

Les représentations de l'opinion publique délivrées par la veille stratégique, au prisme de ses commanditaires et ses outils : le cas de la veille stratégique aux Ministères Sociaux

Inès Fière

▶ **To cite this version:**

Inès Fière. Les représentations de l'opinion publique délivrées par la veille stratégique, au prisme de ses commanditaires et ses outils : le cas de la veille stratégique aux Ministères Sociaux. Sciences de l'information et de la communication. 2020. dumas-03258773

HAL Id: dumas-03258773

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03258773

Submitted on 11 Jun 2021

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.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Management et culture

Option : Magistère, management et culture

Les représentations de l'opinion publique délivrées par la veille stratégique, au prisme de ses commanditaires et ses outils

Le cas de la veille stratégique aux Ministères Sociaux

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Laura Verquere

Nom, prénom : FIÈRE Inès

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 22/09/2020

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Nous tenons en premier lieu à remercier Madame Laura Verquere, notre tutrice en deuxième année de Master du Magistère du CELSA, pour son accompagnement et sa disponibilité tout au long de ce travail de recherche. Son soutien et sa confiance sans faille nous ont permis de mener nos recherches et de les formaliser dans une quiétude et une assurance précieuse.

Nous remercions ensuite Madame Emmanuelle Cardea, notre tutrice professionnelle, qui a su nous guider tout au long de nos recherches par des pistes de réflexion très à propos. Nous remercions aussi tout le bureau de la veille et de l'opinion DICOM, qui ont inspiré ce mémoire et a encouragé ses recherches.

Nos remerciements s'adressent à Monsieur Xavier Leray, qui a pris le temps de nous rencontrer dans le cadre de notre enquête de terrain. Ses réponses et son ouverture nous ont été précieuse pour mettre en perspective la pertinence de nos analyses.

Nous souhaitons enfin remercier notre entourage, à la fois universitaires, amicaux et familiaux, pour son soutien, sa bienveillance, mais aussi sa curiosité à l'égard de notre sujet de recherche.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS **2**

INTRODUCTION **5**

I. LE BUREAU DE LA VEILLE ET SES COMMANDITAIRES, DES RELATIONS DE POUVOIR SUR FOND DE MYSTERE ET DE MARCHANDAGE **10**

A. L'organisation et la culture de cette administration génèrent de l'informel *10*
1. Description des attributions de la D.I.C.O.M. 10
2. Une organisation qui instille distance et secret 11
3. Description du bureau de la veille et de l'opinion 14

B. Le manque de définition de la veille est un levier d'action relationnel *17*
1. Un flou relationnel avec les commanditaires du bureau lié aux représentations et valeurs que revêt la veille stratégique pour le politique. 18
2. La position spatiale du bureau de la veille lui permet de mettre en place des « stratégies » 20

C. La tension entre administration et politique se perçoit dans les relations avec les cabinets ministériels *21*
1. L'actualité à la frontière entre l'administration et le politique implique des logiques relationnelles informelles 21
2. Une communication à sens unique avec les cabinets ministériels place le bureau de le bureau de la veille dans un rôle d'arbitrage de ce que le politique considère comme important. 23

II. EN QUOI LA VEILLE INFLUENCE-T-ELLE LE DISCOURS POLITIQUE ET LA STRUCTURE MEDIATIQUE DANS LEQUEL IL SE JOUE ? **26**

A. Une organisation du travail qui sépare les fonctions d'étude des fonctions de prise de décisions politiques *26*
1. De l'importance de la veille pour les cabinets ministériels dans la gestion de l'actualité 26
2. Une séparation entre veille et décision qui dépossède chaque acteur de l'actualité 29
3. Comment le politique utilise-t-il la veille stratégique ? 32

B. La structure médiatique et le travail de veille contribuent à la construction un discours politique de l'instantanéité et de l'omniprésence. *33*
1. Le produit de veille : « le signalement » croit ainsi en importance 33
2. Le signalement contribue à co-construire le paysage médiatique actuel 36
3. Le signalement contribue à donner moins d'importance aux produits de veille plus approfondis 38

C. L'objectivité du travail de la veille stratégique est une valeur à questionner. *39*
1. Les limites du quantitatif 39
2. Les produits de veille sur une action ministérielle 41
3. Les produits de veille retranscrivent une vision partielle de l'opinion publique 42

III. LA VEILLE STRATEGIQUE EST PRODUITE AVEC DES GRILLES DE LECTURES QUI LUI CONFERENT UNE VALEUR D'OBJECTIVITE A REMETTRE EN QUESTION. **44**

A. Valeur totémique de la veille car elle produit un "savoir" qui rassure, mais n'est pas toujours utilisé ou utilisable. *44*
1. L'utilisation des produits de veille peut se borner à ses indicateurs quantitatifs 44
2. Une standardisation des produits de veille qui limitent ses possibilités 45

B. Les plateformes de veille dégagent des tendances quantitatives qui limitent la déconstruction de la veille. *52*
1. Kantar Media, une plateforme qui met en avant « le bruit » et contribue à donner une vision ludique et simplifiée des données qu'elle présente 53
2. Talkwalker, une plateforme qui agit comme véritable media 57

C. La technologie des plateformes de veille contribue à invisibiliser les sujets et institutionnaliser les choses. *60*

1. La classification des sujets selon leur visibilité empêche le politique de se poser la question de l'importance des sujets 60
2. Une classification qui distancie le bureau de la veille du cœur des sujets veillés 61
3. Le langage de la veille redéfinit une vision de l'opinion publique comme unifiée 62

CONCLUSION 64

LIMITES ET PERSPECTIVES 65

BIBLIOGRAPHIE 67

ANNEXES 69

INTRODUCTION

« Stavisky se suicide d'un coup de revolver qui lui a été tiré à bout portant », titre ironiquement *Le Canard Enchaîné* après la mort de Stavisky le 8 janvier 1934. Comme le Scandale de Panama, l'Affaire Stavisky instille dans l'imaginaire collectif le rôle des médias comme contre-pouvoir de la politique. Les liens entre ces deux institutions se resserrent et s'approfondissent dans les années 1970, avec l'éclatement de l'ORTF décidé par Valéry Giscard d'Estaing. Les médias sont alors plus à même de s'interroger sur la politique comme un objet en soi. Au fil des années, les médias publics gagnent en autonomie par rapport au politique, car les médias détenus par des capitaux privés se multiplient. Ce rôle de contre-pouvoir introduit paradoxalement l'idée que plus la presse est libre de s'exprimer sur le politique, plus ils paraissent liés aux yeux de l'opinion publique. En effet, chacun étant nécessaire à la mise en récit de l'autre, médias et politique sont intrinsèquement liés. Spectateur nécessaire de ce couple, l'opinion publique voit son rôle social accru par les sondages, internet et les réseaux sociaux. S'il a pu être considéré par les médias et le politique comme leur spectateur, la teneur de sa réponse est aujourd'hui vue comme essentielle au fonctionnement de la relation entre médias et politique.

