

Communication & Influence

N°17 - Février 2010

Quand la réflexion accompagne l'action

EDITORIAL

Les sondages, information et/ou influence ?

Comme chaque fois à la veille d'échéances électorales, les sondages rythment notre quotidien. L'homme de la rue connaît essentiellement leur version grand public et politique. D'où le regard forcément biaisé qu'il porte sur eux. Car contrairement aux apparences, le sondage politique ne constitue qu'une minuscule partie de l'activité des instituts. En réalité, ces derniers travaillent essentiellement pour des entreprises ou des organisations soucieuses de mieux cerner l'attente de leurs cibles. Savoir ce qu'attend l'autre constitue une clé du marketing. En suivant au plus près l'opinion, le sondage fournit des informations qui permettent l'élaboration d'une ligne stratégique et facilitent la prise de décision. D'où la dimension influence attribuée à cet outil.

Dans cette perspective, nous avons invité à s'exprimer deux professionnels des sondages. Président d'Opinion Way, Hugues Cazenave est producteur de sondages. Ancien conseiller opinion auprès du Président Chirac à l'Élysée, Frédéric de Saint-Sernin en fut grand consommateur. L'un comme l'autre s'accordent à dire que le sondage informe mais n'influence pas. Et, comme tel, concourt au bon exercice de la démocratie, permettant aux décideurs de gérer en souplesse les attentes de l'opinion. Sa formulation n'est pas neutre, certes, tout comme le sort qu'on lui réserve en le diffusant ou non. De surcroît, le traitement des données recueillies et leur mise en perspective vont permettre d'élaborer la stratégie. *In fine*, c'est l'orientation de cette dernière qui contribuera à influencer sur le cours des choses.

Que l'on voit en les sondages un indispensable outil de connaissance ou au contraire, un instrument pervers de fabrication de l'opinion, un fait demeure : pour construire son devenir, l'homme a besoin de sens et de repères. Sous l'habillage mathématique et statistique perdure une interrogation - que dois-je faire, quelle conduite adopter ? - qui existait déjà du temps de l'oracle de Delphes. Les rapports de puissance sont indissociables de la juste perception de l'environnement. L'homme tente de cerner ce qu'il veut connaître : hier la volonté des dieux, aujourd'hui l'état de l'opinion ou d'un marché. Le champ du questionnement s'est déplacé, mais subsiste toujours le besoin viscéral de comprendre et donner du sens au monde qui nous entoure. ■

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Lyon et Toronto, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

FOCUS

Sondages : ceux qui doutent

Certains observateurs considèrent les sondages comme un élément-clé de *"la fabrique de l'opinion publique"*, (expression des universitaires américains Noam Chomsky et Edward S. Herman - Pantheon Books, New York, 1988 ; Le Serpent à plumes, Paris, 2003). En France, Pierre Bourdieu affirme dès 1972 que *"l'opinion publique n'existe pas"*. Depuis, le débat fait rage. Loïc Blondiaux décortique la mécanique de *La fabrique de l'opinion* (Seuil, 1998). Sondeur lui-même, Roland Cayrol remarque : *"le risque est que les campagnes électorales finissent par se résumer à l'évolution des sondages"* (*La revanche de l'opinion*, Edition Jacob-Duvernoy, 2006). Emmanuel Rivière et Nicolas Hubé ferrailent sur le thème *Faut-il croire aux sondages ?* (Editions Prométhée, 2008), le premier voyant en eux *"un irremplaçable outil de connaissance"*, le second estimant que *"la production d'opinion est très fortement dépendante d'un contexte ou d'une formulation insistant sur telle ou telle considération"*. Pour l'universitaire Alain Garrigou (*L'ivresse des sondages*, La Découverte, 2006), la sentence est sans appel : *"dans les sociétés où les médias de masse occupent désormais une place centrale, la fonction première des sondages n'est pas de dire la 'vérité' de l'opinion ; elle est plutôt de contribuer à fabriquer une vérité qui sera reconnue comme telle par le plus grand nombre, indépendamment de la réalité à laquelle elle prétend se référer"*. De fait, les sondages ont de farouches détracteurs ! ■



