont il serait dommage de ne pas se servir pour revoir les segmentations et construire de nouveaux profils, plus en adéquation avec les usages et les besoins réels. Mais, comme partout, la machine a besoin de l'humain et la *data* d'être accompagnée. D'abord par une garantie absolue de protection des données personnelles. La *data* doit toujours rester anonyme. Ensuite par une approche sociologique pour comprendre les données quantitatives. L'idéal est ainsi de combiner une étude *data* à une étude sociologique, auprès de collaborateurs volontaires par exemple, pour lier les données aux pratiques médiatiques et au rapport subjectif à son travail et à l'entreprise. C'est cette alliance fructueuse qui permet ensuite de définir des profils et de personnaliser les contenus ».



## ■ Les équipes de communication interne sont-elles préparées à cette bascule ?

« La quasi-totalité des équipes sont conscientes des problèmes d'infobésité, de non-adaptation des formats et contenus aux besoins réels et souvent pas pleinement satisfaites de l'efficacité de leur communication interne. Les équipes se rendent bien compte qu'on a souvent trop empilé d'outils, dans le foisonnement numérique, sans vision globale, ni stratégie d'accompagnement. Ces constats font qu'elles sont de fait ouvertes à de nouvelles approches et désireuses d'améliorer leurs dispositifs. Il y a sans doute encore des questions de culture, mais la bascule se fera. Nous sommes ainsi de plus en plus sollicités pour repenser, réorganiser la communication interne à l'heure de la *data* et du numérique. Alors que l'on parle beaucoup de symétrie des attentions, l'expérience client bénéficie déjà de la *data*, ce qui est bien moins le cas de « l'expérience collaborateur ». Or, les salariés sont en attente d'une amélioration de cette expérience et d'une personnalisation des contenus qui leur sont adressés. Cette amélioration sera aussi vécue comme une marque de considération, considération dont on sait qu'elle est un des piliers de l'engagement ».

## ■ Quels bénéfices tirer d'une intégration de la *data* dans les études de communication interne ?

« C'est une petite révolution aux bénéfices multiples ! Le premier c'est de bénéficier d'un état des lieux précis et objectif des usages. Que l'on peut confronter au déclaratif des salariés et à ses propres intuitions. Ensuite, et c'est sans doute là le principal apport, à partir de cet état des lieux on peut construire des profils types de salariés, des *personae*, indépendamment de leurs statuts, et donc personnaliser les contenus et les formats. Ce qui permet de limiter l'infobésité, d'adresser une information plus pertinente aux salariés et de sortir de l'inefficacité de la logique massifiante, indistincte et indistinctive ! Au-delà, nous sommes convaincus que la personnalisation, l'individualisation de la communication interne est aussi un levier pour personnaliser et améliorer la relation à l'entreprise ou à l'organisation et *in fine* renforcer l'engagement. Mieux communiquer en interne, c'est mieux connaître et reconnaître ses salariés.

Enfin, et c'est loin d'être négligeable, l'intégration de la *data* permet également un pilotage en continu des stratégies de diffusion. Elle en mesure l'efficacité en temps réel (si je promeus un format ou un contenu je mesure immédiatement

s'il est effectivement consulté) et permet donc, de les ajuster en contenu. Plus besoin d'attendre la prochaine enquête trois ou six mois plus tard pour savoir si l'outil fonctionne, s'il est approprié, si les contenus sont regardés...La *data* offre un pilotage stratégique fin, souple aux directeur (trices) de la communication. Elle leur libère du temps en automatisant certaines tâches tout en enrichissant le métier en confortant leur rôle de pilote. Elle relégitime de fait leur mission stratégique, notamment face aux autres directions ».

## ■ Quels sont les points clés d'une démarche intégrant la *data* dans les études ?

### Les étapes clés :

- « Adapter la démarche au niveau d'acceptabilité de l'entreprise. Si aucun projet *data* n'a jamais été réalisé à la direction de la communication, le premier chantier à mener est celui de l'acculturation. Le rôle du communicant n'est certainement pas de devenir expert *data*, mais d'être capable de poser les bonnes questions pour tirer partie de la technique ;
- Travailler en toute légalité : ne pas manipuler de données personnelles sans autorisation. Le respect de cette consigne garantit pour partie la réussite du projet. Sans confiance, aucun projet *data* ne peut sereinement être mené. Ceci explique qu'on travaille souvent sur des communautés bénévoles, en veillant méticuleusement à informer les collaborateurs que les données de communication interne digitales (mails, intranet, RSE... selon les cas) sont enregistrées ;
- Dans la mesure du possible, associer une équipe volontaire à la démarche. Ces « témoins » pourront certifier la transparence de la démarche et en être éventuellement des promoteurs ;
- Se fixer dès le début de la mission des objectifs d'usage de la *data*. Cela peut par exemple être de définir des *personae* et des *scenarii* de stratégie de communication et de contenus. Ce travail se réalise ensuite en format workshops, en partenariat resserré avec les équipes communication ;
- Se fixer des objectifs atteignables et progressifs. La *data* est tout, sauf un « grand tout ». D'expérience aucune entreprise ne réussit son entrée dans l'ère de la *data* d'un seul coup, cela implique des capacités d'agilité, d'itération, d'acculturation et d'humilité ;

- Ne pas chercher à s'équiper dès le démarrage d'un outil de *marketing automation*. Il peut être intéressant d'adapter dans un premier temps l'écosystème technique de l'entreprise existant pour mettre en place un premier cas d'usage de personnalisation sur l'intranet. L'efficacité de la démarche de personnalisation démontrée, cela peut être un plus pour accompagner à la décision de l'achat d'un outil de *marketing automation* dans un second temps ;
- Ne pas négliger les éventuels risques de résistance au changement. Ces mécaniques de résistance sont naturelles, inhérentes à tout procédé « innovant ». Le premier travail à mener, en parallèle de l'acculturation, est celui de la conviction. Comme tout changement, la data doit être accompagnée par un discours de réassurance et de pertinence de son utilisation ».

### ■ Alors, entre la communication interne et la data : liaison heureuse ou liaison dangereuse ?...

« On pourrait croire que les risques RGPD et d'intrusion l'emportent mais si les projets sont bien maîtrisés, le vrai danger est de laisser le communicant interne en dehors de cette évolution inéluctable que représente la data ! Liaison heureuse donc, sans hésitation ! »

## ARLA FOODS, L'EXPLORATION... HUMAINE !

---

Arla Foods est la plus grande entreprise de produits laitiers au Royaume-Uni ainsi que le plus grand distributeur de produits laitiers biologiques au monde, comptant plus de 20 000 employés répartis sur la totalité du globe. Dans un tel environnement, il est naturellement compliqué de transmettre un message spécifique à chaque employé, ceux-ci ne constituant évidemment pas une population homogène. L'entreprise a donc décidé de créer des *personas* basées non pas sur le métier et le niveau hiérarchique de chacun, mais sur les caractéristiques humaines et les motivations des employés de la coopérative agricole. « Laisser l'humain définir l'humain » déclarait ainsi Jonas Bladt Hansen, le directeur de la communication interne.

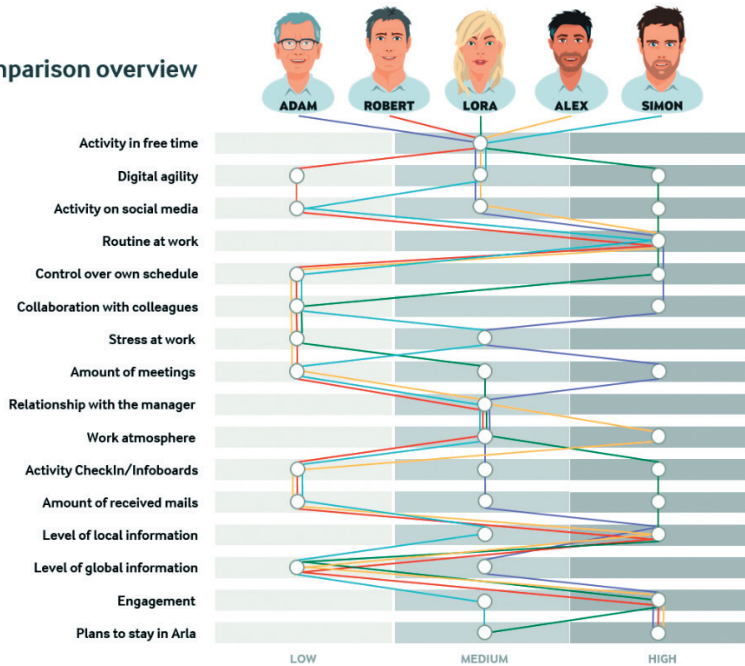
Aidé par Marcela Alvarado, responsable de la communication numérique, ils ont fait le choix de lister cinq facteurs clés chez les employés d'Arla Foods : le métier, le département dans lequel ils travaillent, le pays de rattachement, l'âge, la durée de leur emploi respectif.