C'est dans le cadre d'une réflexion sur les relations entretenues par ces trois termes : opinion publique, médias et politique, que nous avons en premier lieu pensé ce travail de recherche. En effet, il est issu de questionnements provoqués par une expérience professionnelle, d'un an, comme alternante chargée de veille et d'analyse média au bureau de la veille et de l'opinion de la D.I.C.O.M. des Ministères Sociaux. Nous avons souhaité mener une enquête de terrain sur ces relations de pouvoir, car la veille stratégique se trouvant au carrefour de ces enjeux médiatiques, elle dispose d'une place de choix pour étudier l'opinion publique et les médias pour le politique. En effet, depuis peu le progrès technologique que constituent l'information en continu conjugué à l'émergence d'internet et des réseaux sociaux ont largement modifié les modes d'action des médias et du politique par rapport à l'opinion publique. Lors de cette expérience professionnelle, nous avons d'abord été interpellé par le lien entre opinion publique, médias et politique. Nous avons constaté que la veille stratégique influençait les relations entre ces acteurs, en ce qu'elle présente de l'opinion publique au politique, et en ce qu'elle façonne du lien entre le politique et les médias.

Cette réflexion mobilise des enjeux définitionnels : tout d'abord, politique sera ici entendu dans le sens qu'il revêt chez Max Weber[1] : « Par politique, nous entendons l'ensemble des efforts faits en vue de participer au pouvoir ou d'influencer la répartition du pouvoir, soit entre les États, soit entre les divers groupes au sein d'un État. » La dimension d'influence de la répartition des pouvoirs par le politique nous apparaît comme primordiale pour mettre en lumière la construction de l'acteur politique. Comme notre recherche se fonde sur une observation de terrain, le politique étudié ici sera les Ministères : le Ministre et son cabinet ministériel. Il s'agit d'un espace politique décisionnel très médiatisé, qui se distingue car instance n'est pas constituée d'élus. En effet, il s'agit de personnes nommées par le Premier Ministre. En ce sens, sa légitimité démocratique aux yeux des citoyens dépend directement de sa communication.

Dans *Introduction à une sociologique critique,* le sociologue Alain Accardo[2] définit l'opinion publique comme le fait de poser une « étiquette abusivement globalisante et homogénéisante sur une série limitée d'opinions individuelles artificiellement provoquées par leurs questions et de surcroît arbitrairement considérées comme interchangeables ». Cette définition rappelle le caractère construit et contextuel de l'opinion publique, qui souvent confondue avec la voix du peuple, pose des enjeux de représentativité des opinions exprimées.

En ce qui concerne les médias, nous retiendrons la définition de Lisa Gitelman[3], qui définit les media comme « des structures de communication socialement réalisées, dans lesquelles les structures incluent à la fois des formes technologiques et les protocoles qui leur sont associés, et dans lesquelles la communication est une pratique culturelle, la collocation ritualisée de différentes personnes sur une même carte mentale, partageant ou engagées dans des ontologies populaires de représentation » –ce qui fait des media- « des sujets historiques uniques et compliqués ». Cette définition nous a semblé rendre compte de la pluralité des réalités revêtues par le terme, et rappeler la dimension construite et culturelle qui façonne ces modes de fabrication de l'information.

Le travail de la veille stratégique dépend de l'opinion publique, car il vise à apporter la voix du peuple au politique, par l'analyse de la sphère médiatique et des réseaux sociaux.

1 WEBER Max, Le savant et le politique. 1963, Union Générale d'Éditions, 186 pages.
2 ACCARDO Alain, Introduction à une sociologique critique. Lire Pierre Bourdieu. 2006, Agone, coll. « Eléments », 382 pages.
3 GITELMAN Lisa, *New Media 1740–1915,* MIT Press 2003, coll. "Media in Transition S." 304 pages.

Ainsi, le fait que l'opinion publique soit « une série limitée d'opinions individuelles artificiellement provoquées » pose des enjeux de redéfinition de ce qu'est la veille stratégique. Issu du latin vigilia, le mot « veille » vient du verbe vigere, « être vivant, vigoureux ou éveillé ». Humbert Lesca, principal chercheur sur les questions de veille, définit ainsi ce concept : « Nous définissons la veille stratégique comme le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus traquent, de façon volontariste, et utilisent des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur dans le but de créer des opportunités d'affaires, de réduire des risques et l'incertitude en général. Finalement, l'objectif de la veille stratégique est de permettre d'agir très vite et au bon moment. ». Le nom « veille » est souvent qualifié par l'adjectif « stratégique », car la veille concerne les décisions qui engagent le positionnement de l'acteur aux vues de éléments qui interagissent avec lui. Cette définition implique que la veille, de la collecte d'informations jusqu'à son analyse, vise en théorie à appuyer, voire à provoquer des décisions stratégiques.

Notre enquête de terrain sur ces notions a été menée du bureau de la veille, qui est constitué d'un chef de bureau, et de deux autres personnes avec qui nous avons travaillé. Pour mener ce travail de recherche, nous nous sommes appuyés sur un entretien qualitatif du chef de ce bureau. Néanmoins, nous n'avons pas pu effectuer d'autres entretiens, puisque la crise sanitaire de Covid-19 nous l'a empêché. Ce travail de recherche se fonde donc sur des observations *in situ* et sur une analyse sémiologique des « outils » et « produits » de veille du bureau de la veille. Cette méthodologie comporte des limites, dans la mesure où la recherche est fondée sur une observation en tant que professionnelle. Nous nous attacherons à observer une distance réflexive vis-à-vis du sujet d'étude. Ainsi, nous avons utilisé des guillemets lorsque nous utilisons un vocabulaire professionnel situé, afin de rendre compte de sa connotation. Ces mots de la veille feront l'objet d'une analyse dans la troisième partie de notre recherche. La veille stratégique n'est pas que le point de vue au prisme duquel seront pensées les relations médias, politique et opinion publique. Elle constitue aussi un objet d'étude dans notre recherche.

La veille répond à une demande croissante du politique, car sa communication politique cherche à s'accroitre et à se perfectionner pour répondre au bouleversement

profond des modes d'agir. Comme l'écrit Dominique Wolton[4] : « Il n'est donc plus possible de gouverner sans « rétroviseur », c'est-à-dire en ignorant ce que souhaite l'opinion publique, et les sondages sont les rétroviseurs de l'opinion publique. La communication est donc indispensable au fonctionnement de la démocratie de masse dans le sens « descendant », du pouvoir politique à l'électorat par l'intermédiaire des médias, et « ascendant », de l'opinion publique aux hommes politiques, par l'intermédiaire des sondages. » Dans le cadre de notre expérience professionnelle, nous avons perçu que la veille agit comme « un rétroviseur » pour le politique, car le bouleversement des structures médiatiques et politiques demande une connaissance de l'opinion dans l'immédiat, pour répondre en adéquation à l'instantanéité de nos sphères médiatiques. Cette définition appelle néanmoins à la nuance, car si la communication devient une fin en soi, elle risque d'écarter les notions de bien commun, de se soumettre à l'obligation de regarder dans le « rétroviseur ». En effet, la notion d'intérêt général qui est mise en avant par le politique comme sa raison d'être, peut être sacrifiée au profit de la communication. En conséquence, cette interaction permanente implique une surveillance continue de l'efficacité de la communication politique. C'est dans ce contexte que la veille stratégique, apparue dans les années 1980, se positionne comme un atout majeur dans la prise de décision stratégique. Ainsi, nous nous interrogerons sur les discours de la veille portés par le politique et le bureau de la veille, et en quoi la veille vise à montrer une certaine vision de l'opinion publique en vue de sa présentation d'elle-même.