LA FABRIQUE DE L'OPINION,
CONCEPT SANS FONDEMENT

"Il faut bannir des expressions comme 'fabrique de l'opinion', tellement simpliste et néanmoins chère aux politologues post-bourdieusiens, qui ont une tradition bien établie de critique des sondages. Imaginer que les différents pouvoirs se donnent la main pour tromper l'opinion avec des sondages relève du fantasme pur et simple. Pour preuve, les professionnels de la sociologie des médias, qui travaillent sur ce rapport entre médias et opinion, n'ont jamais pu mesurer ni même prouver un quelconque impact significatif de la publication d'une enquête sur l'opinion. Toutes les recherches menées depuis l'après-guerre, tant aux Etats-Unis qu'en Europe, confirment cette tendance.

D'abord parce que, dans le cas d'une élection politique par exemple, les électeurs n'ont aucune raison de se déterminer par rapport au choix des autres. Et quand bien même une faible minorité le ferait, les uns iraient au secours de la victoire tandis que les autres, par esprit de contradiction, agiraient en sens contraire. On peut donc être influencé dans les deux sens, selon que l'on est par nature suiveur ou rebelle. Ce qui signifie concrètement que ces influences antagonistes s'annihilent.

Si, sur le plan électoral, ces influences sont limitées, en revanche, il est indéniable que les sondages peuvent avoir une influence sur les relais d'opinion, comme les médias ou les états-majors politiques. Ainsi, en 2007, la publication des cotes de popularité, tant de Ségolène Royal que de Nicolas Sarkozy, a eu une influence sur les stratégies des états-majors politiques, notamment en matière de choix d'investiture. Une influence qui s'exerce aussi sur les médias, les éditorialistes, les journalistes qui utilisent massivement les enquêtes et les sondages. Il y a là un paradoxe assez amusant, puisque les leaders d'opinion sont persuadés qu'ils ne sont pas influencés, alors qu'en fait ils le sont davantage que l'électeur".

Entretien avec Hugues Cazenave

Le sondage informe mais n'influence pas

Président d'Opinion Way, l'un des principaux acteurs de l'univers des sondages en France, Hugues Cazenave estime que le grand public a une perception souvent biaisée de leur emploi. A ses yeux, les instituts sont jugés sur la fiabilité de leurs observations, et ne constituent en aucune manière des instruments d'influence, bien plutôt des outils d'aide à la décision.

L'attention se polarise sur les sondages publiés, parce qu'ils sont visibles et connus du grand public. Cependant, il faut savoir qu'ils ne représentent qu'une infime partie des sondages réalisés. Car l'activité d'un institut de sondage consiste essentiellement à réaliser des enquêtes pour des clients qui souhaitent voir leurs résultats rester confidentiels. Essentiellement parce qu'ils s'en servent comme outils d'aide à la décision et de pilotage. Une chose est la mesure du diagnostic, une autre est ce que l'on en fait dans sa stratégie, stratégie d'entreprise ou stratégie politique.

D'ailleurs, connaître l'opinion ne signifie pas forcément que l'on se calque sur l'avis émis. Si des décisions d'intérêt général doivent être prises tout en étant mal reçues ou carrément impopulaires, le sondage permet de se préparer à une telle configuration. Et donc de recadrer le débat en réarticulant le dispositif existant, sur le plan de la communication par exemple, pour que les décisions puissent être prises en toute connaissance de cause. Cet aspect n'est pas négligeable. Et se révèle même être indispensable pour les gouvernants souhaitant cerner correctement l'état de l'opinion, que celle-ci soit bonne ou mauvaise, et agir ensuite en douceur.