A partir de ces caractéristiques, ils ont mené des interviews basées sur le comportement et ont mesuré les motivations et les envies de chacun. Cent neuf interviews ont eu lieu dans treize pays avec six entités différentes. Celles-ci ont vu émerger cinq *personas* différents.

Ces cinq *personas* ont été nommés Adam, Robert, Lora, Alex et Simon et permettent désormais une prise en compte des compétences techniques, des états d'esprit, des besoins, des motivations, etc. de chacun des groupes. Ces *personas* ne sont cependant pas utiles dans la communication de tous les jours, révèlent les deux experts d'Arla Foods. Ils trouvent tout leur potentiel lors de la création d'un nouveau projet, afin de le cadrer et de donner un langage commun à l'ensemble des interlocuteurs.

Ainsi, lors de la création d'un projet, les parties prenantes peuvent adapter leur création aux besoins des futurs utilisateurs, afin de ne plus faire de généralisation et préférer une communication plus empathique et humaine.

## Comparison overview



Source : cet encadré a été réalisé à partir d'un article paru dans la revue de l'agence Gatehouse.

[https://www.gatehouse.co.uk/knowledge\\_bank\\_resources/JOIC/16/inc/pdf/flipbook.pdf](https://www.gatehouse.co.uk/knowledge_bank_resources/JOIC/16/inc/pdf/flipbook.pdf)

## CONCERTATION, NOUVELLE GÉNÉRATION

---

**Johan Gautier** est co-fondateur de l'application Toguna, solution de concertation en ligne. Johan Gautier nous fait partager sa vision de la concertation et du partage interne, version 21ème siècle.

### ■ Selon vous, la concertation interne est-elle une tendance de fond dans les entreprises ?

« Avant tout, il ne faut pas confondre consultation et concertation. L'entreprise consulte ses employés depuis de longues années. Cette consultation prend des formes diverses, parmi lesquelles la plus connue est la grande enquête annuelle. En parallèle, des plateformes digitales « externes » de classement comme *Great Place to Work* se sont mises en place et engagent les entreprises dans un nouveau temps de consultation avec leurs salariés, « a posteriori ». Les salariés ont quitté l'entreprise mais font part de leur expérience.

La consultation intègre une promesse implicite : « *je vous demande votre avis car il compte et nous en feront quelque chose* ». En revanche, la concertation est beaucoup plus engageante pour l'entreprise et donc moins fréquente. Elle implique une nouvelle forme de dialogue. C'est un débat visant à définir un accord partagé ».

### ■ Vous accompagnez de grandes entreprises comme Ducasse, SNCF, BNP, Saint-Gobain etc., pouvez-vous nous dire quelles sont les règles d'or pour s'assurer d'une bonne participation à la concertation ?

« La première règle est : descendre de la grande tour *Command & Control* pour participer au débat sur le terrain. Ce qui implique un geste managérial fort et courageux. On ne peut pas viser l'engagement des collaborateurs sans débat et sans s'engager soi-même en tant que « chef ».

La seconde est celle d'adopter une réelle posture de dirigeant et de l'assumer. Si le leader est aujourd'hui vanté pour ses qualités charismatiques de meneur

d'hommes - et la posture du commandant-chef davantage vilipendée - attention à ne pas favoriser des amalgames qui évinceraient le leader de son rôle de modérateur et de décideur. Avec cette conviction profonde que la considération des individus passe par un «je ne suis pas d'accord avec toi et je vais t'expliquer pourquoi» et non pas par un «*je te demande mais ne considère pas ta réponse et n'y répondrai pas*».

A condition qu'un leader accepte le débat et sache, de façon permanente, aligner la mission d'entreprise et le débat, les taux de participation sont uniques : 64% en moyenne et jusqu'à 97% dans certaines entreprises.

Cette participation n'est pas synonyme de consensus, bien au contraire mais c'est ce qui lui donne toute sa valeur. Le niveau d'engagement, corrélé à l'intensité des délibérations, est unique dans ce type d'expérience collective ».

### ■ Quels effets spécifiques produit la concertation ?

« L'entreprise a longtemps utilisé les codes de l'injonction managériale ou, au mieux, s'est appuyée sur du *storytelling* pour faire adhérer à un futur commun, mais cette communication *top-down* s'est nettement émoussée au cours des dix dernières années. Cela tient pour moi au fait que le sens ne se décrète pas mais se construit collectivement. Il doit donc être partagé, discuté et disputé pour exister réellement. Le premier effet positif de la concertation, le plus solide, est l'alignement par adhésion à la norme sociale de l'entreprise ».

### ■ Quelle place occupe le communicant interne dans ce type de démarche ?

« Je crois que la concertation est une chance pour le communicant interne. Il peut devenir « chef d'orchestre » de cette démarche et participer très activement à la construction d'un « *sens commun et partagé* » à l'entreprise, plus que jamais nécessaire. En accompagnant le top management dans son dialogue avec les salariés, le communicant interne affirme fortement sa position stratégique au cœur de l'organisation ».

## ■ La concertation mobile ne risque-t-elle pas d'isoler chaque salarié dans sa démarche, chacun étant seul devant son mobile ?

« Nous recommandons de ne pas utiliser de concertation mobile en dessous de 100 personnes. Ce chiffre varie selon les environnements et les contextes, mais la consigne est claire : si vous pouvez vous réunir dans une salle pour débattre, surtout, n'utilisez pas de technologie, qui serait considérée au mieux comme un frein à l'expression, au pire comme un affreux outil manipulateur. Quand s'appuyer sur la concertation mobile ? Sitôt que le nombre de participants ne permet plus d'entrer dans la pièce ou que les conditions de dialogue se rapprochent du bruit ».

## LE *DESIGN THINKING*, UNE AUTRE FAÇON DE PENSER L'ÉCOUTE INTERNE

---

### **Laurence Berteau Granet,**

Directrice adjointe du département études qualitatives d'Harris Interactive.

Parmi les nouvelles manières d'interroger et de mobiliser les salariés en entreprise, il y en a une qui continue à gagner du terrain : celle du *Design Thinking*. Le faire ensemble et le faire autrement sont parmi les dernières injonctions des entreprises qui se transforment. Là où le cloisonnement et la compétitivité sévissaient, on a à cœur aujourd'hui de casser les silos et d'instaurer la coopération et l'agilité. Les espaces de *coworking* et les *Labs* d'innovation ou de transformation, au sein même des entreprises reflètent bien cette volonté.

## ■ *Le Design Thinking*, quelle légitimité dans les instituts d'étude ?

« *Le Design Thinking*, né dans les années 1950 en Californie, est « un mode d'application des outils de conception utilisés par les designers pour résoudre une problématique d'innovation, par une approche multidisciplinaire centrée sur l'humain ». Ainsi, l'expérience réussie et innovante issue de ce processus naît à la croisée de trois principes fondateurs : la désirabilité humaine de l'expérience, sa faisabilité technique et sa viabilité économique ».



En communication interne par exemple, il s'agirait de développer une expérience de communication réussie car à la fois aspirationnelle pour le salarié (dans le fond, la forme, la fréquence par exemple), mais aussi viable (par rapport au plan de communication global, aux moyens déployés par l'entreprise, mais également techniquement réalisable, donc adaptée aux capacités techniques de l'entreprise (ex : capacités digitales ou spatiales).

Elle se déroule en trois ou cinq étapes qui permettent, de façon itérative, de s'immerger dans une problématique pour définir un défi à résoudre puis co-concevoir une solution sous forme de prototype qui sera ensuite testé.