Ces réflexions sur les liens entre la veille, le politique, les médias et l'opinion publique nous ont conduit à élaborer trois hypothèses :

- Le mode relationnel sur lequel interagissent le bureau de la veille et ses divers commanditaires se fonde sur le mystère et le marchandage, fruit des enjeux de pouvoirs au sein de l'institution. Ces relations modifient le travail de la veille.

- Les représentations et croyances du politique sur la veille entrainent la prolifération d'un discours totalisant de la veille. Afin d'incarner pour le politique une instance d'appui à la décision, la veille produit un discours d'elle-même qui se fonde sur une

[4] WOLTON Dominique, « La communication politique : construction d'un modèle. ». 1989, in *Hermès, La Revue* 1989/1 (n° 4), pages 27 à 42.

objectivité et une représentativité de l'opinion publique qu'il conviendrait de nuancer.

- Le système de valeur et de représentation de la veille est influencé par ses outils. Les plateformes « d'écoute » de l'opinion publique favorisent des comportements qui mettent la visibilité d'un sujet au cœur de l'action politique. Il conviendra de regarder ce mode d'agir au prisme des notions d'intérêt général et de bien commun.

La formulation de trois hypothèses de recherche nous permet de répondre à cette problématique : Quelles représentations de l'opinion publique sont façonnées par la veille stratégique, au prisme de ses commanditaires politiques et de ses outils ?

Nous étudierons dans un premier temps comment la structure organisationnelle des Ministères Sociaux tend à modifier le travail de la veille et à le placer au centre des enjeux de pouvoirs du bureau.
Dans un second temps, nous aborderons les relations d'influence entre le système médiatique, le politique et la veille, et comment le bureau de la veille se positionne et se définit dans ce contexte.
Enfin, nous verrons en quoi la définition de la veille par le bureau de la veille est structurée par ses outils de travail.

I. LE BUREAU DE LA VEILLE ET SES COMMANDITAIRES, DES RELATIONS DE POUVOIR SUR FOND DE MYSTERE ET DE MARCHANDAGE

A. L'organisation et la culture de cette administration génèrent de l'informel

1. Description des attributions de la D.I.C.O.M.

Le terrain de notre recherche est le bureau de la veille et de l'opinion de la Délégation à l'Information et à la Communication (D.I.C.O.M.) des Ministères Sociaux. Il se place officiellement dans une structure administrative hiérarchique très codifiée. Notre enquête de terrain nous a néanmoins permis de déterminer qu'il existe un écart entre sa position dans l'organigramme officiel et les logiques de collaboration empiriquement observées. Cette partie de la recherche s'attachera donc à expliquer la place officielle du bureau de la veille, et à comprendre les causes de l'écart qu'il existe dans cette organisation entre l'organigramme officiel et la réalité du terrain. En somme, comment cette organisation créée des enjeux de pouvoir et des écarts à la règle.

Avant appelé le Ministère des Affaires Sociales, les Ministères Sociaux changent d'attributions ou d'appellation selon le gouvernement nommé par un Premier ministre. Ce groupement de ministères est une décision politique, susceptible de changer à chaque constitution d'un nouveau gouvernement. Il s'agit d'un groupement de ministères, pour permettre à certaines structures, comme la D.I.C.O.M., de travailler pour plusieurs ministères. Les Ministères Sociaux regroupent actuellement le Ministère des Solidarités et de la Santé, le Ministère du Travail et les Sous-Secrétariats au Handicap, à la Pauvreté et l'Enfance, et à l'Égalité entre les femmes et les hommes et la lutte contre les discriminations. Leurs ministres et sous-secrétaires d'Etat sont respectivement Olivier Véran, Élisabeth Borne, Sophie Cluzel, Adrien Taquet et Élisabeth Moreno. Les ministères comprennent une fonction politique de l'Etat : les cabinets ministériels ainsi qu'une fonction administrative : les directions centrales. La mission principale des Ministères Sociaux est de préparer et de mettre en oeuvre la politique du gouvernement dans les domaines du travail, des relations sociales, de l'emploi, de la formation professionnelle, de la santé publique, de l'organisation du système de soins, des solidarités, de la cohésion

sociale… Pour ce faire, la D.I.C.O.M. est un secrétariat général à la communication créé en 2013, qui collabore avec les ministères et sous-secrétariats des Ministères Sociaux pour des missions de communication.



Outre les fonctions support, la D.I.C.O.M. comprend un bureau des campagnes, un bureau de l'influence et du digital, un bureau de production multimédia et événementielle, ainsi qu'un bureau de la veille et de l'opinion. Les différents bureaux travaillent pour les directions générales et les cabinets ministériels, ils collaborent parfois entre eux pour certains projets, mais un profond cloisonnement est instauré.

2. Une organisation qui instille distance et secret

La conception de cet organigramme est ici signifiante : aucune ligne n'unit les différents bureaux entre eux, seul leur lien avec la direction semble important. L'échange d'informations est gardé à son strict nécessaire : il existe une réunion des directeurs de chaque bureau une fois par semaine pour se tenir au courant des priorités de chacun, une réunion téléphonique par semaine où les cabinets ministériels évoquent leur agenda et passent des commandes aux différents bureaux. Mais il apparaît que chaque bureau cherche à obtenir la collaboration la plus étroite possible avec les cabinets ministériels et les directions centrales, et entre dans des logiques de compétition pour devenir un centre

d'information. Ainsi, ils s'abstiennent d'inclure les autres bureaux dans leurs travails ou de les tenir au courant. Rien n'est pensé pour que l'information circule entre les bureaux (réunions, team-building…), l'institutionnalisation de sa rareté la fait apparaître comme enjeu clé pour devenir un centre de pouvoir. Cette thèse est étayée par les propos de Michel Foucault[5] dans *L'ordre du discours* : « Le discours n'est pas simplement ce qui traduit les luttes ou les systèmes de domination, mais ce pour quoi, ce par quoi on lutte, le pouvoir dont on cherche à s'emparer. » S'il s'agit ici de l'information et non du discours, les propos de Michel Foucault éclairent des dynamiques organisationnelles observées.

La disposition de cet organigramme souligne aussi l'extrême distance qui sépare les bureaux de la D.I.C.O.M. de leur hiérarchie : la ligne bleue qui les relie est très longue et fine. Empiriquement, cette distance s'opère par un manque de rencontre et de circulation de l'information. La période de confinement qui a forcé le bureau de la veille à être en télétravail a montré que le travail n'était en aucun cas perturbé par la distance avec ses commanditaires. Elle a même dévoilé une distanciation volontaire, qui permet à ses supérieurs hiérarchiques de ne pas créer de proximité et de le placer directement comme dépendants de leurs besoins, sans pouvoir attendre de retours. En effet, les personnes pour qui il travaille n'échangent que très peu avec lui : ils viennent le saluer tous les deux mois et ne communiquent que par mail ou brièvement au téléphone. Ainsi, la communication s'établit de manière fortement déséquilibrée, et le manque d'échanges empêche le bureau de la veille de formuler des demandes ou suggérer des modifications, puisque ses supérieurs se rendent difficiles à joindre. Cela contribue au déséquilibre relationnel qui pose le bureau comme prestataire. On notera que ses commanditaires utilisent leur manque de disponibilité pour expliquer ce manque de communication. Cette absence de dialogue nourrit une relation de pouvoir déséquilibrée qui favorise l'informel, c'est-à-dire des demandes hors de ses prérogatives. En effet, en l'absence d'une communication fréquente, il est plus délicat d'aborder des points bloquants ou de déplorer le manque de circulation de l'information. Le fait de peu voir ses commanditaires force le bureau à n'échanger que le strict minimum avec eux.