L'image fautive du sondage manipulateur

Dans ce cadre, il faut se garder de céder à la tentation de la théorie du complot. Imaginer que des médias commandent des sondages avec des résultats plus ou moins téléguidés est une aberration ! Aucun institut de sondage ne se prêterait à ce petit jeu ! En vingt-cinq ans de carrière dans la profession, cela ne m'est jamais arrivé, ni à moi ni à mes confrères. Bien sûr, les médias ont chacun leur ligne rédactionnelle, et c'est tant mieux. Celle de *Libération* diverge de celle du *Figaro*, et en conséquence, les thèmes traités par les sondages sont différents selon les médias. Fort heureusement, la presse est libre en France. Et de fait, très souvent, les médias utilisent les sondages pour, d'une part apporter des informations intéressantes, solides et fondées à leurs lecteurs, d'autre part faire en sorte que ces enquêtes soient citées par d'autres médias, notamment les revues de presse du matin. Car ces reprises dans des tribunes grand public – radio ou télé – stimulent les ventes des quotidiens en kiosque et augmentent leur notoriété.

Comprendre l'évolution de notre société

Les enquêtes non publiées – soit la quasi-totalité des sondages – permettent aux intéressés d'affiner leur stratégie, en particulier leur stratégie marketing. L'institut de sondage interroge leurs cibles sur l'image, la marque, les produits, la communication, etc. Même si elles portent sur des sujets de société, ces enquêtes ne sont pas politiques. Elles sont commandées par des entreprises ou des organisations dont l'objectif peut être de nourrir la réflexion engagée, de mieux comprendre les réactions de l'opinion – ou d'un segment de l'opinion – sur telle ou telle question qui concerne le devenir de l'entreprise, ses produits, son positionnement, sa notoriété... La motivation liée à la visibilité est, elle aussi, importante. Une entreprise qui fait réaliser une enquête et la publie, va intéresser de fait les journalistes et les relais d'opinion, parce qu'elle apporte alors une information et surtout des données chiffrées. Il est évident qu'un journaliste qui dispose d'un dossier de presse avec des éléments précis et quantifiables sera plus volontiers enclin à parler de la structure en question et à la citer.

Sous cet angle, pour l'entreprise, le sondage publié peut constituer un vecteur, sinon d'influence, du moins de visibilité. Si, sur un sujet précis, une majorité de sondés est supposée être en adéquation avec les messages qu'une structure veut faire passer, alors il est évident que la réalisation d'un sondage confirmant cette hypothèse constituera un plus indéniable pour le pilotage de la structure en question. Car le sondage conforte alors l'adhésion de l'opinion à tel ou tel positionnement, à tel ou tel produit. Les services marketing ou communication vont donc dès lors ajuster leurs projections au plus près de ce qu'attendent les consommateurs. N'oublions jamais que la finalité d'un institut d'enquête, l'aspect essentiel sur lequel il se trouve jugé, est sa fiabilité, la précision de sa mesure. Nos clients nous demandent d'être le plus rigoureux possible, non de produire des résultats destinés à leur faire plaisir. ■

Propos recueillis auprès de Hugues Cazenave

Président d'Opinion Way (www.opinion-way.com), l'un des principaux instituts de sondage français, Hugues Cazenave est diplômé de l'Ecole normale supérieure, major de l'agrégation de sciences sociales. Ex-directeur général adjoint d'Ipsos Opinion, il est maître de conférences à HEC et à l'université de Paris II.

Le sondage, élément-clé de la vie démocratique

"Je ne connais pas de phrase plus bête que 'les sondages se sont trompés'"; tempête Frédéric de Saint-Sernin ! Ancien secrétaire d'Etat et conseiller du Président Chirac à l'Elysée pour les questions de sondages et d'opinion, il estime qu'il faut rendre aux sondages leurs lettres de noblesse.

Les sondages visent d'abord à connaître l'état de l'opinion, en permettant aux dirigeants d'avoir le ressenti du terrain. Que ce soit à l'Elysée, dans les états-majors politiques ou les staffs des grandes entreprises, les décideurs ont besoin de disposer d'un baromètre afin de comprendre ce que ressentent les gens, ce qu'ils pensent, ce qui les motive ou les agace. Les sondages permettent aussi d'anticiper ou d'accompagner les réactions de l'opinion sur certaines questions bien précises, comme des réformes ou des projets de loi. Ces projections constituent de simples bases de travail, sur lesquelles vont venir se greffer d'autres facteurs. En ce sens, le sondage constitue un élément précieux d'information d'une opinion publique sans cesse mouvante. Il est en tout cas le plus fiable et le plus quantifiable. Permettant de nourrir les débats, il concourt à la dynamique de la vie démocratique.