Comme tout processus d'intelligence collective, il repose sur trois temps forts :

- La divergence : générer de façon créative de nombreuses idées,
- L'émergence : choisir quelques idées,
- La convergence : développer et prototyper ces idées.

Les instituts d'études, assez naturellement, développent l'accompagnement de leurs clients via ce type d'approche. De fait, nombre de savoir-faire mobilisés dans le *Design Thinking* préexistent en instituts : l'observation ethnographique et le questionnement des salariés et/ou la veille en amont, l'animation de groupes ou *Workshop* avec des méthodes créatives et le recours à l'intelligence collective, et bien sûr les tests qualitatifs et/ou la mesure en fin de processus et préalablement à une possible nouvelle itération. Pour la phase de prototypage, s'allier avec des partenaires s'avère souvent nécessaire en fonction des problématiques (architectes, UX, designers)..

## ■ Au-delà des savoir-faire, l'orchestration des savoir-être

Outre l'approche méthodologique, ce sont les savoir-être qui fondent la philosophie du *Design Thinking* et lui confèrent toute sa légitimité : empathie, bienveillance, droit à l'erreur, recherche de sens, sortir du cadre, optimisme, concrétude, capacité à se remettre en question, à collaborer, réflexivité... Victime de son succès, le *Design Thinking* est aujourd'hui décrié, parce que trop souvent résumé à une approche méthodologique que d'aucuns visent à industrialiser (en la réduisant à une simple technique) ou sollicité de manière abusive « *l'innovation pour l'innovation* » en le déposant ainsi de son essence même : générer des innovation qui font sens.

### 3 QUESTION À L'AFCI

---

- En 2019, l'Afci a mené une grande étude. A quel besoin cette étude est-elle venue répondre à ce moment-là ?
  - Pourquoi une étude en trois volets ? Comment ces trois volets ont-ils été complémentaires ?
  - Au-delà de la photographie à un instant, d'autres besoins d'étude, voire d'enquête ont-ils émergé ?
-

## L'ENJEU DE LA COMPLÉMENTARITÉ DES ÉTUDES

### Jean-Marie Charpentier

Consultant et administrateur de l'Afci a copiloté un dispositif d'études dévoilé à l'occasion des trente ans de l'Afci en juin 2019. Il nous dit l'importance et l'intérêt d'une complémentarité de données qualitatives, quantitatives et prospectives.

#### ■ En 2019, l'Afci a mené une « grande étude » en plusieurs volets. A quel besoin cette étude est-elle venue répondre à ce moment-là ?

« Les études portant sur la communication interne menées notamment par l'Afci commençaient à dater. La dernière en date remontait à 2012. Il s'agissait d'une enquête quanti. Pour l'occasion des trente ans de l'association en juin 2019, il nous a semblé important de disposer d'éléments solides et renouvelés à la fois quant à la fonction elle-même et à ceux qui l'exercent. D'où le recours à un dispositif d'études à plusieurs entrées (qualitative, quantitative et prospective). De façon concrète, nous avons fait appel à deux psychosociologues (Florence Giust-Desprairies et Corine Covin-Renault) qui ont mené à bien une dizaine d'entretiens approfondis avec des communicants sur la dimension personnelle et professionnelle du métier. A la suite, un sondage a été réalisé avec le concours de l'institut Occurrence auprès de 400 communicants. Enfin, des ateliers de co design réalisés avec l'institut Harris Interactive ont permis de situer le métier sur un plan plus prospectif . C'est la première fois que l'on dispose d'un tel ensemble de données sur le métier, l'identité professionnelle des communicants, leurs perceptions aujourd'hui et pour l'avenir. Et pour cela, il nous fallait organiser une vraie complémentarité des dispositifs d'études ».

#### ■ Qu'est-ce que cette complémentarité a permis de saisir au fond ?

« Plusieurs dimensions ressortent du croisement des données. Elles donnent à voir un métier et des professionnels qui ne correspondent pas vraiment aux clichés qui circulent encore trop souvent à propos de la communication interne.

## Une fonction étendue et plurielle

La présence et la structuration de la communication interne dans les entreprises révèlent à la fois son étendue et sa diversité. Il n'y a pas de modèle a priori, mais une réalité plurielle en fonction notamment de la taille de l'entreprise et de ses enjeux. Les communicants qui ont répondu à l'enquête quanti sont à 46% dans des entreprises de moins de deux mille salariés. Près d'un quart travaillent dans des entreprises de moins de cinq cents. Tantôt une personne seule, tantôt une petite équipe, tantôt un temps plein dédié à l'interne, tantôt un temps partagé interne/ externe. Une certaine représentation qui voudrait que la communication interne ne soit vraiment présente et organisée que dans les grandes entreprises ne correspond pas à la réalité. De même, en termes de structuration trouve-t-on la communication interne rattachée tantôt à la direction de la communication, tantôt à la direction générale, tantôt à la DRH ou à des entités type direction de la transformation. Cette extension et cette diversité de la fonction ne sont manifestement pas un handicap, même si certains prônent une modélisation dans les grandes entreprises au sein de la seule direction de la communication. ».

## Un communicant au centre du jeu

La position du communicant interne est intéressante à plus d'un titre. Il tire sa force d'une capacité d'entrer en relation dans l'entreprise aussi bien avec les dirigeants qu'avec les salariés. Dans des univers complexes et cloisonnés, cette position assumée et revendiquée par les praticiens est une des nouveautés de l'étude. Les communicants internes n'occupent pas les premières places et une certaine discrétion qu'on leur reconnaît volontiers s'avère, contrairement aux apparences, une force. Elle leur permet justement d'entrer en relation avec le haut comme avec le bas et surtout d'être crédible. Cette position « centrale » montre surtout que le communicant interne conçoit son métier dans ce rapport aussi bien avec le sommet de l'entreprise qu'avec le terrain. Objectif : faire tenir ensemble l'entreprise. Il y a là quelque chose de l'ordre de la médiation au vrai sens du terme.

## Des professionnels lucides et investis

La tradition dans le monde de la communication est en général d'annoncer les bonnes nouvelles et de ne voir les choses que du bon côté. L'étude montre en réalité des professionnels de la communication interne qui ne cachent pas les difficultés ou les manques. Il y a comme une forme de lucidité chez

eux qui va avec un investissement professionnel exigeant. En clair, plutôt que d'enrober on dit les choses quand ça ne va pas ou quand les dispositifs de communication ne sont pas au mieux, s'agissant par exemple des réseaux sociaux d'entreprise. Leur lucidité témoigne d'un vrai professionnalisme qui, par ailleurs, n'est pas désenchanté. Les communicants internes sont à un carrefour. Ils savent les embûches, les difficultés, les carences. Ils voient les forces de désintermédiation à l'œuvre. En même temps, ils se projettent, forts et confiants de ce qu'ils représentent et de ce à quoi ils tiennent.

## Vers une nouvelle alliance ?


Parmi les sujets où le bât blesse –et ils en sont bien conscients–, il y a la communication managériale. Or, les communicants internes sentent qu'il s'agit d'une nouvelle frontière pour leur métier. C'est peut-être là justement que leur fonction médiatrice peut demain le mieux s'exercer. A condition de nouer une alliance avec les managers. Dans la partie prospective de l'étude, les communicants l'appellent fortement de leurs vœux à partir d'une connaissance réciproque de la réalité de chacun. Les communicants ont besoin des managers comme les managers des communicants. Pour une raison sans doute essentielle qui tient à la place déterminante de la communication dans le travail ». fallait organiser une vraie complémentarité des dispositifs d'études ».

## ■ Quels enseignements en tire l'Afci sur le plan des études ?

« L'association est tout à la fois un lieu de ressources, un lieu de partage entre pairs et un espace de renforcement professionnel. A ce titre, elle doit disposer à échéance régulière de données consolidées sur le métier et l'identité professionnelle de celles et ceux qui l'exercent. L'expérience de la « grande étude » nous montre que pour approcher une réalité professionnelle complexe, il est important de solliciter plusieurs méthodologies d'enquête. Là où l'on avait tendance à recourir dans le passé à un seul baromètre quanti, on voit bien qu'il importe d'avoir aussi des données qualitatives, des données psycho-sociales pour comprendre comment le métier est vécu et investi et pour saisir les dilemmes, tensions et projections. C'est vrai en toute période et plus encore quand les crises font bouger les lignes ».