[5] FOUCAULT Michel, *L'ordre du discours.* Leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 décembre 1970, coll Blanche, Gallimard, 88 pages.

Ce qui pourrait paraître anodin : le manque de circulation de l'information, peut être perçu non comme un problème organisationnel, mais comme un choix des acteurs. Dans *L'acteur et le système*, Michel Crozier[6] nous invite à remettre en question le modèle rationnel utilisé pour décrire une organisation : "Dans toutes les organisations, non totalitaires au moins, les acteurs utilisent en fait leur marge de liberté de façon si extensive qu'il n'est pas possible de considérer leurs arrangements particuliers *comme de simples exceptions au modèle rationnel*. La conduite d'un individu face à ses supérieurs est le résultat d'une négociation et *elle est en même temps un acte de négociation*.". Notre enquête de terrain nous a permis d'observer que les logiques des acteurs sont portées par le cadre instauré par l'organisation, puisqu'ils utilisent les contraintes culturelles pour mieux mettre en place leurs stratégies personnelles. L'exemple du manque de circulation de l'information est parlant : les agents se plaignent de cet état, mais personne ne cherche à résoudre ce problème. C'est donc que, malgré les dires des employés, il leur est utile de ne pas divulguer d'information et de contribuer à permettre sa rareté. Par exemple, si un des bureaux de la D.I.C.O.M. connait une priorité ministérielle, il ne va pas en informer les autres bureaux et travailler particulièrement sur ce point, afin que le cabinet reconnaisse son travail comme supérieur à celui des autres bureaux et devenir un enjeu de pouvoir. Être une source d'information permet d'augmenter son rôle au sein de l'organisation. Lors de l'entretien mené avec Xavier Leray[7], chef du bureau de la veille et de l'opinion, il apparait qu'il identifie des points de blocage relationnel, mais minimise les bénéfices secondaires qu'il en retire : « *Quel bénéfice tire-t-elle de cette organisation ? Pourquoi ?*

« Hummm, bah peut-être que les points de blocage sont aussi des prétextes à réexpliquer, refaire de la pédagogie sur ce que sont les fonctions de veille et d'étude. Et du coup, c'est certes des points de blocage, mais c'est aussi des occasions de trouver des solutions, donc c'est plutôt constructif en général, donc ça n'apporte pas vraiment de rancœur, mais ça peut contribuer à la satisfaction dans la mesure, voilà c'est l'occasion de faire de la pédagogie et de se rappeler ce que sont nos missions et de publiciser un peu nos fonctions auprès de nos interlocuteurs.

6 CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*. Editions Points 2014, 512 pages.
7 Entretien semi-directif, Xavier Leray, Cf annexes

Que modifieriez-vous dans ces relations si cela était possible ?

Dans la relation avec les interlocuteurs ? Euh, je modifierais le, ça serait pas mal d'avoir davantage de relation continue avec eux, parce que là ça peut être des liens un peu distendus par moments. Et puis ça serait pas mal d'avoir des feedbacks plus complets de leur part, parfois il n'y a pas de feedback. Ou juste un simple merci, et on ne sait pas toujours quelle appropriation a été faite de nos analyses. Donc c'est ça que j'améliorerais si je le pouvais. »

En effet, il déclare que les points de blocage sont une opportunité pour expliquer de nouveau les prérogatives de la veille, sans faire acte de la marge de liberté et de pouvoir qui se dégage de la situation. Les acteurs présentent donc la relation comme un problème organisationnel, sans chercher à prendre conscience des relations de pouvoir. »

Ce manque de circulation est favorisé par la culture de l'administration : les relations sont très verticales et l'information est vécue comme un secret d'État. En effet, l'information donnée par la direction est gardée au strict nécessaire, peut-être par peur de perdre son levier relationnel dans l'organisation. C'est sur ce fondement culturel que les acteurs pensent leurs stratégies personnelles. Ils peuvent même y avoir recours pour justifier leurs comportements et favoriser les relations de pouvoir. Ce que l'administration génère en tant que culture n'est pas remise en question puisque les acteurs y voient une possibilité de faire fructifier leur position de pouvoir. Par exemple, si le bureau du digital de la D.I.C.O.M. se prépare à publier sur les réseaux sociaux des informations concernant le Covid-19, il ne va pas en alerter le bureau de la veille et de l'opinion. En découvrant le contenu en ligne, le bureau est surpris par cette communication et signifie au bureau de community management qu'il aurait aimé être prévenu pour pouvoir analyser ses répercussions. Le bureau de l'influence blâme alors « l'administration qui empêche de faire circuler l'information », tout en se gardant la fois suivante de prévenir le bureau de la veille.

3. Description du bureau de la veille et de l'opinion

"Le bureau de la veille et de l'opinion assure la veille des médias et des réseaux sociaux et réalise des analyses médias. Il conçoit et réalise des études et sondages d'opinions, des pré-tests et post-tests. Il suit l'état de l'opinion et des influenceurs au regard

de l'action gouvernementale et de l'actualité." Si le bureau de la veille et de l'opinion est un seul et même bureau, on notera qu'il n'y a pas de synergie entre les deux pôles. Le bureau de l'opinion traite ses demandes séparément de celles reçues par le bureau de la veille. Nous nous attacherons donc à n'aborder que le bureau de la veille, puisqu'il est notre terrain de recherche. Les produits du bureau de la veille sont de deux natures. Le bureau étant anciennement le bureau de documentation, trois agents ont encore des attributions de documentalistes. La transition s'effectue lentement : ils sont chargés de la revue de presse du matin des différents ministres, de l'envoi des articles du jour aux directions générales et aux cabinets ministériels ainsi que de fournir des articles commandés. Cette partie du bureau de la veille ne sera pas l'objet de notre recherche, puisqu'il s'agit d'un centre de documentation. Cette description officielle du service de la veille et de l'opinion omet de préciser pour quels commanditaires de l'État le bureau travaille. Nous avons néanmoins observé que toutes les demandes venant d'un acteur des Ministères Sociaux sont traitées. Les demandes qu'il sont les plus importantes à traiter émanent des cabinets ministériels : une réunion par semaine est prévue pour recevoir des commandes, mais elles peuvent aussi être adressées dans l'urgence, par mail ou au téléphone. Les demandes peuvent aussi venir des secrétariats de presse des directions générales, des directeurs de cabinets ou assistants de presse des cabinets, ou même d'un autre service de la D.I.C.O.M., comme celui de l'animation des réseaux ou du bureau des campagnes. Cette différence entre l'organigramme et les faits présente des enjeux majeurs. Tout d'abord, car cela provoque un flou relationnel : les commanditaires du bureau ne sont pas nécessairement des supérieurs hiérarchiques, leur relation avec le bureau n'est même pas précisé par un cadre formel. Le manque de définition relationnelle place les acteurs dans un flou où peuvent proliférer des relations de pouvoir informelles. Michel Crozier[8] abonde : "Dans la mesure où toute relation entre deux parties suppose échange et adaptation de l'une à l'autre et réciproquement, le pouvoir est inséparablement lié à la négociation." Cela complique les relations entre le bureau de la veille et ses commanditaires, dans la mesure où certaines demandes qui lui sont adressées pourraient être effectuées par la personne qui en exprime la demande. Par exemple, que faire quand un secrétariat de presse demande au bureau de la veille d'étudier le journaliste que son directeur doit rencontrer ? La veille est ainsi

