



HAL
open science

Gérer l'erreur : le quotidien décisionnel d'un institut de sondages

Eve Lamendour

► **To cite this version:**

Eve Lamendour. Gérer l'erreur : le quotidien décisionnel d'un institut de sondages. *Entreprises et Histoire*, 2015, 79 (2), pp.160-173. 10.3917/eh.079.0160 . hal-02144006

HAL Id: hal-02144006

<https://hal.science/hal-02144006>

Submitted on 3 Dec 2019

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

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

GÉRER L'ERREUR : LE QUOTIDIEN DÉCISIONNEL D'UN INSTITUT DE SONDAGE

par

Ève LAMENDOUR,

Maître de conférences de sciences de gestion, CEREGE, LEMNA, Université de La Rochelle

D'où viennent les chiffres sur lesquels sont basées les décisions stratégiques des entreprises ? Poser la question ne va pas de soi. Si les sondeurs sont critiqués depuis longtemps pour les enquêtes d'opinion qui rendent leur nom familier au grand public, la grande part de leur activité qui concerne les études de marché suscite peu le commentaire. Observer à un moment de routinisation de son histoire un institut de sondages permet de saisir dans son aspect prosaïque le métier de chargé d'études et d'examiner ce que sont les micros décisions sur les données chiffrées qu'il est amené à prendre au quotidien.

Quis custodiet ipsos custodes ?

Juvenal, *Satires*

Fin juillet 1991, une chargée d'études d'une entreprise de sondages que nous nommerons L'Institut a rendez-vous avec la responsable des sondages à Radio France. Etant donné les résultats des stations de Radio France dans l'étude menée auprès des cadres et dirigeants français, il semble une évidence que la société anonyme à capitaux publics puisse faire partie des souscripteurs de cette étude et puisse communiquer dans les médias sur ses performances auprès de ces audiences, prisées des annonceurs. Le rendez-vous ne se passe pas comme prévu et la chargée d'études en sort pour le moins surprise. Les chiffres sont extrêmement bons, la durée d'écoute de France Info¹ particulièrement élevée auprès des dirigeants de même que la part d'audience de France Inter. Les résultats dont se vantent certaines radios privées dans la presse sont un petit arrangement avec les données de l'étude : le slogan « 1^{ère} radio écoutée par les cadres » accompagné de la certification de L'Institut serait vrai s'il était précisé que les radios publiques sont exclues du classement. Mais la responsable des sondages à Radio France n'est pas intéressée par ce type de chiffres. Une radio publique n'a pas

¹ Créée en 1987, la station a des taux d'audience élevés et surtout, une durée d'écoute de la part des dirigeants nettement supérieure au calibrage du point d'information dont la durée n'excède guère alors le quart d'heure.

nécessité à communiquer sur des taux d'audiences ; elle répond à une mission de service public dégagée de la course à l'audience et des rodomontades du privé.

Juin 2015, Télérama publie un article sur les émissions déprogrammées de la grille de France Culture², un des motifs à la suppression d'un programme est que « l'émission ne générait pas assez de podcasts ».

Ce détour anecdotique permet de reconsidérer nos évidences à l'étalon de celles d'un passé récent quand la mesure d'une audience (primaire ou secondaire) semblait ne pouvoir être un argument dans la prise de décision de la direction d'une entreprise médiatique. Et l'étonnement de la chargée d'études (où transparaissent candeur, impréparation mais aussi autonomie) laisse entrevoir ce qu'étaient les modes de fonctionnement d'un institut de sondage au début des années 1990. C'est au collectif qui l'emploie que nous allons nous intéresser dans ce contexte particulier. Il s'agit d'une entreprise de sondage figurant parmi les leaders français et aujourd'hui mondiaux en matière d'études politiques et d'études publicitaires et marketing.

Dans une première partie, nous entrerons dans le monde de ceux qui surveillent l'opinion en nous appuyant sur une séquence d'observation participante réalisée entre 1990 et 1992. En réinterrogeant ce terrain ancien, nous nous efforcerons de rendre compte du type d'organisation qu'est cet institut et de son ascension sur la place parisienne. Dans un deuxième temps, nous montrerons comment gérer les erreurs y est un quotidien assumé impliquant des prises de décisions à tous les échelons de l'entreprise pour régler chaque problème selon des modalités spécifiques. Y apparaît comment le travail des chargés d'études et de leurs responsables s'apparente à un grand écart : produire des études fiables et incontournables d'une part, gérer au quotidien le lot d'erreurs figurant dans ces études d'autre part. Le paradoxe n'est qu'apparent, l'analyse systémique du secteur des établissements de sondage en montrera en dernier lieu les ressorts ; en interne, sont en cause la forte rotation des chargés d'études, les prestations réalisées dans l'urgence, la sous-qualification des enquêteurs de terrain, l'habitude de mise en concurrence des départements filialisés. En interrogeant la manière dont des données comportant des erreurs peuvent nourrir la décision des firmes clientes, nous verrons qu'il est moins question d'éclairer des décisions que de fournir des arguments permettant de nourrir le discours commercial d'équipes qui peuvent être dupes des manipulations portées par les chiffres.

² <http://www.telerama.fr/radio/france-culture-remercie-colette-fellous,127591.php>, consulté le 6 juin 2015.

1. Dans la fabrique du chiffre

Le propos ici est de décrire un secteur d'activité en tant que système organisationnel et de se focaliser sur ceux qui y travaillent. Le choix de l'observation participante pour rendre compte des activités au sein d'un institut de sondages est délibéré en ce sens qu'il permet de sortir d'une critique sur la validité de cette mesure³ pour considérer l'activité au quotidien et se concentrer sur le mode de production de la mesure.

1.1. Entrer sur le terrain

A une période où le discours critique sur les sondages était particulièrement audible, le choix méthodologique a été de se faire embaucher en tant que chargée d'étude pour être mieux à même de décrire le fonctionnement au quotidien d'une entreprise dont le métier est la conception et la réalisation de sondages. L'observation participante non déclarée permet d'entrer dans⁴ l'entreprise et apporte une connaissance médiatisée par le corps de l'observateur⁵ : il n'est pas le réceptacle de la parole d'autrui, il est acteur et observateur de pratiques professionnelles⁶. Ce dédoublement est aussi ce qui rend supportable son temps d'engagement. L'observation que nous rapportons ici concerne une entreprise spécifique, infiltrée pendant deux ans (entre 1990 et 1992). Elle a été complétée par des entretiens menés auprès de dirigeants et cadres du domaine d'activité. L'observation de différentes firmes du secteur (quatre autres instituts d'études, une régie publicitaire cliente de la première entreprise et une société de panels) menée au fil de l'eau entre 1987 et 2009 a offert un comparatif pour étayer et nuancer l'observation première.