---

<sup>1</sup> Nous vous renvoyons aux résultats complets de cette grande étude : (<https://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/faire-tenir-ensemble-les-entreprises-une-fonction-clef-mais-peu-con nue/>).



**RETOUR SUR QUELQUES  
FONDAMENTAUX  
DE L'OPINION**

# BRÈVE HISTOIRE DE L'OPINION PUBLIQUE

---

**Hugo Touzet, doctorant au sein du Groupe d'Étude des Méthodes de l'Analyse Sociologique de la Sorbonne (GEMASS). Article paru sur le site [Theconversation.com](http://Theconversation.com) le 17 octobre 2018.**

L'opinion publique, comme la météo ou les résultats sportifs, compte parmi ces éléments tellement insérés dans notre environnement qu'ils font partie de notre quotidien. On la retrouve partout, tout le temps, et sous différentes formes.

Omniprésente, elle est parvenue à se rendre indispensable. Vous souhaitez changer de marque de biberon pour vos enfants ? Celle-ci est « recommandée » par 82 % des parents. Vous êtes déçu par votre opérateur mobile ? Celui-là « satisfait » 94 % de ses clients. Vous hésitez encore entre deux candidats pour la prochaine élection ? L'un est pourtant beaucoup mieux placé que l'autre pour l'emporter.

L'opinion publique est donc mobilisée dans tous les champs de la société : émissions de divertissement, publicité, marketing, discours politiques, ONG, institutions publiques, etc.

Élément d'asservissement des masses ou information supplémentaire à disposition du citoyen et du consommateur, elle reste pour les chercheurs une source inépuisable de débats et de controverses.

Un retour rapide sur l'histoire de cet objet particulier peut nous permettre de mieux en saisir les enjeux.

## ■ Aux origines de l'opinion publique

L'opinion publique est d'abord **une construction médiévale qui trouve ses origines aux XII<sup>e</sup> et XIII<sup>e</sup> siècles**. Ce que l'on appelait alors la *fama communis* ou *publica* apparaît avec le développement de l'inquisition et acquiert une fonction centrale dans l'exercice de la justice. La *fama* correspond à une sorte « d'étiquette » qui, si elle est collée à un individu par des personnes

à la réputation respectable, va pouvoir entraîner à l'encontre de celui-ci l'ouverture d'une procédure judiciaire et éventuellement la prise de sanctions, telle que la destitution de certaines responsabilités. L'opinion publique, dès ses origines, possède donc une dimension de validation sociale.

Elle va prendre un autre sens [sous le régime de la Monarchie absolue](#). Le gouvernement, soucieux de se tenir au courant des mouvements en cours dans la société, va envoyer des agents aux quatre coins de la ville, dans les marchés, les cafés, ou les places les plus fréquentées pour écouter et rapporter les échanges potentiellement hostiles au pouvoir. L'objectif de cette politique n'est pas tant de réprimer les individus représentant un danger pour la monarchie, mais plutôt de posséder une information sur « l'état de l'opinion » – bien que le terme soit ici anachronique – afin de pouvoir orienter cette opinion, notamment en disséminant des informations contraires, ou en discréditant les éventuels fauteurs de trouble. L'opinion est alors collectée dans un but politique, celui de garder un contrôle sur les populations. Mais ce n'est que bien plus tard que l'on va chercher à la mesurer scientifiquement.

Avant même l'apparition des sondages, plusieurs méthodes rationalisées existent pour tenter de saisir l'opinion publique. La plus célèbre de ces méthodes voit le jour dans les États-Unis des années 1850, marquées par le développement d'une presse d'opinion très massivement diffusée dans le pays. Il s'agit des « [votes de paille](#) » ou « *straw poll* », dont l'objectif est de mener une consultation électorale avant l'échéance politique officielle. Les (é)lecteurs doivent alors retourner un coupon au journal en indiquant leur vote, et les journalistes complètent ces données en allant interroger des personnes dans la rue ou les cafés. La notion de représentativité est évidemment totalement absente de cette opération, mais on peut rapprocher l'ambition de celle que mettront par la suite en avant les sondeurs : rendre compte de l'avis majoritaire d'une population en n'en interrogeant seulement une partie.

Cette technique voit cependant son hégémonie prendre fin en 1936, à l'occasion des élections présidentielles. La revue *Literary Digest* réalise alors un « vote de paille » en envoyant vingt millions de bulletins et prévoit la victoire de Landon sur Roosevelt. De son côté, un certain George Gallup, avec son institut, prédit l'élection de Roosevelt à 56 % à partir d'un échantillon plus rigoureusement constitué, mais de seulement quelques milliers de personnes. Au final, Roosevelt remportera l'élection avec 62 % des voix.



Cette victoire est alors **autant celle du Président Roosevelt que de la méthode moderne des sondages.**

## ■ Une réception française progressive

Méthode américaine initialement, donc, le sondage va très vite s'exporter, et notamment en France par l'intermédiaire de **Jean Stoetzel**. Au milieu des années 1930, ce jeune docteur en psychologie sociale, va passer une année en tant que professeur détaché à la Columbia University de New York **grâce à une bourse de la Fondation Rockefeller**. C'est là qu'il va se former aux méthodes statistiques et faire la rencontre de George Gallup, qui l'informe que personne ne réalise de sondage en Europe, et l'encourage à le faire. C'est ainsi qu'en 1938, à son retour en France, Jean Stoetzel va fonder **l'Institut français d'opinion publique (Ifop)**.

Dans un premier temps, la presse contribue largement à faire connaître les sondages. Après guerre, dans les années 1950, des revues comme *Réalités*, *L'Express* ou encore *France Observateur* (ancêtre de l'actuel *L'Obs*) vont ainsi commander et diffuser de nombreuses études réalisées par l'Ifop. Elles portent sur les valeurs des Français, et principalement en matière politique. L'attention est souvent focalisée sur les ouvriers et le Parti communiste français, avec pour but de faire connaître à un lectorat majoritairement constitué des élites sociales, un univers qui leur est étranger. C'est ainsi qu'en 1956 paraît dans les colonnes de *Réalités* une enquête intitulée *Les ouvriers français : qui ils sont et comment ils vivent ? Toute la lumière sur un monde jusqu'ici largement retranché de la communauté nationale*.

Le sondage devient donc à cette époque une source journalistique et l'opinion, une modalité de traitement de l'actualité politique.

Du côté du monde universitaire, c'est d'abord la science politique qui va s'approprier l'outil, y voyant un moyen de défendre statistiquement ses thèses sur les opinions. Les politistes ont alors conscience que les bases de données de l'Ifop ou de la Société française d'enquêtes par sondages (**la Sofres**, qui arrive sur le marché en 1963) constituent un matériau précieux et que le savoir faire de ces instituts est un atout de taille qui permet d'enrichir leurs enquêtes, principalement constituées d'études documentaires, d'observations, de monographies, de géographie électorale ou de sociologie urbaine.

La sociologie montrera quant à elle davantage de réticences à l'utilisation des sondages. Lors de la « **seconde fondation** » de la discipline », après 1945, les sociologues les plus influents de la discipline s'opposent à l'utilisation des données d'opinion, influencés à la fois par la pensée de Durkheim qui considère que l'on ne peut saisir la conscience collective en effectuant la somme des consciences individuelles et par celle de Karl Marx, qui affirme que la conscience est déterminée par les conditions matérielles d'existence, et que ce sont donc bien ces dernières qu'il faut étudier.

Pas question donc d'avoir recours à des données aussi subjectives que des sondages, qui restent à la marge de la sociologie dans les années 1940 et 1950, malgré des rapports continus entre les promoteurs des sondages et les sociologues, comme en atteste la participation de Jean Stoetzel à la création de la *Revue française de sociologie*. Progressivement, des évolutions internes et externes à la sociologie vont conduire cette dernière à intégrer des données d'opinion à la production d'enquêtes. Les consciences individuelles jusqu'alors non étudiées, vont devenir l'objet d'investigations scientifiques. La publication par Alain Touraine en 1966 de *La conscience ouvrière*, reposant en grande partie sur l'utilisation de sondages, est révélatrice de cette évolution.