[8] CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*. Éditions Points 2014, 512 pages.

instrumentalisée, car ses commanditaires savent que le bureau souhaite acquérir une certaine réputation et notoriété au sein des Ministères Sociaux, afin d'être irremplaçable dans un paysage où les secrétariats généraux peuvent disparaître rapidement à cause des coupes budgétaires. On observe que le bureau entre alors dans un jeu de marchandage. Il répond à toutes les demandes pour conserver une place centrale dans la circulation de l'information et pour se rendre indispensable auprès d'autres acteurs : ces deux éléments sont des leviers de pouvoir permettant ensuite de demander en contrepartie une protection, c'est-à-dire la possibilité d'être défendu par différents acteurs en cas de coupes budgétaires ou de refontes de l'organisation. En effet, la satisfaction qu'on les commanditaires de son travail le rendent plus apte à demander à sa direction de nouveaux budgets de recrutements. Lors de la crise épidémique de coronavirus, le bureau a ainsi pu recruter une personne pour l'aider durant quatre mois. Ainsi, les missions du bureau de veille sont plus larges que ne l'indique son attribution officielle. Comme le décrivent Michel Crozier[9] et Erhard Friedberg : "La conduite de l'individu dépend de sa capacité *à construire ses rapports avec autrui*, à communiquer, à nouer et renverser des alliances."

Outre le fait que certains bureaux utilisent le manque de connaissance de nos attributions pour formuler des demandes, on observe que le bureau de la veille choisit d'entretenir le flou en ce qui concerne ses attributions, pour conserver une place centrale dans les échanges : il cherche à se rendre indispensable**.** Cela lui permet d'obtenir des informations, comme les priorités ministérielles ou des rendez-vous entre des partis opposés, dans un univers organisationnel où l'information ne circule pas, et d'entretenir des relations privilégiées avec de multiples acteurs. En effet, nous avons expliqué que l'information ne circule pas et que les directions ne communiquent pas sur leurs objectifs. Culturellement, l'administration n'a jamais été forcée à changer de comportement, puisque les logiques de rentabilité ne sont pas les mêmes que dans une entreprise : il s'agit d'une pratique qui est connue pour être néfaste, elle n'est cependant pas remise en question dans l'administration parce qu'aucun acteur n'est contraint de faire circuler l'information. Tous type d'information, comme les agendas et priorités des directions, peut être un atout pour le bureau de la veille. Il s'agit de se placer comme centre de pouvoir grâce à l'information.

9 CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*. Editions Points 2014, 512 pages.

De même, collaborer avec le plus d'acteurs possible est un moyen d'échanger des faveurs et de devenir centre de pouvoir.

B. Le manque de définition de la veille est un levier d'action relationnel

Le bureau de la veille a deux types de missions : les produits récurrents que sont une veille permanente sur tous les champs des ministères sociaux, par la lecture de la presse en ligne et l'étude des réseaux sociaux. Il s'agit de reporter à travers des signalements l'actualité sensible qui en émerge. Par exemple, si une vidéo présentant un enfant placé qui dénonce ses conditions de vie devient virale sur Facebook, il la signale au cabinet du Sous-secrétariat à l'Enfance. Si sort une étude qui montre que la précarité augmente en France, il la signale au cabinet du Ministre des Solidarités et de la Santé. Il effectue aussi des produits qui dépendent des besoins des directions et des cabinets : des bilans de perception média et réseaux sociaux d'une actualité ou d'une annonce gouvernementale, des cartographies de relais d'opinion ou des acteurs médiatiques et en ligne d'un sujet… Ces « produits de veille[10] » visent à avertir les agents concernés d'une actualité sur leur champ, de la réception d'une de leur initiative ou de diriger leur stratégie d'influence. Pour ce faire, il travaille avec Kantar Media pour obtenir les articles de presse non-disponibles en ligne et les Unités de Bruits Médiatiques (UBM), qui déterminent l'écho qu'a suscité un sujet dans les médias et sur internet. Le bureau de la veille travaille aussi avec Talkwalker, pour avoir accès à tout ce qui est dit sur un sujet dans la presse en ligne et sur les réseaux sociaux. Néanmoins, les API de Facebook empêchent de voir les publications émanant d'un compte privé, ainsi, le social-listening sur Facebook se cantonne aux pages publiques et aux commentaires qui y sont postés par les internautes. Notre écoute des réseaux sociaux se limite donc à Twitter et aux pages publiques sur Facebook. Par exemple, lors de l'épidémie chinoise du Covid-19, la Direction Générale de la Santé (DGS) a commandé une note quotidienne sur la perception de cette maladie en France. Le bureau de la veille recherche donc "coronavirus" sur Talkwalker et voit ce qui en est dit sur Twitter, sur la presse en ligne et l'ampleur de la discussion globale. Le « quantitatif et le qualitatif » se mêlent dans les notes pour donner à

[10] Nous reviendrons sur les connotations de ce terme dans la partie III de notre mémoire, mais nous choisissons pour le moment de le mettre entre guillemets, car il correspond au vocabulaire professionnel de l'objet d'étude.

son commanditaire une vision globale du sujet. Comme l'exemple ci-joint en annexe de ce document, une note sur la nomination de Laurent Pietrazewski. L'objectif de la DGS est de comprendre comment les médias et l'opinion publique perçoivent cette maladie, pour communiquer de manière opportune.

1. Un flou relationnel avec les commanditaires du bureau lié aux représentations et valeurs que revêt la veille stratégique pour le politique.

On notera qu'un certain mystère plane autour des « produits de veille ». Les progrès technologiques récents impliquent que les demandes adressées peuvent s'avérer intraitables ou inférieures à ce que le bureau peut produire. En effet, les outils de lecture de la presse et du web utilisés (Kantar Media et Talkwalker) s'améliorent très vite. Non-familiers des possibilités de la veille, les commanditaires se trouvent dans une position inégale : ils ne savent pas vraiment ce qu'ils sont en mesure d'obtenir. Selon l'importance de l'acteur qui fait une demande, les délais et possibilités avancées par le bureau de la veille diffèrent. Ne pas expliquer clairement ce que le bureau de la veille est en mesure de faire permet de générer une zone d'incertitude qui crée une marge de liberté. Dans *Langage et pouvoir symbolique*, Pierre Bourdieu[11] s'exprime ainsi : « Le pouvoir symbolique est un pouvoir qui est en mesure de se faire reconnaître, d'obtenir la reconnaissance ; c'est-à-dire *un pouvoir qui a le pouvoir de se faire méconnaître dans sa vérité de pouvoir,* de violence, d'arbitraire. » En ce sens, le fait que le bureau de la veille soit le seul à savoir ce qu'est la veille lui permet de se placer dans une relation de pouvoir qui génère de l'arbitraire. Il arrive au bureau de la veille de refuser des demandes uniquement pour des raisons de temps ou de manque d'intérêt pour celles-ci. Néanmoins, les commanditaires ne sont pas en mesure de pouvoir contrer le refus, car le flou définitionnel perdure. La veille stratégique repose sur un domaine technologique en mouvement, puisqu'elle dépend de logiciels internet. Les innovations sont fréquentes. Par exemple, il est aujourd'hui possible pour un logiciel d'établir des groupes de comptes Twitter influents dans un domaine (réforme des retraites, coronavirus…) selon la profession des personnes animant ces comptes : journalistes, hommes politiques… Les commanditaires du bureau ne sont pas au courant de ce que les