Cette méthode ne permet pas de tout voir et donne ici l'angle de vue d'un chargé d'études, soit un accès privilégié bien que cantonné à un niveau hiérarchique particulier. Les limites de l'exercice sont la vision étroite sur le haut de la hiérarchie (pas d'accès au lieu de décision

³ Parmi les textes sur ce thème on lira P. Bourdieu, « L'opinion publique n'existe pas », *Les temps modernes*, n°318, janvier 1973, p.1292-1309 ; « Remarques à propos de la valeur scientifique et des effets politiques des enquêtes d'opinion », *Pouvoirs*, n°33, avril 1985, p.131-139, reproduit sous le titre « Sondages, une science sans savants » dans *Choses dites*, Éditions de Minuit, Paris, 1987, pp. 217-224 ; P. Champagne, *Faire L'opinion*, Paris, Éditions de Minuit, 1990 ainsi qu'une référence plus ancienne, la thèse de sociologie du fondateur de l'IFOP, J. Stoetzel, *Théorie des opinions*, Paris, Presses Universitaires de France, 1943.

⁴ Il s'agit d'« entrer dans » au sens bergsonien. Dans *La pensée et le mouvant*, Paris, Bréal, 2002, le philosophe distingue deux manières de connaître une chose : « La première implique qu'on tourne autour de cette chose ; la seconde, qu'on entre en elle. » (p.58).

⁵ On trouve ce choix méthodologique dans les travaux de sociologues investiguant la sphère professionnelle. En la matière, on peut lire pour le domaine anglo-saxon, parmi d'autres, M. Burawoy, *Manufacturing consent*, Chicago, The University of Chicago Press, 1982 ou M. Dalton, "Men Who Manage" in *The Sociology of Economic Life*, M. Granovetter and R. Swedberg (ed.), Boulder, CO: Westview Press, 1959 et, pour la France, J. Peneff, *L'hôpital en urgence. Etude par observation participante*, Paris, Métailié, 1992.

⁶ Voir ce qu'écrit F. W. Taylor à propos de l'acuité du regard que lui offrait sa non-appartenance au groupe ouvrier quand il travaillait lui-même comme ouvrier puis contremaître, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, Londres, Routledge/Thoemmes Press, 1993.

stratégique) et le bas de la hiérarchie (« le terrain » est non seulement une filiale située en banlieue, c'est aussi la part des coulisses qui motive peu les chargés d'études).

Revenir sur des notes d'observation anciennes (journal, documents et données collectés) qui plus est les siennes, et les traiter comme autant d'archives est un exercice de frustration. L'historien s'énerve du manque d'esprit systématique de l'observateur d'alors. Les notes ont la qualité parcellaire de celui qui, engagé sur le terrain au quotidien, ne consigne pas ce qui relève de l'évidence. L'observation participante non déclarée impose d'exercer deux activités à temps complet ; l'obstacle qu'implique ce choix est celui de la difficile distance à maintenir, l'observateur étant totalement pris dans le jeu social qu'il cherche à comprendre – nous pourrions nommer cela le syndrome de Lorenzaccio⁷, celui qui devient contre son gré ce qu'il prétend être.

Les principales firmes françaises au début des années 1990 (par ordre d'entrée sur le marché : l'IFOP en 1938, la SOFRES en 1963, BVA en 1970, ISL en 1972, IPSOS en 1975, CSA en 1983) partagent leur activité entre études d'opinion (sondages politiques et de société) et études de marché (à savoir, pré et post-tests publicitaires, études d'audience, d'image, etc.). Les premières ont pour clients habituels des partis politiques, des hommes ou femmes politiques, des chefs de cabinet de ministères, et des journalistes et leurs rédactions en télévision, presse et radio. Les secondes ont pour clientes des entreprises. L'observation porte sur l'une de ces firmes que nous désignerons par le nom de L'Institut⁸. Ce terme est lui-même révélateur de ce que sont alors les entreprises de sondage, il est présent dans la raison sociale de plusieurs firmes : Institut Français d'Opinion Publique pour l'IFOP, Institut de Sondage Lavalie pour ISL. Utilisé en interne, il est l'expression du sérieux de l'entreprise pour les salariés et les dirigeants : « Notre institut ne fait pas ainsi⁹ », « ...même si les autres instituts le font¹⁰ » et s'inscrit dans un positionnement quasiment académique. Cet affichage s'affirme aussi dans la proximité entretenue au monde de la recherche (recrutement privilégié des cadres issus de formation universitaire, collaboration soutenue avec un chercheur en sémiotique, proche de Greimas, mais aussi participation à des publications d'ouvrages sur le champ politique pour l'un des dirigeants).

⁷ Dans la pièce éponyme de Musset, l'idéaliste Lorenzo devient, dans la fréquentation au plus proche du tyran qu'il surveille et entend assassiner, Lorenzaccio cet animal de cour que la société désavoue.

⁸ Le choix de rendre anonyme la structure est moins lié au souci de préserver le secret des affaires (l'observation est bien ancienne pour que la question se pose) qu'à la volonté de neutraliser le regard du lecteur : L'Institut a certainement des caractéristiques distinctives et pourtant ne se démarque pas comme un établissement aux pratiques totalement exotiques dans son secteur d'activité.

⁹ Les citations sont celles des collaborateurs de l'entreprise, ici une des directrices d'études de la filiale Médias.

¹⁰ Le fondateur de L'Institut lors d'une réunion hebdomadaire, 8/1/1992.

1.2. L'Institut

La structure

L'Institut est présenté dans la brochure commerciale comme le « n°2 français avec un chiffre d'affaires de 116 MF en 1990 ». Son objectif d'alors, « être leader sur son marché¹¹ » tient sur trois piliers : une stratégie de développement offensive, un mode d'organisation interne original et une inventivité en termes de produits.