## ■ La démesure de l'opinion publique

L'opinion publique parvient, au cours du XX<sup>e</sup> siècle, à s'imposer comme incontournable au fur et à mesure que se développent les outils permettant de la mesurer.

Entre 1945 et 1963, on recensait dans le monde 450 sondages par an. En 1983, on pouvait en décompter 500 uniquement en France. En 2017, [selon un rapport de la Commission nationale des sondages](#), 560 sondages ont été publiés sur la seule thématique de l'élection présidentielle.

Cette inflation du nombre des sondages médiatisés est d'autant plus impressionnante que la majorité des enquêtes d'opinion ne sont jamais publiées. Elles constituent une source d'information que les clients des instituts se gardent bien de diffuser, et utilisent pour réaliser leurs stratégies (électorales ou commerciales), leurs investissements, etc.

L'industrialisation croissante de la fabrication des sondages est rendue possible par l'évolution des modes d'administration des questionnaires. Initialement réalisés en face à face ou par téléphone, les sondages sont aujourd'hui dans leur grande majorité le produit de réponses par Internet. Cela permet une réduction très importante des prix, mais également une forte diminution du temps nécessaire à la production. Commander un sondage devient dès lors beaucoup plus accessible et de nombreux médias, entreprises, associations ou partis politiques développent leur usage de l'outil.

L'ensemble de ces évolutions nous offre la possibilité d'une connaissance plus fine des représentations individuelles et collectives, des valeurs et des préférences qui traversent la société.

Mais ces instruments, aussi élaborés soient-ils d'un point de vue technique, ne contiennent pas en eux-mêmes les réponses aux questions qui sont celles des sciences sociales depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle : qu'est-ce que l'opinion publique ? Que mesure-t-on exactement avec un sondage ? Y a-t-il des variables plus pertinentes que d'autres pour expliquer les comportements individuels ?

Toutes ces questions font l'objet de débats, de recherches, mais aussi de polémiques et de discordes au sein des champs scientifique, politique et plus largement dans la société dans son ensemble.

## « L'OPINION PUBLIQUE N'EXISTE PAS »

---

**Pierre Bourdieu, *Les Temps modernes*, n° 318 janvier 1973.**

Je voudrais préciser d'abord que mon propos n'est pas de dénoncer de façon mécanique et facile les sondages d'opinion, mais de procéder à une analyse rigoureuse de leur fonctionnement et de leurs fonctions. Ce qui suppose que l'on mette en question les trois postulats qu'ils engagent implicitement. Toute enquête d'opinion suppose que tout le monde peut avoir une opinion ; ou, autrement dit, que la production d'une opinion est à la portée de tous. Quitte à heurter un sentiment naïvement démocratique, je contesterai ce premier postulat. Deuxième postulat : on suppose que toutes les opinions se valent. Je pense que l'on peut démontrer qu'il n'en est rien et que le fait de cumuler des opinions qui n'ont pas du tout la même force réelle conduit à produire des artefacts dépourvus de sens. Troisième postulat implicite : dans le simple fait de poser la même question à tout le monde se trouve impliquée l'hypothèse qu'il y a un consensus sur les problèmes, autrement dit qu'il y a un accord sur les questions qui méritent d'être posées. Ces trois postulats impliquent, me semble-t-il, toute une série de distorsions qui s'observent lors même que toutes les conditions de la rigueur méthodologique sont remplies dans la recollection et l'analyse des données.

On fait très souvent aux sondages d'opinion des reproches techniques. Par exemple, on met en question la représentativité des échantillons. Je pense que dans l'état actuel des moyens utilisés par les offices de production de sondages, l'objection n'est guère fondée. On leur reproche aussi de poser des questions biaisées ou plutôt de biaiser les questions dans leur formulation : cela est déjà plus vrai et il arrive souvent que l'on induise la réponse à travers la façon de poser la question. Ainsi, par exemple, transgressant le précepte élémentaire de la construction d'un questionnaire qui exige qu'on « laisse leurs chances » à toutes les réponses possibles, on omet fréquemment dans les questions ou dans les réponses proposées une des options possibles, ou encore on propose plusieurs fois la même option sous des formulations différentes. Il y a toutes sortes de biais de ce type et il serait intéressant de s'interroger sur les conditions sociales d'apparition de ces biais. La plupart du temps ils tiennent aux conditions dans lesquelles travaillent les gens qui produisent

les questionnaires. Mais ils tiennent surtout au fait que les problématiques que fabriquent les instituts de sondages d'opinion sont subordonnées à une demande d'un type particulier. Ainsi, ayant entrepris l'analyse d'une grande enquête nationale sur l'opinion des Français concernant le système d'enseignement, nous avons relevé, dans les archives d'un certain nombre de bureaux d'études, toutes les questions concernant l'enseignement. Ceci nous a fait voir que plus de deux cents questions sur le système d'enseignement ont été posées depuis Mai 1968, contre moins d'une vingtaine entre 1960 et 1968. Cela signifie que les problématiques qui s'imposent à ce type d'organisme sont profondément liées à la conjoncture et dominées par un certain type de demande sociale. La question de l'enseignement par exemple ne peut être posée par un institut d'opinion publique que lorsqu'elle devient un problème politique. On voit tout de suite la différence qui sépare ces institutions des centres de recherches qui engendrent leurs problématiques, sinon dans un ciel pur, en tout cas avec une distance beaucoup plus grande à l'égard de la demande sociale sous sa forme directe et immédiate.

Une analyse statistique sommaire des questions posées nous a fait voir que la grande majorité d'entre elles étaient directement liées aux préoccupations politiques du « personnel politique ». Si nous nous amusons ce soir à jouer aux petits papiers et si je vous disais d'écrire les cinq questions qui vous paraissent les plus importantes en matière d'enseignement, nous obtiendrions sûrement une liste très différente de celle que nous obtenons en relevant les questions qui ont été effectivement posées par les enquêtes d'opinion. La question : « Faut-il introduire la politique dans les lycées ? » (ou des variantes) a été posée très souvent, tandis que la question : « Faut-il modifier les programmes ? » ou « Faut-il modifier le mode de transmission des contenus ? » n'a que très rarement été posée. De même : « Faut-il recycler les enseignants ? ». Autant de questions qui sont très importantes, du moins dans une autre perspective.

Les problématiques qui sont proposées par les sondages d'opinion sont subordonnées à des intérêts politiques, et cela commande très fortement à la fois la signification des réponses et la signification qui est donnée à la publication des résultats. Le sondage d'opinion est, dans l'état actuel, un instrument d'action politique ; sa fonction la plus importante consiste peut-être à imposer l'illusion qu'il existe une opinion publique comme sommation purement additive d'opinions individuelles ; à imposer l'idée qu'il existe quelque chose qui serait comme la moyenne des opinions ou l'opinion moyenne. L'« opinion publique » qui est manifestée dans les premières pages de journaux sous la forme de pourcentages (60 % des

Français sont favorables à...), cette opinion publique est un artefact pur et simple dont la fonction est de dissimuler que l'état de l'opinion à un moment donné du temps est un système de forces, de tensions et qu'il n'est rien de plus inadéquat pour représenter l'état de l'opinion qu'un pourcentage.

On sait que tout exercice de la force s'accompagne d'un discours visant à légitimer la force de celui qui l'exerce ; on peut même dire que le propre de tout rapport de force, c'est de n'avoir toute sa force que dans la mesure où il se dissimule comme tel. Bref, pour parler simplement, l'homme politique est celui qui dit : « Dieu est avec nous ». L'équivalent de « Dieu est avec nous », c'est aujourd'hui « l'opinion publique est avec nous ». Tel est l'effet fondamental de l'enquête d'opinion : constituer l'idée qu'il existe une opinion publique unanime, donc légitimer une politique et renforcer les rapports de force qui la fondent ou la rendent possible.