[11] BOURDIEU Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*. Editions Points 2001, 432 pages.

modifications des outils permettent. Ainsi, les produits commandés dépendent des propositions formulées par le bureau. Si le bureau est déjà occupé avec des demandes prioritaires ou que l'acteur qui formule une demande n'est pas un acteur haut-placé, le bureau utilise le manque de connaissance technique de cet acteur sur la veille stratégique pour négocier la demande. Il peut la revoir à la baisse ou la requalifier en un produit qui ne lui prend que peu de temps. Comme l'avance Michel Crozier[12] : "Le pouvoir d'un individu ou d'un groupe est aussi bien en fonction de l'ampleur de la zone d'incertitude que l'imprévisibilité de son propre comportement lui permet de contrôler par rapport à ses partenaires. Mais pas n'importe quelle zone d'incertitude : encore faut-il que celle-ci soit pertinente par rapport aux problèmes traités et aux partis en présence." Autre facteur à prendre en compte pour comprendre comment se construisent les relations de pouvoir au sein de l'organisation : les commanditaires du bureau ne sont pas en mesure d'estimer le temps de travail que constituent leur demande. Ainsi, le bureau de la veille peut valoriser le travail fait en mettant en valeur le temps qu'il prend, ou requalifier la demande en prétextant un manque de temps. Personne n'étant en mesure d'estimer le temps de travail fourni, il s'agit dès lors d'un autre levier dont le bureau de la veille dispose pour requalifier une demande. En effet, la majorité s'effectuant dans l'urgence et les acteurs ne sachant pas le temps que cela lui prendrait de répondre, la relation de pouvoir s'équilibre ainsi. Au lieu de refuser, le bureau de la veille peut la repousser à un moment où elle deviendra inutile. Par exemple, si la secrétaire presse de la Direction Générale du travail commande une note sur l'actualité polémique liée au travail, car son directeur a un rendez-vous avec un syndicat dans deux heures, le bureau donne un délai qui la rend obsolète. Michel Crozier[13] explique cette démarche en ces termes : "Toute relation de pouvoir *se déroule dans le temps*. On peut même penser que la dimension temporelle est une condition essentielle pour qu'une relation de pouvoir puisse se développer. Mais surtout, le temps est aussi une dimension de la marge de manœuvre d'un acteur. La capacité de se fixer un horizon temporel plus lointain dans une relation de pouvoir devient de ce fait un atout sérieux."

12 CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*. Editions Points 2014, 512 pages.

13 CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*. Editions Points 2014, 512 pages.

2. La position spatiale du bureau de la veille lui permet de mettre en place des « stratégies »

Le bureau de la veille et de l'analyse média se trouve au centre Duquesne des Ministères Sociaux, tandis que le reste de la D.I.CO.M. se trouve au centre Montparnasse. Il est isolé du reste de la D.I.C.O.M., car il occupe d'anciens bureaux des relations presse, qui avaient besoin d'être au centre Duquesne pour être proches de la salle de conférence ministérielle. Le bureau se situe donc au premier étage dans le couloir des organisations syndicales. Ni ses commanditaires ni sa hiérarchie ne sont spatialement proches de lui. Cet isolement géographique induit certains modes d'agir, car comme le rappelle le Docteur en anthropologie sociale et ethnologie Serge Mboukou[14] : « L'homme est un être spatialisé et spatialisant. De tout ce qu'il est, pense, sent, rêve et espère, il fait des produits, des images, des mouvements, des agencements et des récits spatiaux. Dès lors, *l'espace tend à constituer et à devenir, pour lui, cadre fondamental et fondateur* aussi bien de sa condition que de ses situations. » La dimension spatiale d'une organisation reflète et alimente des relations de pouvoir. En ce sens, les cabinets des ministres se trouvent à l'étage le plus haut du bâtiment, au sixième étage. Les agents administratifs parlent « du sixième étage » pour parler des cabinets ministériels. Cette métonymie présente le pouvoir politique comme « descendant » et inaccessible, cela considérant leur position spatiale dans l'organisation. Puisque l'on a admis que le spatial est un élément majeur des relations de pouvoir, on distinguera en quoi le mode d'agir du bureau tend à utiliser le levier spatial pour se positionner comme « stratège » et non « tacticien ». Reprenant les recherches de Michel de Certeau, Serge Mboukou commente « la stratégie » et « la tactique ». Selon lui, ces modes d'agir dépendent du contexte spatial dans lequel une situation se présente. En effet, la stratégie n'est possible que si le sujet de pouvoir ou de vouloir est « isolable[15] », tandis que la tactique est « l'action calculée que détermine *l'absence d'un propre*. Alors qu'aucune délimitation de l'extériorité ne lui fournit la condition d'une autonomie. » En ce sens, le bureau de la veille cherche à utiliser cette spatialité isolée pour mettre en place des logiques de canalisations des mouvements, à mettre en avant se spatialité pour être à l'origine des constructions relationnelles. Cet espace propre lui permet en effet de rencontrer un commanditaire sans inclure le reste de la D.I.C.O.M., et d'être perçu comme à part.

14 MBOUKOU Serge, « Entre stratégie et tactique Figures et typologie des usagers de l'espace à partir de Michel de Certeau », éditions "Les Amis du Portique", 2015, 17 pages.
15 Ibid

Néanmoins, dans l'espace symbolique, le fait d'être soumis à des commanditaires qui sont sa hiérarchie, tendent à le placer dans l'espace du propre, de la tactique. « Aussi doit-elle jouer avec le terrain qui lui est imposé tel que l'organise la loi d'une force étrangère. Elle n'a pas le moyen de se tenir en elle-même, à distance, dans une position de retrait, de prévision et de rassemblement de soi : elle est mouvement « à l'intérieur du champ de l'ennemi », comme le disait Von Bulow, et dans l'espace contrôlé par lui. » [16] L'espace symbolique et l'espace géographique créent des luttes qui le rendent soit stratège, soit tacticien. C'est par la volonté d'affirmer un espace qui lui est propre que le bureau de la veille acquiert le plus de pouvoir, car cet espace lui permettrait d'agir sur son terrain, avec des conditions.