L'Institut étoffe son offre en évoluant de façon continue, par des rapprochements avec des compétences portées par des individus¹² ou des structures spécialisées qui apportent leur expertise, crédibilité, voire leur portefeuille de clients.

« C'est très difficile de résister aux sirènes des deux loulous quand ils ont envie d'avoir quelqu'un. Et ce quelqu'un est toujours une merveille formidable quand il est à l'extérieur de L'Institut ; quand il entre à L'Institut, ça devient le mauvais. Ils ont toujours été comme ça. Chaque fois qu'ils ont fait du violon à des tas de gens, à leur arrivée ce n'était plus des bons. Alors, c'est une technique aussi d'enlever les bons dans un endroit et de les éteindre. Je ne leur vois pas tant de machiavélisme, quoique...¹³ ».

Doté d'une direction bicéphale à partir de 1982, L'Institut qui revendiquait une dizaine de salariés en 1976, déclare un effectif de plus de 120 en 1990¹⁴. Ce développement ne modifie pas alors l'organisation très particulière de L'Institut en groupes autonomes. En effet, L'Institut n'est pas structuré en départements ou services mais fonctionne alors avec des filiales de moins de 50 salariés. L'organigramme de 1990 laisse deviner huit filiales, et l'année suivante douze¹⁵. Chacune est spécialisée. La distinction entre les filiales de conception d'études (dans les domaines de l'opinion, de la publicité, des médias, de l'esthétique de la marque, etc.) et celles prestataires de service (en charge du recueil et du traitement des données) est marquée géographiquement : les premières sont regroupées dans Paris, quand les secondes sont en proche banlieue. Ces dernières peuvent être mises en concurrence avec des entreprises extérieures à L'Institut par les filiales de conception si elles n'en sont pas satisfaites. Il est tentant de rapprocher le fait d'encourager un fonctionnement antagoniste entre entités avec le passé militant des dirigeants, perceptible au sein de

¹¹ Brochure de l'entreprise, 1991.

¹² Ainsi ce sémioticien, membre du Groupe de recherches sémio-linguistiques (EHESS-CNRS) qui fût directeur d'études à L'Institut.

¹³ Ancien directeur à L'Institut à propos des deux dirigeants, entretien du 26/11/2013.

¹⁴ Brochure de l'entreprise, 1990, chiffre excluant le réseau d'enquêteurs.

¹⁵ Les brochures de présentation de L'Institut pour 1990 et 1991 sont très imprécises quant à la nature juridique ou l'effectif des entités composant le groupe.

l'entreprise : parmi les ouvrages figurant sur les étagères des bureaux des chargés d'études *Histoire de Mai*¹⁶ côtoie *La politique à l'affiche*¹⁷. Le passé trotskiste, maoïste ou encore brigadiste de tel ou tel directeur était connu des salariés juste suffisamment pour que cela ajoute à l'aura de l'organisation et serve de facteur explicatif en interne : « Chez les maos, on ne diffuse pas l'info. On contrôle en jouant les uns contre les autres¹⁸ ».

Quant à l'inventivité, elle est de nature réactive. Le déploiement d'études nouvelles se fait grâce à l'évolution rapide de l'équipement informatique, pour les enquêtes par téléphone d'abord avec le système CATI (*computer assisted telephone interviewing system*), puis pour les enquêtes en face à face (CAPI ou *computer assisted personal interviewing*). Le développement de l'activité a été porté par l'ouverture de filiales en province puis à l'étranger, et peut-être surtout par la transformation de l'offre : la multiplication d'études par souscription a transformé les études en véritables produits aisément commercialisables.

Une discrète épopée

La tentative de périodisation concernant cet Institut renvoie à des récits connus décrivant la réussite d'une entreprise bâtie par un nouvel entrant sur un marché préexistant. La direction de L'Institut a fait le choix de la discrétion : ni le développement considérable, ni le récit fondateur ne sont mis en avant dans la communication.

De la création de l'entreprise jusqu'au milieu des années 1980, L'Institut connaît en une décennie sa période héroïque après une première faillite : « On était dans un appartement miteux, on avait démonté les portes et on travaillait sur des tréteaux avec les portes en guise de bureaux¹⁹ ». En 1982, le directeur général d'un institut concurrent se joint à l'aventure et sera, jusqu'à son décès en 2014, co-président aux côtés du fondateur. A la fin des années 1980, la firme déménage dans des locaux plus orthodoxes à proximité de la gare de l'Est. Ce déménagement marquera la fin de cette première période : « Avant que ça ne se structure, c'était des A.G. totalement décousues, une hiérarchie toujours remise en question : si votre secrétaire intervenait dans la discussion, elle avait autant de droit que vous, patron du machin²⁰ ».

Le deuxième moment est celui de la stabilisation et de la routinisation des pratiques. La hiérarchie est plus marquée au sein de chaque filiale ; le rôle de chacune reste cependant fidèle au dessin antérieur : « Il y a ceux qui ramènent du blé, c'est la publicité ; après il y a les

16 M. Sarrasin *et al.*, Choisy-le-Roi, Les presses du temps présent, 1978.

17 J.-M. Benoit *et al.*, Paris, Editions du May, 1986.

¹⁸ Un directeur d'études d'une des filiales à un chargé d'études, 1991.

¹⁹ Ancien directeur à L'Institut.

²⁰ Ibid.

intellos nobles, c'est les médias, et après il y a les agitateurs, c'est la politique²¹ » mais le projet affirmé de l'Institut est celui de la rentabilité avant tout : « Vous êtes bien là pour nous rapporter de l'argent, pas pour satisfaire votre curiosité intellectuelle²² ». Ce *motto* inaugure en 1991 le tout premier dîner auquel les deux dirigeants de L'Institut convient leurs jeunes recrues.

Une troisième adresse dans le XV^e arrondissement parisien sera le tremplin vers l'internationalisation. A compter de la seconde moitié des années 1990, la croissance de la firme s'intensifie. Le groupe de François Pinault, PPR, entre dans le tour de table en 1997 et y restera pour son bénéfice jusqu'à l'entrée en Bourse de L'Institut au 1^{er} juillet 1999. Les données actuelles figurant sur son site internet annoncent 600 salariés en France, plus de 16.000 collaborateurs dans le monde pour un chiffre d'affaires de 1.669,5 millions d'euros en 2014.