Ayant dit au commencement ce que je voulais dire à la fin, je vais essayer d'indiquer très rapidement quelles sont les opérations par lesquelles on produit cet effet de consensus. La première opération, qui a pour point de départ le postulat selon lequel tout le monde doit avoir une opinion, consiste à ignorer les non-réponses. Par exemple vous demandez aux gens : « Êtes-vous favorable au gouvernement Pompidou ? » Vous enregistrez 30 % de non-réponses, 20 % de oui, 50 % de non. Vous pouvez dire : la part des gens défavorables est supérieure à la part des gens favorables et puis il y a ce résidu de 30 %. Vous pouvez aussi recalculer les pourcentages favorables et défavorables en excluant les non-réponses. Ce simple choix est une opération théorique d'une importance fantastique sur laquelle je voudrais réfléchir avec vous.

Éliminer les non-réponses, c'est faire ce qu'on fait dans une consultation électorale où il y a des bulletins blancs ou nuls ; c'est imposer à l'enquête d'opinion la philosophie implicite de l'enquête électorale. Si l'on regarde de plus près, on observe que le taux des non-réponses est plus élevé d'une façon générale chez les femmes que chez les hommes, que l'écart entre les femmes et les hommes est d'autant plus élevé que les problèmes posés sont d'ordre plus proprement politique. Autre observation : plus une question porte sur des problèmes de savoir, de connaissance, plus l'écart est grand entre les taux de non-réponses des plus instruits et des moins instruits. À l'inverse, quand les questions portent sur les problèmes éthiques, les variations des non-réponses selon le niveau d'instruction sont faibles (exemple : « Faut-il être sévère avec les enfants ? »). Autre observation : plus une question pose des problèmes conflictuels, porte

sur un nœud de contradictions (soit une question sur la situation en Tchécoslovaquie pour les gens qui votent communiste), plus une question est génératrice de tensions pour une catégorie déterminée, plus les non-réponses sont fréquentes dans cette catégorie. En conséquence, la simple analyse statistique des non-réponses apporte une information sur ce que signifie la question et aussi sur la catégorie considérée, celle-ci étant définie autant par la probabilité qui lui est attachée d'avoir une opinion que par la probabilité conditionnelle d'avoir une opinion favorable ou défavorable.

L'analyse scientifique des sondages d'opinion montre qu'il n'existe pratiquement pas de problème omnibus ; pas de question qui ne soit réinterprétée en fonction des intérêts des gens à qui elle est posée, le premier impératif étant de se demander à quelle question les différentes catégories de répondants ont cru répondre. Un des effets les plus pernicioeux de l'enquête d'opinion consiste précisément à mettre les gens en demeure de répondre à des questions qu'ils ne se sont pas posées. Soit par exemple les questions qui tournent autour des problèmes de morale, qu'il s'agisse des questions sur la sévérité des parents, les rapports entre les maîtres et les élèves, la pédagogie directive ou non directive, etc., problèmes qui sont d'autant plus perçus comme des problèmes éthiques qu'on descend davantage dans la hiérarchie sociale, mais qui peuvent être des problèmes politiques pour les classes supérieures : un des effets de l'enquête consiste à transformer des réponses éthiques en réponses politiques par le simple effet d'imposition de problématique.

En fait, il y a plusieurs principes à partir desquels on peut engendrer une réponse. Il y a d'abord ce qu'on peut appeler la compétence politique par référence à une définition à la fois arbitraire et légitime, c'est-à-dire dominante et dissimulée comme telle, de la politique. Cette compétence politique n'est pas universellement répandue. Elle varie *grosso modo* comme le niveau d'instruction. Autrement dit, la probabilité d'avoir une opinion sur toutes les questions supposant un savoir politique est assez comparable à la probabilité d'aller au musée. On observe des écarts fantastiques : là où tel étudiant engagé dans un mouvement gauchiste perçoit quinze divisions à gauche du PSU, pour un cadre moyen il n'y a rien. Dans l'échelle politique (extrême-gauche, gauche, centre-gauche, centre, centre-droit, droite, extrême-droite, etc.) que les enquêtes de « science politique » emploient comme allant de soi, certaines catégories sociales utilisent intensément un petit coin de l'extrême-gauche ; d'autres utilisent uniquement le centre, d'autres utilisent toute l'échelle. Finalement une élection est l'agrégation d'espaces tout à fait différents ; on additionne

des gens qui mesurent en centimètres avec des gens qui mesurent en kilomètres, ou, mieux, des gens qui notent de 0 à 20 et des gens qui notent entre 9 et 11. La compétence se mesure entre autres choses au degré de finesse de perception (c'est la même chose en esthétique, certains pouvant distinguer les cinq ou six manières successives d'un seul peintre).

Cette comparaison peut être poussée plus loin. En matière de perception esthétique, il y a d'abord une condition permissive : il faut que les gens pensent l'œuvre d'art comme une œuvre d'art ; ensuite, l'ayant perçue comme œuvre d'art, il faut qu'ils aient des catégories de perception pour la construire, la structurer, etc. Supposons une question formulée ainsi : « Êtes-vous pour une éducation directive ou une éducation non directive ? » Pour certains, elle peut être constituée comme politique, la représentation des rapports parents-enfants s'intégrant dans une vision systématique de la société ; pour d'autres, c'est une pure question de morale. Ainsi le questionnaire que nous avons élaboré et dans lequel nous demandons aux gens si, pour eux, c'est de la politique ou non de faire la grève, d'avoir les cheveux longs, de participer à un festival pop, etc., fait apparaître des variations très grandes selon les classes sociales. La première condition pour répondre adéquatement à une question politique est donc d'être capable de la constituer comme politique ; la deuxième, l'ayant constituée comme politique, est d'être capable de lui appliquer des catégories proprement politiques qui peuvent être plus ou moins adéquates, plus ou moins raffinées, etc. Telles sont les conditions spécifiques de production des opinions, celles que l'enquête d'opinion suppose universellement et uniformément remplies avec le premier postulat selon lequel tout le monde peut produire une opinion.

Deuxième principe à partir duquel les gens peuvent produire une opinion, ce que j'appelle l'« ethos de classe » (pour ne pas dire « éthique de classe »), c'est-à-dire un système de valeurs implicites que les gens ont intériorisées depuis l'enfance et à partir duquel ils engendrent des réponses à des problèmes extrêmement différents. Les opinions que les gens peuvent échanger à la sortie d'un match de football entre Roubaix et Valenciennes doivent une grande partie de leur cohérence, de leur logique, à l'ethos de classe. Une foule de réponses qui sont considérées comme des réponses politiques, sont en réalité produites à partir de l'ethos de classe et du même coup peuvent revêtir une signification tout à fait différente quand elles sont interprétées sur le terrain politique. Là, je dois faire référence à une tradition sociologique, répandue surtout parmi certains sociologues de la politique aux États-Unis, qui parlent très communément d'un conservatisme et d'un autoritarisme des classes populaires. Ces thèses



sont fondées sur la comparaison internationale d'enquêtes ou d'élections qui tendent à montrer que chaque fois que l'on interroge les classes populaires, dans quelque pays que ce soit, sur des problèmes concernant les rapports d'autorité, la liberté individuelle, la liberté de la presse, etc., elles font des réponses plus « autoritaires » que les autres classes ; et on en conclut globalement qu'il y a un conflit entre les valeurs démocratiques (chez l'auteur auquel je pense, Lipset, il s'agit des valeurs démocratiques américaines) et les valeurs qu'ont intériorisées les classes populaires, valeurs de type autoritaire et répressif. De là, on tire une sorte de vision eschatologique : élevons le niveau de vie, élevons le niveau d'instruction et, puisque la propension à la répression, à l'autoritarisme, etc., est liée aux bas revenus, aux bas niveaux d'instruction, etc., nous produirons ainsi de bons citoyens de la démocratie américaine. À mon sens ce qui est en question, c'est la signification des réponses à certaines questions. Supposons un ensemble de questions du type suivant : Êtes-vous favorable à l'égalité entre les sexes ? Êtes-vous favorable à la liberté sexuelle des conjoints ? Êtes-vous favorable à une éducation non répressive ? Êtes-vous favorable à la nouvelle société ? etc. Supposons un autre ensemble de questions du type : Est-ce que les professeurs doivent faire la grève lorsque leur situation est menacée ? Les enseignants doivent-ils être solidaires avec les autres fonctionnaires dans les périodes de conflit social ? etc. Ces deux ensembles de questions donnent des réponses de structure strictement inverse sous le rapport de la classe sociale : le premier ensemble de questions, qui concerne un certain type de novation dans les rapports sociaux, dans la forme symbolique des relations sociales, suscite des réponses d'autant plus favorables que l'on s'élève dans la hiérarchie sociale et dans la hiérarchie selon le niveau d'instruction ; inversement, les questions qui portent sur les transformations réelles des rapports de force entre les classes suscitent des réponses de plus en plus défavorables à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie sociale.