C. La tension entre administration et politique se perçoit dans les relations avec les cabinets ministériels

1. L'actualité à la frontière entre l'administration et le politique implique des logiques relationnelles informelles

Les attributions du bureau de la veille ne l'autorisent pas à veiller les sujets politiques : cela serait un détournement des moyens administratifs dans un but politique. Par exemple, il ne peut pas effectuer des notes de veille sur la candidature aux élections municipales de Marlène Schiappa. Il ne peut pas non plus établir une cartographie des députés de La République en Marche qui se sont exprimés contre la réforme des retraites. Dans l'administration, il existe une différence entre les cabinets, qui travaillent pour une personne élue ou nommée par le Président – le champ politique- et l'administration qui travaille à l'organisation de l'État – le champ administratif. Néanmoins, certains sujets sont au carrefour du politique et de l'administratif, les attributions normatives des attributions du bureau entrainent une distinction claire entre politique et ministériel, qui n'est pas si évidente à tracer dans les faits. En effet, certains sujets politiques peuvent avoir des répercussions sur la perception du ministère. De plus, quand le bureau de la veille sait qu'un sujet est craint par les administrations centrales et cabinets ministériels, il est compliqué de ne pas les avertir d'une actualité politique liée. En ce sens, la réforme des retraites a été un

[16] Ibid

sujet complexe à traiter, car il demandait au bureau de la veille de resserrer la problématique globale sur les prérogatives ministérielles. Le bureau de la veille observait la parution d'articles très politiques remettant en question Emmanuel Macron. Ces articles critiques ne concernaient pas directement le Ministère de la Santé et des Solidarités, mais contribuent résolument au contexte de l'avancée de la discussion parlementaire de ce projet de loi. Le bureau a fait le choix de ne rapporter aux cabinets que les prises des paroles contre le projet de loi, contre la Ministre et le Haut-Commissaire ainsi que les manifestations qui avaient lieu, écartant ainsi les attaques contre le gouvernement dans son ensemble. Ces pratiques professionnelles montrent un cloisonnement qui empêche le bureau de la veille de retranscrire l'ensemble des débats provoqués par l'opinion publique, lorsque qu'ils sortent des portefeuilles ministériels dont le bureau est en charge. Un morcellement de la veille s'opère, lorsque des sujets d'un portefeuille s'emparent de nouvelles problématiques et de nouveaux terrains de réflexion. Ainsi, la vision des débats au sein de l'opinion est partielle, car le bureau de la veille ne peut sortir d'un cadre cloisonnant. Néanmoins, certains écarts à cette règle existent : un article[17] du Parisien paru fin janvier annonçait que Marlène Schiappa utilisait « des moyens de communication de l'État, dédiés aux affaires ministérielles, qui sont utilisés à des fins politiques », le cabinet de Marlène Schiappa était prévenu de la parution de l'article, et a demandé au bureau de la veille de surveiller sa sortie et de faire un rapport de la réception de cet article sur les réseaux sociaux. En théorie, il ne peut pas répondre à cette demande, car il s'agit, comme le dénonçait l'article, « d'un détournement des moyens administratifs à des fins politiques ». Cependant, il a effectué cette demande en estimant que la sensibilité du sujet pouvait ternir l'image du ministère.

Les cabinets ministériels étant des centres de pouvoir, il est difficile de refuser leurs demandes, puisque chaque acteur a intérêt à s'en faire des alliés. Traiter avec une fonction politique et non administrative des Ministères Sociaux laisse apparaître plus clairement la politique en tant qu'échange de faveurs. En effet, les cabinets sont composés de personnes qui n'ont jamais travaillé pour l'État. Ils utilisent ainsi leur méconnaissance des règles pour formuler des demandes, -comme de la veille purement politique- en faisant apparaître

[17] "Candidature évoquée dans une newsletter administrative : Schiappa dit n'avoir «rien commandé ni validé»Marlène Schiappa", par Philippe Lavieille dans *Le Parisien*, Le 21 janvier 2020

clairement le fait qu'ils ne savent pas que ce n'est pas possible. Malgré l'insistance du bureau à refuser ces demandes, ils continuent de les formuler dans l'espoir de créer un nouveau mode relationnel reposant sur "l'entraide". Créer une relation sur l'échange de faveurs permet de créer un sentiment de proximité. Les cabinets ministériels ont une attitude différente des commanditaires administratifs : le monde politique dans lequel ils évoluent s'infusent dans les relations. Ils laissent entrevoir un écart à la règle. La distance qu'ils mettent en place : aucune réunion ni rencontre, met le bureau de la veille dans une relation où il leur procure de l'information sans avoir de retours. Cela crée une communication à sens unique : il ne sait pas quelles sont leurs priorités, s'ils lisent son travail et ce qu'ils en pensent …

2. Une communication à sens unique avec les cabinets ministériels place le bureau de le bureau de la veille dans un rôle d'arbitrage de ce que le politique considère comme important.

Le travail d'arbitrage des faits que le bureau de la veille porte à l'attention des cabinets et directions est permanent : quand il voit une actualité qui crée beaucoup « d'engagements », il se demande si elle est pertinente pour l'acteur et si elle le concerne directement (un sujet lié au comportement de la police dans le cadre des manifestations contre la réforme des retraites ne peut, dans les faits, n'impliquer que le Ministère de l'Intérieur). De même, quand un sujet est très médiatisé, il se demande quels angles de traitement peuvent intéresser ses commanditaires. Étant donné qu'il n'a qu'une réunion hebdomadaire avec les cabinets ministériels et aucun avec les grandes directions, il est parfois difficile de percevoir ce qui les intéresse et pourquoi. La notion « d'importance » soulevée ici fera l'objet d'une partie dans le développement de l'analyse. En ce sens, le bureau de la veille est celui qui produit l'information pour les cabinets ministériels, hormis des informations émanant directement du Ministre, comme une prise de parole ou une campagne gouvernementale. L'information à délivrer au cabinet vient du cabinet comme de l'extérieur, mais le bureau de la veille n'y a accès que par l'extérieur. Cette communication à sens unique entraine la veille à définir elle-même ce qu'elle considère comme « important » pour le politique. Ainsi, en refusant à la veille de lui apporter sa définition de l'importance, le politique la rend dépositaire de cet acte, hautement politique.

Le bureau de la veille contribue donc à façonner des logiques politiques et donc à agir politiquement, alors même qu'il se définit comme neutre politiquement, car son rôle n'est théoriquement que celui d'apporter une vision de l'opinion publique au politique.

Il y a d'abord leur manque de temps qui empêche le bureau de la veille d'obtenir ces réponses : les demandes sont souvent formulées dans l'urgence, ce qui ne laisse pas le temps de poser de questions précises. Les acteurs estiment que ne pas connaître ce qui les intéresse précisément et pourquoi n'affecte pas le travail délivré. Ce présupposé s'avère incorrect, car dans son travail de tri, il appartient au bureau de la veille de dégager les angles de traitement principaux d'une actualité. Il s'agit d'un choix, que le bureau de la veille effectue souvent à l'aveugle. Le bureau est ainsi écarté de la stratégie de ses commanditaires, et n'est pas en mesure de connaitre l'utilisation qui est faite de son travail. Par exemple que, depuis décembre, de nombreuses démissions administratives de médecins dans les hôpitaux publics ont recentré l'attention médiatique sur la crise de l'hôpital public. Pendant les premières semaines de cette crise, le cabinet d'Agnès Buzyn a informé le bureau de la veille qu'une note sur le sujet ne l'intéressait pas, malgré son insistance. Quelques semaines après, des notes quotidiennes avaient été demandées sur le sujet, permettant à Agnès Buzyn d'annoncer qu'elle recevrait les médecins démissionnaires pour évoquer la crise. Durant toute cette séquence, Le bureau de la veille n'avait aucune information expliquant pourquoi le cabinet ne réagissait pas à cette actualité ni pourquoi l'annonce a été choisie à ce moment-là. Le bureau de la veille a donc appris dans la presse l'annonce de Madame Buzyn sur le sujet, alors qu'il avait travaillé dessus depuis deux semaines. Si le bureau avait su que Madame Buzyn allait s'exprimer sur le sujet, il apparaît que les angles de traitement de son bilan auraient plus pu être tournés vers les solutions prônées par les médias pour résoudre la crise. Le bureau de la veille a une réputation à part du reste de la DICOM à laquelle il est rattaché. La plupart des demandes ayant trait à l'actualité chaude, il est vu comme plus réactif car moins ralenti par des processus administratifs de validation. Étant donné qu'il délivre des produits de qualité, les commanditaires du bureau de la veille cherchent à gagner du temps en lui expliquant le moins possible. Cela peut nuire à sa performance ou faire perdre à ses acteurs le sentiment de sens au travail.