La période qui nous intéresse dans cette progression est le moment intermédiaire, quand la période héroïque ne fournit plus qu'une toile de fonds affadie à laquelle la majorité des salariés ne peuvent faire référence, faute de l'avoir vécue, et avant le changement d'échelle qui verra L'Institut intégrer le club des trois principaux groupes mondiaux en matière d'études de marché.

1.3. Le métier de chargé d'études

Dans la filiale spécialiste du marketing des médias

Chacun des dirigeants de L'Institut, le fondateur et son co-président qui l'a rejoint sept ans plus tard, a son domaine de prédilection : les médias pour le premier, la politique pour le second. La filiale Médias occupe le deuxième étage du bâtiment, au-dessus de la filiale publicité et au-dessous de la filiale politique. Un bon moyen de saisir qui sont les membres de cette filiale est d'assister à la réunion hebdomadaire intitulée *planning*. Début 1991 et depuis 3 mois, cette réunion, auparavant fixée le lundi, avait lieu tous les mercredi matin. Le changement de date n'avait pas fait l'objet de discussion en réunion. A un chargé d'études interrogatif, on répondit : « C'est comme ça, F. [prénom du fondateur] a décidé que c'était mieux. » La réunion compte trois directrices d'études et un responsable d'études chapeautés directement par le fondateur. Se joignent à eux le comptable, ainsi que les huit chargés d'études qu'encadrent les directrices (deux à trois chacune) et deux assistants. Ces derniers sont de jeunes cadres dans leur 1^{er} ou 2^{ème} poste, diplômés de formation universitaire

²¹ Ibid.

²² Réponse du co-président à une jeune cadre exprimant son vif plaisir d'avoir intégré son entreprise. Faut-il dire que le reste du dîner fut tendu.

(psychologie, sociologie, ethnologie) voire, plus rarement alors, d'écoles de commerce. Il s'agit majoritairement de jeunes femmes (6 sur 8). Les deux secrétaires sont absentes.

Autonomie et frustration du travail intellectuel

Travail intellectuel et hiérarchie, les deux éléments sont une source de frustration pour ces chargés d'études. Recrutés pour « prendre en charge des études de la conception à la présentation au client²³ », ils bénéficient d'une liberté d'organisation. Dans un secteur dont l'activité connaît de fortes fluctuations, le chargé d'études peut être amené à réaliser des journées de travail de 12h voire 16h aux moments où l'on « est charrette », c'est-à-dire quand il faut boucler une étude et que la date de présentation aux clients est fixée et non modifiable. Ces périodes sont compensées diversement dans les moments d'activité moins intense : l'une s'invente des rendez-vous de prospection pour aller au cinéma, une autre arrive difficilement avant 11h le matin. Ces petits arrangements sont tolérés quand ils ne restent pas trop visibles ni fréquents. Dans un autre institut spécialisé dans les études qualitatives, nous avons observé un aménagement des feuilles d'heures – ces fiches de justification *a posteriori* du temps de travail mensuel. Parmi les codes proposés, hormis ceux renvoyant à un client, figuraient un code pour le temps de documentation (lecture de la presse, d'ouvrages spécialisés, etc.) et un code « pour toutes les fois où on glande²⁴ ». Ici comme à L'Institut existe un *modus vivendi* sur ce qui est tolérable/raisonnable dans la liberté d'organisation du travail intellectuel des chargés d'études et nous n'avons pas observé de désaccords entre niveaux hiérarchiques sur ce point. Si il y a frustration, elle porte sur la nature du travail intellectuel : la routinisation mise en place au sein de la filiale médias voit les chargés d'études refaire toujours la même étude. Le travail de réflexion devient un travail d'intendance : surveiller le terrain, vérifier les sorties informatiques. Parmi l'offre de la filiale, les études *ad hoc* finissent par procurer une légère sensation de malaise aux chargés d'études qui entendent leur directrice répéter aux clients successifs que l'enquête qui leur est proposée est conçue pour répondre spécifiquement à leurs attentes quand, de retour à L'Institut, la consigne donnée au chargé d'étude sera de prendre le questionnaire utilisé pour untel et de l'adapter. Le degré d'adaptation est souvent mineur (pour les études radio, il s'agit de changer le nom de la station dont on étudie l'audience) et concerne autant le questionnaire, l'échantillonnage, les traitements informatiques que le dossier des résultats remis au client. Le chargé d'études utilise un précédent dossier photocopié qu'il modifie de façon manuscrite et remet au secrétariat pour finalisation. Il s'agit d'un type d'études peu valorisées en interne comparativement aux études

²³ Une directrice d'études lors d'un recrutement.

²⁴ Directrice d'études de Démoscopie expliquant le fonctionnement interne à un chargé d'études. Octobre 1997.

qualitatives (tables rondes de lecteurs) et à la lourde machinerie des études par souscription (4600 interviews pour l'une, étalées sur plusieurs mois d'enquête et dont les résultats sont vendus à une quarantaine de clients). Ce sont des études qui témoignent du passage d'un travail d'investigation à une logique de produits – transition dont il n'est pas question de façon explicite en interne.

Frottement avec la hiérarchie

La distance hiérarchique est marquée dans l'espace des bureaux : lieu collectif pour les chargés d'études, bureaux individuels pour les directrices. La friction avec la hiérarchie est ponctuellement liée à une insatisfaction sur le niveau de salaire ; elle joue différemment lors des plannings hebdomadaires qui cadrent les contacts des chargés d'études avec le fondateur. Entrer à L'Institut dans la filiale Médias c'est travailler pour les décideurs de la télévision, de la presse et de la radio ou, à tout le moins, avoir un aperçu sur cet univers attirant car les contacts au plus haut niveau sont la prérogative du fondateur.