Bref, la proposition « Les classes populaires sont répressives » n'est ni vraie ni fausse. Elle est vraie dans la mesure où, devant tout un ensemble de problèmes comme ceux qui touchent à la morale domestique, aux relations entre les générations ou entre les sexes, les classes populaires ont tendance à se montrer beaucoup plus rigoristes que les autres classes sociales. Au contraire, sur les questions de structure politique, qui mettent en jeu la conservation ou la transformation de l'ordre social, et non plus seulement la conservation ou la transformation des modes de relation entre les individus, les classes populaires sont beaucoup plus favorables à la novation, c'est-à-dire à une transformation des structures sociales. Vous voyez comment certains des problèmes posés en Mai

1968, et souvent mal posés, dans le conflit entre le parti communiste et les gauchistes, se rattachent très directement au problème central que j'ai essayé de poser ce soir, celui de la nature des réponses, c'est-à-dire du principe à partir duquel elles sont produites. L'opposition que j'ai faite entre ces deux groupes de questions se ramène en effet à l'opposition entre deux principes de production des opinions : un principe proprement politique et un principe éthique, le problème du conservatisme des classes populaires étant le produit de l'ignorance de cette distinction.

L'effet d'imposition de problématique, effet exercé par toute enquête d'opinion et par toute interrogation politique (à commencer par l'électorale), résulte du fait que les questions posées dans une enquête d'opinion ne sont pas des questions qui se posent réellement à toutes les personnes interrogées et que les réponses ne sont pas interprétées en fonction de la problématique par rapport à laquelle les différentes catégories de répondants ont effectivement répondu. Ainsi la problématique dominante, dont la liste des questions posées depuis deux ans par les instituts de sondage fournit une image, c'est-à-dire la problématique qui intéresse essentiellement les gens qui détiennent le pouvoir et qui entendent être informés sur les moyens d'organiser leur action politique, est très inégalement maîtrisée par les différentes classes sociales. Et, chose importante, celles-ci sont plus ou moins aptes à produire une contre-problématique. À propos du débat télévisé entre Servan-Schreiber et Giscard d'Estaing, un institut de sondages d'opinion avait posé des questions du type : « Est-ce que la réussite scolaire est fonction des dons, de l'intelligence, du travail, du mérite ? » Les réponses recueillies livrent en fait une information ignorée de ceux qui les produisaient sur le degré auquel les différentes classes sociales ont conscience des lois de la transmission héréditaire du capital culturel : l'adhésion au mythe du don et de l'ascension par l'école, de la justice scolaire, de l'équité de la distribution des postes en fonction des titres, etc., est très forte dans les classes populaires. La contre-problématique peut exister pour quelques intellectuels mais elle n'a pas de force sociale bien qu'elle ait été reprise par un certain nombre de partis, de groupes. La vérité scientifique est soumise aux mêmes lois de diffusion que l'idéologie. Une proposition scientifique, c'est comme une bulle du pape sur la régulation des naissances, ça ne prêche que les convertis.

On associe l'idée d'objectivité dans une enquête d'opinion au fait de poser la question dans les termes les plus neutres afin de donner toutes les chances à toutes les réponses. En réalité, l'enquête d'opinion serait sans doute plus proche de ce qui se passe dans la réalité si, transgressant complètement

les règles de l'« objectivité », on donnait aux gens les moyens de se situer comme ils se situent réellement dans la pratique réelle, c'est-à-dire par rapport à des opinions déjà formulées ; si, au lieu de dire par exemple « Il y a des gens favorables à la régulation des naissances, d'autres qui sont défavorables ; et vous ?... », on énonçait une série de prises de positions explicites de groupes mandatés pour constituer les opinions et les diffuser, de façon que les gens puissent se situer par rapport à des réponses déjà constituées. On parle communément de « prises de position » ; il y a des positions qui sont déjà prévues et on les prend. Mais on ne les prend pas au hasard. On prend les positions que l'on est prédisposé à prendre en fonction de la position que l'on occupe dans un certain champ. Une analyse rigoureuse vise à expliquer les relations entre la structure des positions à prendre et la structure du champ des positions objectivement occupées.

Si les enquêtes d'opinion saisissent très mal les états virtuels de l'opinion et plus exactement les mouvements d'opinion, c'est, entre autres raisons, que la situation dans laquelle elles appréhendent les opinions est tout à fait artificielle. Dans les situations où se constitue l'opinion, en particulier les situations de crise, les gens sont devant des opinions constituées, des opinions soutenues par des groupes, en sorte que choisir entre des opinions, c'est très évidemment choisir entre des groupes. Tel est le principe de l'effet de politisation que produit la crise : il faut choisir entre des groupes qui se définissent politiquement et définir de plus en plus de prises de position en fonction de principes explicitement politiques. En fait, ce qui me paraît important, c'est que l'enquête d'opinion traite l'opinion publique comme une simple somme d'opinions individuelles, recueillies dans une situation qui est au fond celle de l'isoloir, où l'individu va furtivement exprimer dans l'isolement une opinion isolée. Dans les situations réelles, les opinions sont des forces et les rapports d'opinions sont des conflits de force entre des groupes.

Une autre loi se dégage de ces analyses : on a d'autant plus d'opinions sur un problème que l'on est plus intéressé par ce problème, c'est-à-dire que l'on a plus intérêt à ce problème. Par exemple sur le système d'enseignement, le taux de réponses est très intimement lié au degré de proximité par rapport au système d'enseignement, et la probabilité d'avoir une opinion varie en fonction de la probabilité d'avoir du pouvoir sur ce à propos de quoi on opine. L'opinion qui s'affirme comme telle, spontanément, c'est l'opinion des gens dont l'opinion a du poids, comme on dit. Si un ministre de l'Éducation nationale agissait en fonction d'un sondage d'opinion (ou au moins à partir d'une lecture superficielle du sondage), il ne ferait pas ce qu'il fait lorsqu'il agit réellement comme un

homme politique, c'est-à-dire à partir des coups de téléphone qu'il reçoit, de la visite de tel responsable syndical, de tel doyen, etc. En fait, il agit en fonction de ces forces d'opinion réellement constituées qui n'affleurent à sa perception que dans la mesure où elles ont de la force et où elles ont de la force parce qu'elles sont mobilisées.

S'agissant de prévoir ce que va devenir l'Université dans les dix années prochaines, je pense que l'opinion mobilisée constitue la meilleure base. Toutefois, le fait, attesté par les non-réponses, que les dispositions de certaines catégories n'accèdent pas au statut d'opinion, c'est-à-dire de discours constitué prétendant à la cohérence, prétendant à être entendu, à s'imposer, etc., ne doit pas faire conclure que, dans des situations de crise, les gens qui n'avaient aucune opinion choisiront au hasard : si le problème est politiquement constitué pour eux (problèmes de salaire, de cadence de travail pour les ouvriers), ils choisiront en termes de compétence politique ; s'il s'agit d'un problème qui n'est pas constitué politiquement pour eux (répressivité dans les rapports à l'intérieur de l'entreprise) ou s'il est en voie de constitution, ils seront guidés par le système de dispositions profondément inconscient qui oriente leurs choix dans les domaines les plus différents, depuis l'esthétique ou le sport jusqu'aux préférences économiques. L'enquête d'opinion traditionnelle ignore à la fois les groupes de pression et les dispositions virtuelles qui peuvent ne pas s'exprimer sous forme de discours explicite. C'est pourquoi elle est incapable d'engendrer la moindre prévision raisonnable sur ce qui se passerait en situation de crise.