Le sondeur n'est pas le conseiller

C'est une erreur grossière de croire que le sondage est fait pour tromper ou pour manipuler. Le sondeur est et reste un prestataire de services. Il n'est pas un conseiller. A ce dernier d'interpréter le sondage, et de le travailler pour lui donner du sens, en termes de politique et d'influence. Ce distinguo est indispensable pour éviter une confusion des genres entre sondeur et conseiller. Les sondeurs préfèrent généralement en rester à leur prestation technique, et ne pas s'aventurer sur le terrain du traitement politique, beaucoup plus risqué.

Si l'on raisonne en termes d'influence, plus on se rapproche du jour du scrutin, plus les sondages ont d'importance et plus le conseiller est en mesure de peser sur les décisions qui vont être prises. La véritable influence réside plutôt en la capacité à appréhender correctement les thèmes porteurs. Ce qui implique un suivi rigoureux des tendances, doublé d'une forte capacité d'analyse. C'est ce qui permet d'adopter un positionnement en corrélation avec le profil proposé à l'électeur. Une démarche qui implique en profondeur un patient travail d'image pour que l'homme politique ou le parti soit crédible auprès de l'électeur. Le sondage peut accompagner, informer, aider à décider, mais il ne peut pas d'un coup de baguette magique transformer une perception. Il faut donc trouver le juste accord entre ce positionnement - ou plutôt la perception qu'en a le public - et les attentes qui s'expriment à travers des thématiques bien précises.

Sondages, influence et relais d'opinion

On ne répétera jamais assez que les instituts de sondage ne vivent pas de la politique. D'autant qu'il y a désormais un contrôle de plus en plus strict des dépenses publiques en matière de sondages, et que la commission des sondages veille à garantir aux citoyens la qualité et l'objectivité des sondages publiés, notamment dans le domaine politique. Ce sont essentiellement les entreprises qui ont besoin de sondages, pour savoir si un produit correspond à l'attente des clients ou si la stratégie choisie est opportune. Globalement, les sondages influencent surtout les relais d'opinion et les décideurs. C'est somme toute logique car ces derniers sont plus à l'écoute des signaux faibles que le grand public, lequel s'intéresse plutôt aux sondages lors des grandes échéances électorales.

Les sondages ont d'ailleurs une utilité particulière à l'heure où l'on constate une certaine désaffection pour l'engagement politique. Le sondage permet de mesurer les évolutions de la société, de cerner des tendances émergentes. Alors, cessons de le diaboliser ! Le sondage ne ment pas. Le sondage informe, mais ne manipule pas. Qu'on le veuille ou non, il fait partie intégrante de la vie démocratique. D'autant que nous évoluons dans une société où le changement est permanent, où les gens ont des positions plus nuancées que par le passé, peut-être par excès d'informations, peut-être par manque de caractère, peut-être par un effondrement des certitudes... Il appartient cependant aux dirigeants de les entendre, et d'en tenir compte dans leurs décisions. Etre à l'écoute des attentes de ses interlocuteurs, c'est une règle d'or qui vaut pour le manager comme pour l'homme politique. ■

Frédéric de Saint-Sernin

Frédéric de Saint-Sernin est aujourd'hui en charge des relations institutionnelles du groupe PPR. Il a été successivement directeur de l'information et de la communication à la mairie de Grenoble de 1986 à 1988, chargé de mission à la Ville de Paris, directeur-adjoint de la communication à la Région Ile-de-France, député en 1993-1997, conseiller opinion et outre-mer auprès du Président Chirac à l'Elysée jusqu'en 2002, réélu député puis nommé secrétaire d'Etat à l'aménagement du territoire, et en 2005 à nouveau conseiller à l'Elysée.