Rare moment pendant lequel les chargés d'études sont en contact direct avec le dirigeant, le planning est un exercice de frustration. Pour cette réunion, un effectif pléthorique est réuni chaque semaine : quatorze à quinze personnes présentes, une grande partie d'entre elles ne prenant jamais la parole. La discussion est menée par le seul fondateur selon un ordre rituel dont toute discussion est exclue. Si des informations privilégiées filtrent sur le monde des médias, cette réunion est pourtant décrite comme « une perte de temps ». Dans le vocabulaire des cadres, le planning désigne la réunion ainsi que le document d'une dizaine de pages manuscrites, notes de la précédente réunion qui servent de fil conducteur. Plus qu'un compte rendu, c'est une liste où se trouvent indiqués le numéro comptable de chaque étude en cours, son intitulé, le chiffre d'affaires prévu et les différents éléments susceptibles de poser problème (rendez-vous avec les clients, méthodologie de l'enquête). Le planning en tant qu'objet est un carcan qui définit les thèmes abordés pendant la réunion à l'exclusion de toute autre sujet. La manière dont elle est menée par le fondateur renforce ce caractère limitatif, source de frustration : l'absence de discussion véritable contraste avec le statut et l'image que ces cadres ont d'eux-mêmes qu'ils soient chargés d'études ou responsables. Cette passivité pourrait s'expliquer par leur relative inexpérience des cadres : les chargés d'études et assistants ont moins de deux ans d'antériorité et considèrent comme un fait que leurs prédécesseurs ont rarement tenu au-delà des deux ans ; deux responsables d'études ont moins de 40 ans et une formation d'origine (informatique, agronomie) éloignée du métier exercé. L'absence de bagage les place en position de demandeurs vis-à-vis du fondateur et de sa connaissance du marché sur les plans techniques et commerciaux. Et si la charge de travail

couplée à la rotation du personnel au niveau des chargés d'études ne permet pas à L'Institut de capitaliser sur les compétences internes, cela ne freine pas son ascension.

2. Une fiction assumée

Erreur gérée, digérée, assumée en interne : L'Institut n'est pas ou plus dans une période où le bidouillage est encouragé, les études sont faites avec une volonté de sérieux et les difficultés font partie du quotidien. Les pratiques de gestion des problèmes contrastent avec un discours fort sur la déontologie des sondages portés par les cadres supérieurs et les dirigeants et répétés par les chargés d'études.

2.1. Une vue du métier de sondeur : régler des problèmes

Janvier 1991, une directrice d'études entrant brusquement dans le bureau des chargés d'études annonce : « Gros merdier sur les assurances. » « Ah bon ? » « Ils [les enquêteurs] se sont complètement plantés. Enfin, on va arranger ça. »

A propos d'une étude en souscription, une autre directrice d'études précise lors d'un planning : « Notre travail n'est pas un travail d'étude. Ce que l'on fait, c'est de la gestion de base de données. Notre travail consiste à régler des problèmes. »

Cette pragmatique est diffuse dans L'Institut. Un chargé d'études exprime ses contraintes en réunion : « Il faut que ce soit prêt pour le 10 janvier. Enfin pas tous les chiffres mais au moins un chiffre dans chaque case... pour le jour de la présentation. » Quels que soient les problèmes rencontrés, le sang froid est de mise : les directrices savent intervenir quand les chargés d'études ont l'assurance d'être protégés par leur hiérarchie. Cette approche fonctionnelle s'observe à propos d'un dossier réalisé trop rapidement : la veille de la présentation le chargé d'étude se rend compte que l'ensemble des tableaux ont été calculés sur une mauvaise base, non pas fausse mais excluant les non réponses de façon systématique. Ainsi les effectifs varient selon la question posée. La décision prise par la directrice d'études suite à un échange avec le chargé d'études a consisté à estimer l'impact de l'erreur, le temps disponible et à choisir d'assumer de façon déguisée mais élégante : la directrice indiquant au chargé d'études que c'était bon et qu'il suffirait de rédiger dans la partie méthodologique une justification pour expliquer le choix d'exclure les non-réponses.

Les divers arrangements ne sont pas considérés en interne comme de la tromperie et ne sont pas exclusifs d'une forte revendication de sérieux : « L'Institut produit de l'info mesurée, pas recalculée²⁵ » ; « Ce que l'on fait c'est produire des informations et pas des avis²⁶ ». La

²⁵ Le fondateur à une chargée d'études, 31/1/92.

²⁶ Le co-président, 8/1/92.

recherche de légitimité peut amener les directrices d'études à refuser certains clients ; dans le domaine de la radio récemment libéré²⁷, il s'agit par exemple de jeunes radios communautaires, soupçonnées d'être à la recherche d'un chiffre d'audience certifié par L'Institut. La filiale médias est à un moment de son histoire où elle peut se permettre de faire la fine bouche et de négliger des clients jugés amateurs d'études prétexte. La filiale terrain qui réalise la majorité des études affirme une « volonté : le 'Zéro défaut'²⁸ ». Par ailleurs les chargés d'études mettent un point d'honneur à faire de la pédagogie vis-à-vis des clients, fournissant les données comparatives agrémentées des marges d'erreur et du test du *chi2* et intervenant pour corriger tout usage erroné des résultats par les clients.

Il se trouve peu de discours discordants en interne, les cadres sortants sont ceux qui tiennent des propos ouvertement critiques. Ainsi un ancien directeur technique présent lors de la période héroïque de L'Institut détaille : « Bon D. [le directeur du terrain] n'était pas d'un scrupule technique extrêmement solide. F. [le fondateur] s'en foutait du tiers comme du quart de la technique pourvu qu'on ait le résultat qu'il voulait. C. [le co-président], n'en parlons plus, la technique, il s'en est toujours brossé. Ça marchait, ils ont eu raison de le faire. [L'Institut] n'aurait pas existé sans ces accommodements²⁹ ».

Certains de ces accommodements deviennent ensuite part du récit mythique propre à l'entreprise. Ainsi dans un autre institut, un problème ancien devenait l'étalon permettant de relativiser la difficulté présente et permettait aux responsables d'études l'expression d'une identité valorisante de risque-tout. En l'occurrence le problème passé tenait dans la réalisation d'une étude qualitative basée sur trois interviews parce que les retranscriptions avaient été perdues. Le rapport écrit la veille de la présentation avait convaincu le client et sauvé la mise de l'équipe.

2.2. Gérer l'erreur : des modalités de décision spécifiques

A travers trois cas spécifiques (tableau 1), nous voudrions décrire précisément comment la gestion des erreurs est au cœur de l'activité de l'entreprise de sondages et amène à des décisions prises à tous les niveaux de la hiérarchie.

²⁷ Le tournant commercial des radios libres date de la seconde moitié des années 1980.

²⁸ Brochure 1990.