Supposons un problème comme celui du système d'enseignement. On peut demander : « Que pensez-vous de la politique d'Edgar Faure ? » C'est une question très voisine d'une enquête électorale, en ce sens que c'est la nuit où toutes les vaches sont noires : tout le monde est d'accord *grosso modo* sans savoir sur quoi ; on sait ce que signifiait le vote à l'unanimité de la loi Faure à l'Assemblée nationale. On demande ensuite : « Êtes-vous favorable à l'introduction de la politique dans les lycées ? » Là, on observe un clivage très net. Il en va de même lorsqu'on demande : « Les professeurs peuvent-ils faire grève ? » Dans ce cas, les membres des classes populaires, par un transfert de leur compétence politique spécifique, savent quoi répondre. On peut encore demander : « Faut-il transformer les programmes ? Êtes-vous favorable au contrôle continu ? Êtes-vous favorable à l'introduction des parents d'élèves dans les conseils des professeurs ? Êtes-vous favorable à la suppression de l'agrégation ? etc. » Sous la question « êtes-vous favorable à Edgar Faure ? », il y avait toutes ces questions et les gens ont pris position d'un coup sur un ensemble de problèmes qu'un

bon questionnaire ne pourrait poser qu'au moyen d'au moins soixante questions à propos desquelles on observerait des variations dans tous les sens. Dans un cas, les opinions seraient positivement liées à la position dans la hiérarchie sociale, dans l'autre, négativement, dans certains cas très fortement, dans d'autres cas faiblement, ou même pas du tout. Il suffit de penser qu'une consultation électorale représente la limite d'une question comme « êtes-vous favorable à Edgar Faure ? » pour comprendre que les spécialistes de sociologie politique puissent noter que la relation qui s'observe habituellement, dans presque tous les domaines de la pratique sociale, entre la classe sociale et les pratiques ou les opinions, est très faible quand il s'agit de phénomènes électoraux, à tel point que certains n'hésitent pas à conclure qu'il n'y a aucune relation entre la classe sociale et le fait de voter pour la droite ou pour la gauche. Si vous avez à l'esprit qu'une consultation électorale pose en une seule question synchrétique ce qu'on ne pourrait raisonnablement saisir qu'en deux cents questions, que les uns mesurent en centimètres, les autres en kilomètres, que la stratégie des candidats consiste à mal poser les questions et à jouer au maximum sur la dissimulation des clivages pour gagner les voix qui flottent, et tant d'autres effets, vous conclurez qu'il faut peut-être poser à l'envers la question traditionnelle de la relation entre le vote et la classe sociale et se demander comment il se fait que l'on constate malgré tout une relation, même faible ; et s'interroger sur la fonction du système électoral, instrument qui, par sa logique même, tend à atténuer les conflits et les clivages. Ce qui est certain, c'est qu'en étudiant le fonctionnement du sondage d'opinion, on peut se faire une idée de la manière dont fonctionne ce type particulier d'enquête d'opinion qu'est la consultation électorale et de l'effet qu'elle produit.

Bref, j'ai bien voulu dire que l'opinion publique n'existe pas, sous la forme en tout cas que lui prêtent ceux qui ont intérêt à affirmer son existence. J'ai dit qu'il y avait d'une part des opinions constituées, mobilisées, des groupes de pression mobilisés autour d'un système d'intérêts explicitement formulés ; et d'autre part, des dispositions qui, par définition, ne sont pas opinion si l'on entend par là, comme je l'ai fait tout au long de cette analyse, quelque chose qui peut se formuler en discours avec une certaine prétention à la cohérence. Cette définition de l'opinion n'est pas mon opinion sur l'opinion. C'est simplement l'explicitation de la définition que mettent en œuvre les sondages d'opinion en demandant aux gens de prendre position sur des opinions formulées et en produisant, par simple agrégation statistique d'opinions ainsi produites, cet artefact qu'est l'opinion publique. Je dis simplement que l'opinion publique dans l'acception implicitement admise par ceux qui font des sondages d'opinion ou ceux qui en utilisent les résultats, je dis simplement que cette opinion-là n'existe pas.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### CONNAISSANCE DE L'OPINION

TCHERNIA (Jean-François) et MARC (Xavier) (dir.), *Etudier l'opinion*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2007.

ANTOINE (Jacques) : *Histoire des sondages*, Paris, Odile Jacob, 2005.

BLONDIAUX (Loïc) *La Fabrique de l'Opinion. Une histoire sociale des sondages* Seuil, 1998.

CAYROL Roland, *Opinion, sondages et Démocratie, Paris* : Presses de Sciences Po, 2011 (Collection La Bibliothèque du citoyen).

GRUNBERG (Gérard), MAYER (Nonna) et SNIDERMAN (Paul M.), (dir.), *La démocratie à l'épreuve, Une nouvelle approche de l'opinion des Français*, Paris, Presses de Sciences Po, 2002 (chapitres 1 et 10).

SINGLY (F de) - 1992 - *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*. Paris, Nathan, Col. 128, Sociologie, n°18.

BLANCHET (A) - GOTMAN (A) - 1992 - *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris, Nathan, Col. 128, Sociologie, n°19.

DUCHESNE (F) - HAEGEL (F) - 2005 - *L'enquête et ses méthodes : l'entretien collectif*. Paris, Armand Colin, Col. 128, Sociologie, n°299.

RIVIERE (Emmanuel) et HUBE (Nicolas), *Faut-il croire les sondages ?* Editions Prométhée, 2008.

GARRIGOU Alain, 2006, *L'ivresse des sondages*, Paris, La Découverte (Sur le vif), 126 p. Voir aussi [www.observatoire-des-sondages.org](http://www.observatoire-des-sondages.org).



LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

---

Créée en 1989, l'Afcî est l'association française de référence en communication interne.

Elle regroupe près de 900 membres, professionnels de la communication représentant tous les secteurs d'activité, répartis dans toute la France.

L'Afcî affiche une double ambition, d'une part renforcer la place de la communication interne dans les organisations et les pratiques de management, et d'autre part accompagner les évolutions de la communication interne pour en faire une fonction stratégique au service de la performance économique et sociale des entreprises.

Pour y parvenir, l'Afcî offre à ses membres un espace de professionnalisation, d'échange, de rencontre et d'ouverture.

---

67 rue de Chabrol 75010 Paris  
Tél. : 01 47 07 63 01  
e-mail : [contact@afci.asso.fr](mailto:contact@afci.asso.fr)

Conception, réalisation : A CONSEIL [www.aconseil.fr](http://www.aconseil.fr)

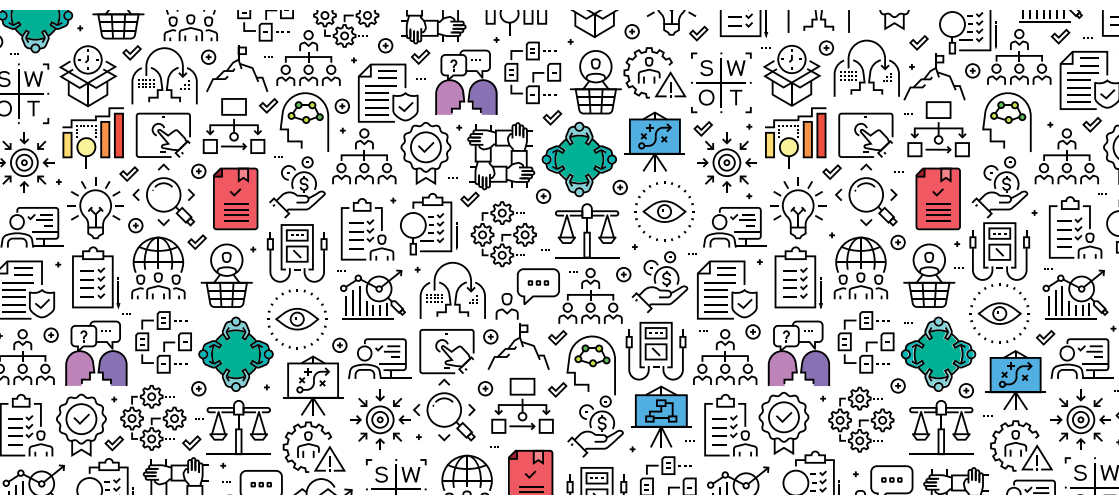
Illustration de couverture : themacx/iStock

crédit photos : DR

ISBN : 978-2-9558724-1-3 • 25 €

Dépôt légal : mars 2021

Reproduction autorisée sous réserve de la mention des sources



Ce livre blanc a été édité en partenariat avec [equancy & co](#)