LE CHOIX STRATÉGIQUE DE LA PRÉSIDENTIELLE DE 2002

"Venant du marketing, j'ai toujours travaillé en douceur dans l'approche de l'opinion publique. Ainsi, en préparant la présidentielle de 2002, nous avons observé très tôt que les questions de sécurité constituaient des sujets 'clivants'. En l'occurrence, il existait un vrai décalage entre les positionnements de gauche et de droite, avec une authentique crédibilité de la droite en la matière. Or ces questions arrivaient en tête des préoccupations des sondés pour le choix de leur vote. Sur les autres items, le choix était, ou partagé à peu près équitablement, ou encore penchait nettement en faveur de la gauche. Ainsi, nous avons pu décider d'axer notre campagne sur la sécurité.

C'était d'autant plus nécessaire que la cohabitation avait contribué à effacer les clivages traditionnels. C'est là que l'exploitation intelligente du sondage se révèle être capitale et stratégique. D'autant qu'en politique, comprendre le ressenti profond du pays exige d'aller bien au-delà des militants qui viennent dans les meetings. C'est l'accompagnement de l'opinion publique qui est crucial. On comprend donc que ces enquêtes soient à la fois confidentielles et délicates à comprendre. L'exercice exige un lien professionnel fort entre le sondeur et le conseiller, et une solide confiance entre le conseiller et la personnalité politique à laquelle il rend compte, surtout sur des enquêtes qualitatives.

Maintenant, une fois ce constat établi, une question se pose : le sondage peut-il décider à la place du politique ? Non, mais il peut aider. Pour exemple, en 1993, afin de procéder à des investitures aux législatives, nous avons départagé des candidats en ayant recours à des sondages effectués localement. Méthode acceptée par les différents protagonistes, les candidats choisissant eux-mêmes l'institut de sondage. Le résultat fut excellent. Le RPR arriva devant l'UDF, et depuis la tendance n'a fait que se confirmer. En ce sens, le sondage apparaît bel et bien, tant en politique qu'en matière de stratégie d'entreprise, comme un outil essentiel d'aide à la décision."

*Entretien avec
Frédéric de Saint-Sernin*

JALONS

18 novembre 1901 ■ Naissance aux Etats-Unis de George Horace Gallup à Jefferson (Iowa).

1919 ■ Il intègre l'université d'État de l'Iowa qu'il quittera en 1928 avec un doctorat obtenu en présentant une thèse intitulée : *An Objective Method for Determining Reader Interest in the Content of a Newspaper*.

1929 - 1931 ■ Il prend la tête de la Drake University School of Journalism et mène des recherches en marketing dans le cadre de la Northwestern University.

1933 ■ Il s'installe à New York pour occuper, jusqu'en 1948, la fonction de directeur des recherches de l'agence publicitaire Young & Rubicam.

1935 ■ Il fonde l'American Institute of Public Opinion et développe une méthode de sondage originale fondée sur le contact direct avec un nombre restreint de personnes, minutieusement sélectionnées pour être représentatives de populations beaucoup plus vastes.

1936 ■ Sa méthode de quotas qualifiés lui permet de prévoir la réélection de Franklin D. Roosevelt, tandis que des enquêtes rivales portant sur des échantillons de plusieurs millions de personnes prédisaient la défaite du candidat démocrate.

1949 ■ Sûr du succès de sa méthode, George Gallup affirme : "Une armée entière de critiques ne saurait l'arrêter."

1958 ■ Les différentes structures créées par George Gallup sont regroupées au sein de l'Organisation Gallup pour capitaliser sur la notoriété de leur fondateur. La société emploie aujourd'hui quelque 2000 personnes et dispose de bureaux dans une quarantaine de pays.

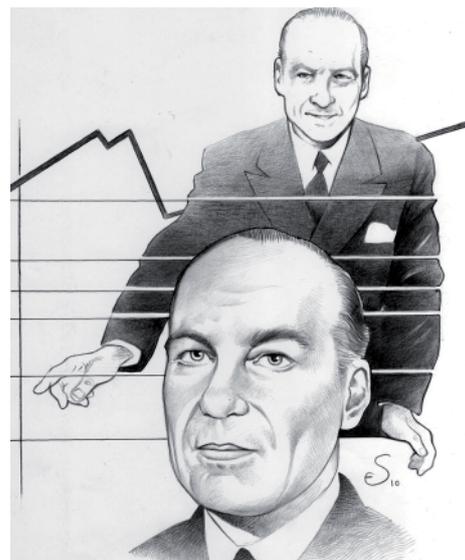
26 juillet 1984 ■ Décès de George Gallup, suite à une attaque cardiaque survenue dans sa résidence d'été en Suisse.