²⁹ Ancien directeur technique à L'Institut.

Tableau 1 – Les types d'intervention sur les erreurs perçues par les équipes

Type d'erreurs	Interprétation	Correcteur décisionnaire	Effet de la décision correctrice
Les non réponses	Perçues comme une erreur et un signe d'un manque de qualité du sondage	Base de la hiérarchie	Produire des données faussées renforçant les plus hauts scores
Le terrain imparfait	Analyser les données issues d'un plan de sondage biaisé	Base et sommet de la hiérarchie	Ne rien faire Masquer/corriger des données incohérentes
L'héritage compliqué	Hériter de données faussées	Sommet et base de la hiérarchie	Maintenir une fiction d'audience

Dans le premier cas, s'observe une stratégie de masquage autonome mise en pratique par des exécutants sans en référer à leur hiérarchie. Le groupe informel composé du responsable des enquêteurs, de la chargée d'études et de l'informaticienne considère un taux de non réponses important dans une enquête comme un dysfonctionnement. La convergence de point de vue entre le terrain et la chargée d'étude est notable : l'idéologie derrière la décision est qu'il est impossible de vendre des non réponses, ce n'est pas sérieux, on n'a pas fait notre travail, ce n'est pas ce qu'attend le client. Les personnes interrogées n'ayant pas répondu se verront attribuer une réponse correspondant à l'un ou l'autre des items ayant obtenus les plus gros scores. Ici, pour régler ce qui est perçu comme une faible qualité du terrain ou du questionnaire (et qui a du sens en soi), la stratégie de gestion de l'erreur perçue fabrique de l'erreur réelle en forçant les tendances les plus marquées. Au cours des deux ans d'observation, nous n'avons pas noté de discussions autour de cette manière de faire, ni de contre-propositions pour modifier les données selon d'autres modalités.

La deuxième situation liée à la qualité du terrain met en confrontation l'équipe en charge de la conception de l'étude et de sa commercialisation et le terrain. L'erreur apparaît ici à la lecture des résultats, avec les sorties informatiques, c'est-à-dire trop tard pour intervenir sur le terrain dans les temps. Un résultat inattendu ou inhabituel pour le cas des études récurrentes va déclencher une investigation. S'il s'agit d'une erreur, d'où vient-elle ? Nous avons pu observer deux cas de figures. Dans le premier, l'équipe en charge de l'étude n'est pas consciente de l'erreur et ne fait rien, à l'exemple d'une étude de notoriété sur l'offre nuptiale (« la boutique blanche ») d'un grand magasin de la rive gauche. L'enquête menée en rue s'est tenue dans la proximité du grand magasin (ni trop loin ni trop près), à savoir rue de Rennes, à la sortie d'un magasin Tati dont le profil de clientèle correspondait peu à celui du Bon Marché. L'étude a fait état de taux de notoriété bas, et quand un chargé d'études d'un autre

département a fait remonter l'information (il était là par hasard et s'était amusé à répondre à l'enquête), il était trop tard.

L'autre cas de figure concerne une étude « vache-à-lait » de la filiale Médias, intitulée *La France des cadres actifs (FCA)*, en 1991 elle mesure et qualifie l'audience de la presse lue en France pour un ensemble de 57 titres quotidiens et magazines concurrents. L'étude, vendue en souscription à l'ensemble des titres concernés, est basée sur des interviews téléphoniques approfondies d'une durée de 45 mn menées sur leur lieu de travail auprès de 4600 cadres et dirigeants. Chaque catégorie (professions libérales, patrons, etc.) est représentée par 200 interviews – cette segmentation des échantillons, inventée par le fondateur de L'Institut, autorise les tris croisés à un niveau extrêmement détaillé mais complique singulièrement la tâche des enquêteurs pour les « fins de quotas » quand ils faut trouver les derniers dirigeants d'entreprises ou les ultimes professions intellectuelles supérieures. La CSP des interviewés n'est pas directement déclarative, elle est recodée scrupuleusement à partir de la profession indiquée par l'interviewé selon la grille des 486 postes établie par l'INSEE (nomenclature des professions et catégories socioprofessionnelles définie en 1982).

L'enquête détaille les pratiques de consommation, notamment médiatiques de ces décideurs. Or, peu avant 1989 les résultats d'une de ces très lourdes enquêtes faisaient nettement apparaître une régression des habitudes de voyages et des types de lecture pour un des sous-échantillons, en l'occurrence les cadres de la fonction publique, professions intellectuelles et artistiques (PCS 32 selon la grille de 1982³⁰). Que s'était-il passé cette année-là ? Une longue enquête interne a permis de remonter le fil, et l'explication est liée à deux éléments : la définition parfois hétérogène des catégories de l'INSEE pour ce qui est des PCS et le profil des enquêteurs. Il n'y a pas alors d'enquêteurs professionnels, ce sont des postes tenus de façon éphémère par des comédiens et professionnels du spectacle vivant pour faire la jonction entre deux engagements artistiques. Quand il s'est agit d'interroger 200 professionnels de la PCS 32, chaque enquêteur a efficacement sollicité son réseau amical (acteurs, clowns, peintres) plutôt que les directeurs de journaux, administrateurs de presse, directeurs d'éditions habituellement visés par l'enquête. Les uns et les autres font bien partie alors de cette catégorie, la PCS 32, sans pour autant partager mode de vie ou pratiques culturelles. Les résultats pour ce sous-échantillon ont donc été corrigés en remplaçant les résultats de l'année en cours par ceux de l'année précédente.

³⁰ Cette grille a été modifiée en 2003.