George Gallup, pionnier du sondage d'opinion

La célébrité de George Gallup remonte précisément au 3 novembre 1936. Ce jour-là, Franklin D. Roosevelt est réélu triomphalement président des États-Unis. En pleine dépression économique, ce succès est une surprise générale... sauf pour George Gallup ! À la tête de l'American Institute of Public Opinion fondé l'année précédente, il a, plusieurs semaines auparavant, prévu la victoire du candidat démocrate contre l'avis des principaux médias américains. De la sorte, à 35 ans, George Gallup démontre avec éclat l'efficacité des sondages d'opinion par quotas qu'il a mis au point depuis plusieurs années déjà, mais au service du marketing commercial.

En effet, cet homme appelé à jouer un rôle central dans la vie politique américaine n'est pas issu du sérail. Né en 1901 dans l'Iowa, au sein d'une famille brillante mais fantasque, George Gallup trouve sa vocation un peu par hasard. Encore étudiant, il voit ses études compromises par la faillite de son père. Par nécessité économique, il décide alors de s'investir dans le *Daily Iowan*, une feuille de chou universitaire qu'il transforme en un véritable journal. Cette expérience décide de sa future carrière. Ses premiers sondages visent en effet à évaluer scientifiquement l'impact des différentes rubriques sur le lecteur. De ce matériau, il fait une thèse de doctorat qui lui permet de devenir, quelques années plus tard, directeur de la recherche au sein de l'agence publicitaire Young & Rubicam. George Gallup est alors un expert reconnu, capable de déterminer quel type de publicité et pourquoi.

Son coup de génie est d'avoir étendu la méthode à d'autres champs d'investigation. "Si cela fonctionne pour le dentifrice, pourquoi pas pour la politique ? ", se serait-il exclamé. En réalité, le sondage électoral est d'abord un magistral coup de pub ! Il permet de démontrer à tous la validité de la méthode. Après le succès de 1936, Gallup sait qu'il n'a plus qu'à convaincre les futurs clients que tous les sujets peuvent faire l'objet de sondages.



Objectif rapidement atteint : les sondages électoraux ne constituent qu'une part infime du chiffre d'affaires des sondeurs. Mais c'est aussi l'activité la plus contestée. Certains y voient un danger pour la démocratie. En guise de réponse, Gallup cite Lincoln : "Je veux accomplir ce que les gens souhaitent voir accompli. Et la question, pour moi, est de trouver le moyen de savoir ce dont il s'agit." Or, c'est précisément ce que permettent les sondages !

Cela ne réduit pas le rôle des politiques à celui de simples suiveurs. Dans un portrait de George Gallup, publié en mai 1948, le magazine *Time* conclut par ces mots : "La question de savoir si les sondages d'opinion sont bons ou mauvais pour la démocratie est devenue quelque peu académique. Les sondages existent et perdureront. Ils peuvent dévoiler ce que les gens pensent et veulent. Mais une démocratie a aussi besoin du leadership d'hommes capables de dire aux gens pourquoi une opinion, si populaire soit-elle, peut être fautive." Un quart de siècle après le décès de George Gallup, l'observation reste parfaitement valable. Les sondages ne deviennent un poison pour la démocratie qu'en l'absence d'hommes de conviction déterminés à exercer une influence sur les débats d'idées et le cours des événements.

EXTRAIT

Le sondage, instrument démocratique - "Le sondage n'est qu'un instrument pour jauger l'opinion publique. Quand un président ou tout autre leader porte attention aux résultats des sondages, il se soucie en fait de l'opinion du peuple. Toute autre interprétation est absurde." George Gallup, cité in *The Iowa Gallup Award for Excellent Journalism Using Polls* (www.uiowa.edu/jmc/GallupAward/gallup.html).