Cet exemple permet d'aborder le dernier type d'intervention, une enquête récurrente implique de gérer l'héritage des précédentes vagues alors que les chargés d'études sont présents deux ans en moyenne dans L'Institut et ont peu la mémoire de ce qui s'est fait avant. Dans le cas de la FCA initiée en 1979, les résultats sont examinés attentivement par la chargée d'études et quand les évolutions annuelles sont très significatives, elle cherche une explication car elle sait qu'elle aura à se justifier vis-à-vis des éditeurs clients qui achètent non seulement les résultats papier mais aussi les données informatiques afin de réaliser les tris propres à leurs publications. Quand les résultats bruts font apparaître une baisse d'audience pour certains périodiques économiques d'un tiers à deux tiers, il faut comprendre. L'explication a été fournie par un ancien client de l'étude, faisant partie des souscripteurs présents à l'origine de celle-ci, et devenu plus tard directeur d'études à L'Institut. Ici nous livrons ce que nous en a dit, plus récemment, un autre ancien de l'entreprise :

« L'Institut au départ c'était une petite boutique qui luttait pour sa survie. Et donc c'est M. [directeur commercial d'une publication] qui voulait des bons résultats quoiqu'il arrive. Il avait le sentiment que son hebdo était maltraité par le CESP³¹. J'ai vu la même chose avec un autre institut pour un supplément magazine aujourd'hui pérenne. Bon c'est de bonne guerre. Toutes les études confiées à des instituts privés à l'époque étaient des études *pro domo* qui devaient montrer qu'on était bon, qu'on était beau, qu'on était machin. Et moi j'ai passé mon temps à en faire un outil représentatif, un outil à peu près logique. Je ne pouvais pas dire que l'audience de cette publication était pourrie. Alors les cartes perforées, j'en ai perforé des centaines. Et à travers les redressements, avec S. [ponte de la statistique], avec machin, en modifiant un individu qui a un poids important. Quand j'ai arrêté, l'outil était à peu près dans les rails. On pouvait confier sans trop rougir les bandes aux agences. »

Afin de maintenir une cohérence, fictive, dans les résultats de l'enquête récurrente par ailleurs bien faite, des corrections ont été apportées à certaines données d'audience. Si l'informaticienne et la chargée d'études ont passé quelques nuits à corriger les résultats, c'est le directeur d'études qui a indiqué la marche à suivre. La première idée a été d'utiliser les individus ayant le plus de poids dans l'enquête du fait des redressements (l'échantillonnage en 23 catégories représentées chacune par 200 interviews oblige à redresser en fonction de la représentativité dans la population active) pour leur attribuer des lectures supplémentaires. Les résultats n'ont pas été suffisants pour retrouver les niveaux d'audience des vagues

³¹ Le CESP ou Centre d'Étude des Supports de Publicité est créé en 1957 à l'instigation des professionnels pour mettre en place une mesure de l'audience de la presse.

précédentes de l'enquête. On voit là que la correction s'est faite par tâtonnements : la première fausse bonne idée était d'opter pour une intervention limitée à fort impact, elle concernait 80 à 150 individus mais ne suffit pas. Le plan alternatif a consisté à agir sur les lecteurs occasionnels en les transformant en lecteurs réguliers et en modifiant aussi l'information pour ce qui était de l'indice de la lecture dernière période (LDP). Cette intervention laborieuse fut jugée satisfaisante en interne. Certains responsables commerciaux parmi les clients ayant bénéficié de ces interventions n'en avaient cependant pas conscience et s'estimaient spoliés par des chiffres pourtant multipliés par trois par rapport aux données recueillies.

Ces quelques exemples permettent de saisir la double-pensée qui domine le travail du chargé d'études. D'un côté il entend en interne et tient lui-même un discours sur la qualité du travail fourni, il prend des précautions importantes dans sa propre production (test des questionnaires avant le démarrage des enquêtes, calcul des marges d'erreur, nuances du texte, etc.) et d'autre part il modifie fortement une partie des chiffres vendus aux clients. Cette pratique n'est certainement pas propre à L'Institut, nous l'avons observée, de façon très similaire, dans les enquêtes par panels réalisé par un fournisseur de bases de données sur les consommateurs et sur les distributeurs. Les panels tenus scrupuleusement³² donnaient accès à une source d'informations passionnantes mais dont les informaticiens et les chargés d'études savaient que les données d'audience avaient systématiquement été manipulées.

Conclusion : Une myopie sans conséquence

Les arrangements que l'on a décrits correspondent à des pratiques spécifiques à un moment de développement du secteur des études. Aujourd'hui les modes de recrutement des enquêteurs et chargés d'études ont changé tout autant que les modes de contrôle. Ces évolutions ont été bien documentées³³ pour ce qui est des producteurs institutionnels de chiffres (INSEE, INED). Il nous semble qu'il manque encore de travaux sur le fonctionnement actuel des entreprises privées productrices de sondages.

³² Et l'on pourrait malgré ce sérieux s'interroger sur la longueur et l'exhaustivité des questionnaires qui exigent un investissement important des panélistes.

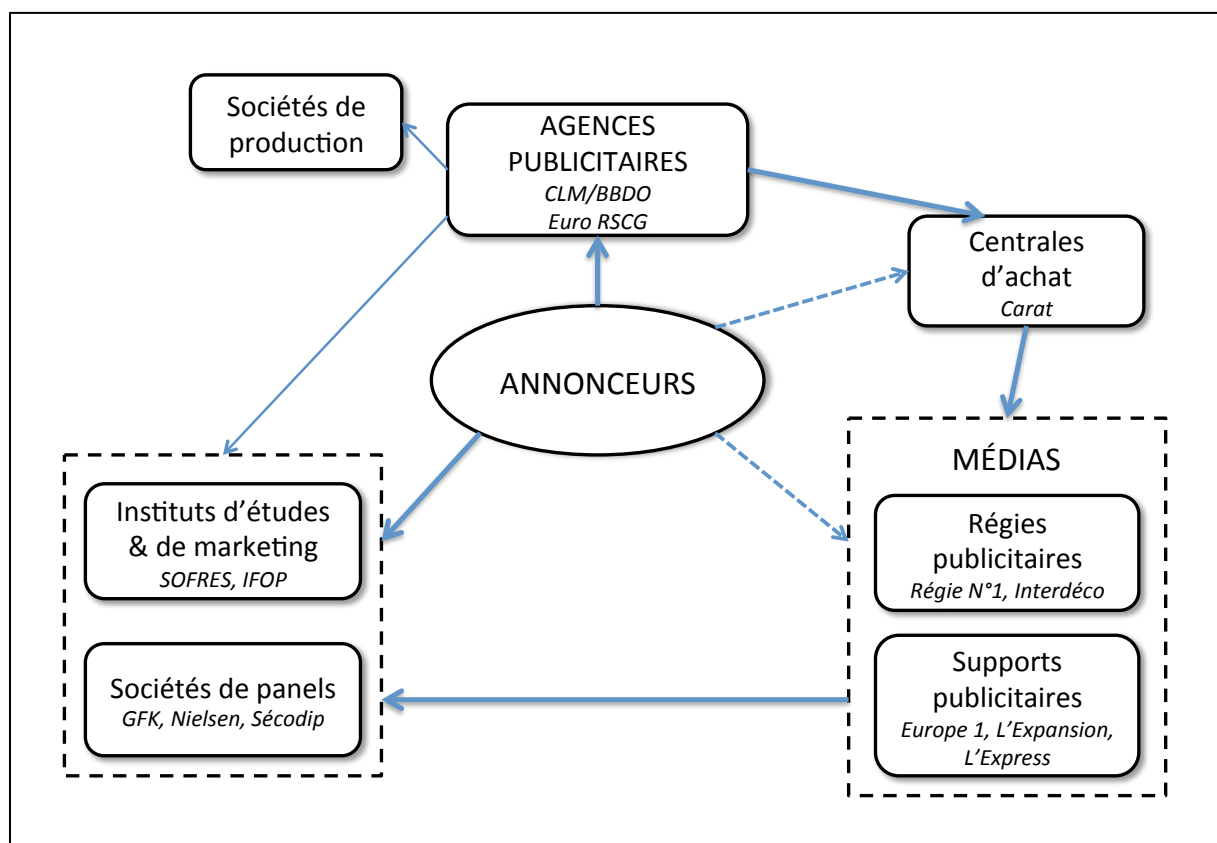
³³ Jean Peneff donne à voir un moment du fonctionnement de l'INSEE dans "The observers observed: French survey researchers at work", *Social Problems*, vol. 35, n°5, p. 520-535, 1988. On pourra lire aussi A. Régnier-Loilier, « Conditions de passation et biais occasionnés par la présence d'un tiers sur les réponses obtenues à l'enquête Erfi », *Economie et statistique*, n°47, 2007, p.27-49. Pour ce qui est des pratiques contemporaines des instituts privés, on peut se référer à et C. Huguée, A. Kern, « Observer des téléenquêteurs. Les paradoxes de la rationalisation de la production statistique », *Genèses*, n°72, 2008, p.102-118.

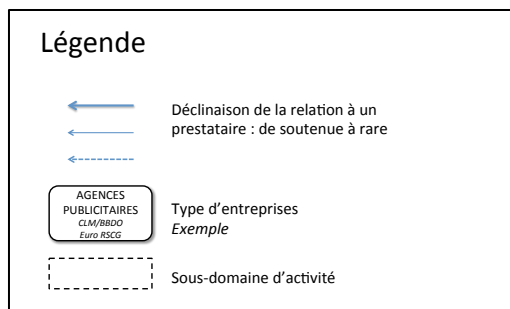
Notre période d'observation montre des pratiques de manipulation des chiffres et du discours (affirmer une déontologie sans faille et laisser faire des interventions de multiplication de l'audience). Ce manque de cohérence entre données collectées et données vendues, entre discours et pratiques, peut-il avoir un impact sur les décisions des entreprises clientes ? Sont-elles au fait de ces manipulations et cultivent-elles une myopie confortable ou sont-elles dupes ?

Une analyse systémique du secteur (figure 1) permet de saisir ce qui est en jeu ici et comment des études erronées ne sont pas utilisées pour nourrir des décisions éclairées, mais servent à appuyer un argumentaire commercial. Un ancien directeur de L'Institut synthétise ainsi le fonctionnement du secteur : « On avait orienté le questionnaire pour montrer que le journal était vachement super pour les annonceurs. »

Cette translation de vocabulaire n'est pas neutre, l'entreprise (fabriquant de cosmétique, de montres de luxe, compagnie aérienne, etc.) au centre du système devient « l'annonceur ». Cette entreprise n'achète pas d'étude d'audience, elle pourra par contre faire réaliser à la filiale publicité de L'Institut des pré ou post-tests afin de vérifier la pertinence ou la mémorisation des campagnes conçues par son agence publicitaire.

Figure n°1 – Analyse systémique du secteur des études pour les années 1990





Et ces campagnes publicitaires seront visibles dans les « *supports de publicité* » que sont les médias vus non par leur rédaction ou leurs lecteurs mais appréciés par les équipes commerciales qui doivent vendre des secondes d'antenne ou des pleines pages de publicité aux annonceurs. L'objet des études d'audience proposées par L'Institut n'est pas prioritairement de connaître son lectorat ou ses auditeurs, ainsi que l'avait identifié la directrice des études de Radio France évoquée en introduction. Cet objet est de fournir des arguments aux équipes commerciales des régies publicitaires des journaux, magazines, télévisions ou radios afin qu'elles soient plus convaincantes auprès des annonceurs. Ainsi tel périodique déclinera une campagne publicitaire sur « Des lecteurs qui investissent et dépensent » en précisant « 658 000 lecteurs à fort pouvoir d'achat³⁴ », quand un quotidien soulignera un visuel de perroquet par cette légende : « Les Echos : audience 350 000 patrons et cadres supérieurs d'entreprises. Voici le seul qui puisse dire la même chose³⁵ ». Le chiffre devient simple caution. Les équipes dans les régies publicitaires voire dans les médias ignorent-elles le degré de manipulation apportée aux mesures d'audiences ? Certainement, pour une partie d'entre elles. Les logiques de recrutement ne diffèrent pas beaucoup de celles observées à L'Institut (jeunes diplômés, jeunes cadres, rotations de personnel). Et les rotations de personnel sont aussi vecteur d'informations quand elles amènent certains cadres du champ des études à passer dans les médias, ou l'inverse.

Evoquer la mesure de l'audience en tant que construction sociale permet au lecteur d'apprécier le degré et la nature des manipulations. Nous lui laissons toute latitude pour prendre en considération ce que pourraient être ces manipulations dans d'autres domaines où sont actifs les sondeurs. Le sujet, gérer l'erreur, n'est certes pas épuisé. Il convient d'encourager des travaux sur les pratiques actuelles qui permettraient de comprendre les phénomènes récents (la médiocrité du questionnaire normalisé, l'intelligence inaudible du terrain, etc.) dans la pratique des sondages.

³⁴ Publicité presse pour *Le Revenu français*.

³⁵ Publicité presse pour *Les Echos*.