Ainsi, nous nous sommes attachés à expliquer la structure qui porte le bureau de la veille et son fonctionnement empirique. L'écart observé est la différence entre sa hiérarchie fixée et ses commanditaires, ainsi que les attributions qu'il entend revêtir en fonction des acteurs. Ces deux points favorisent l'ambiguïté et donc les relations de pouvoirs. Étant donné que c'est dans ce contexte que les interactions se produisent, il apparait qu'elles ont une répercussion sur le travail fourni et son utilisation.

II. EN QUOI LA VEILLE INFLUENCE-T-ELLE LE DISCOURS POLITIQUE ET LA STRUCTURE MEDIATIQUE DANS LEQUEL IL SE JOUE ?

A. Une organisation du travail qui sépare les fonctions d'étude des fonctions de prise de décisions politiques

1. De l'importance de la veille pour les cabinets ministériels dans la gestion de l'actualité

En ce qui concerne les cabinets ministériels, les conseillers en communication sont en charge des relations du Ministre avec la presse et de son image dans les médias et sur les réseaux sociaux. Ils conseillent le Ministre sur la posture communicationnelle la plus adéquate à observer en fonction de l'image qu'il souhaite adopter pour contenter l'opinion publique majoritaire. Ainsi, la charge de travail qui leur incombe ne leur laisse pas le temps de surveiller l'actualité. Ils peuvent donc manquer des sujets qui génèrent des réactions de l'opinion, comme une actualité liée au portefeuille ministériel, sur lesquelles il serait souhaitable que le Ministre intervienne. Un sujet qui apparait comme important est un sujet qui fait partie des prérogatives ministériels -définies au Journal officiel par le Premier Ministre-, et qui pose des enjeux sociaux à même de provoquer un débat dans l'opinion publique. Comme la question des mineurs étrangers isolés, qui fait partie des prérogatives du sous-secrétariat à l'Enfance. Si un article dénonce leurs conditions de vie ou leurs difficultés administratives, ce sujet social peut entrainer de vifs débats dans l'opinion, et il importerait que le Ministre s'exprime, soit pour marquer son intérêt pour le sujet, soit pour calmer le débat, soit pour annoncer des mesures les concernant. Un sujet dit important est donc avant tout un sujet qui demande une réaction du Ministre en charge des questions traitées. Ainsi, les enjeux du politique sont des enjeux d'image bien plus que de gouvernance d'un espace publique. Cette observation nous amène à préciser ce que l'on entend par opinion publique. Pour cela, nous nous appuierons sur la définition d'Alain Accardo[18], qui reprend les analyses de Bourdieu sur les sondages et l'opinion publique. Il définit l'opinion publique comme le fait de poser une « étiquette abusivement globalisante

[18] ACCARDO Alain, *Introduction à une sociologique critique*. *Lire Pierre Bourdieu.* 2006, Agone, coll. « Eléments », 382 pages.

et homogénéisante sur une série limitée d'opinions individuelles artificiellement provoquées par leurs questions et de surcroît arbitrairement considérées comme interchangeables ». Cette définition, notamment sur le rôle des médias dans la société, met en valeur une pluralité d'enjeux que nous développerons ensuite. Néanmoins, qualifier l'opinion d'« artificiellement provoquée » rejoint notre propos sur les raisons pour lesquelles un Ministre réagit à une actualité. Ce n'est pas la teneur du sujet qui est en cause, mais sa capacité à entrer dans un contexte médiatique qui lui confère une visibilité susceptible de créer un débat public, puis une réaction ministérielle. Cette réaction ministérielle a été « artificiellement provoquée » par un sujet porté dans un contexte, mais rien d'autre ne la justifie. En effet, l'importance tient au taux de réaction créé par les médias et non au sujet en lui-même. Cela pose des enjeux de taille, puisqu'un sujet « important » tel que nous l'avons défini est avant tout un sujet qui a réussi à s'imposer dans l'opinion publique. Il apparait que les Ministres ne réagissent pas à une actualité selon les questions qu'elle entraine, mais selon la capacité d'un sujet à s'imposer dans le débat. L'objectif est avant tout d'avoir une bonne image dans l'opinion publique. C'est ainsi la quantité de bruit qui est privilégiée en dépit de l'intérêt d'un sujet. Par exemple, lors d'un licenciement abusif ou d'un accident du travail, ce ne sont pas les conditions de ce dommage qui sont étudiées afin de réagir, mais le bruit que ce dommage génère. La Ministre du Travail ne réagira à ces actualités que si elles entrainent un débat.

De plus, les conseillers en communication des cabinets ministériels n'ont pas accès aux outils de mesure que le bureau de la veille utilise pour discerner l'ampleur d'un sujet de l'actualité, comme les Unités de Bruit Médiatique ou le nombre de retombées médias et réseaux sociaux d'une actualité. Il leur est donc difficile de discerner s'il est nécessaire de réagir à une actualité, ou comment le faire selon les critiques et les points bloquants avancés. Par exemple, lorsque le conseiller Pôle Emploi Yann Gaudin a été licencié pour faute grave, après avoir averti 8 000 intermittents du spectacle que leur conseiller Pôle Emploi ne les avait pas prévenus qu'il existait une aide de solidarités pour leur situation, le cabinet ministériel de la Santé peut voir passer des articles et des tweets sur la question, sans savoir s'il est nécessaire d'y réagir. Selon l'ampleur des retombées de cette actualité dans les médias et sur les réseaux sociaux, la Ministre sera appelée à « réagir » publiquement ou

non. Selon l'ampleur d'une discussion, une nouvelle est qualifiée de fait divers ou d'actualité.

Ainsi, les conseillers en communication se reposent sur nos alertes pour prévenir le Ministre des sujets sur lesquels il faut réagir, ou qu'il leur est nécessaire de connaître dans les détails, au cas où ils soient interrogés par la presse sur cette actualité. De même, les critiques qui peuvent survenir dans la presse ou sur Facebook et Twitter, concernant une action ministérielle ne leur sont pas nécessairement accessibles, hors recherches ciblées sur les réseaux sociaux. Il nous a semblé très curieux que les plus proches collaborateurs du Ministre n'aient pas d'accès direct à des outils de mesures de l'opinion publique et à l'ampleur des discussions concernant le Ministère et ses prérogatives. Hormis la gestion des réseaux sociaux des Ministres et leur accès personnel, les conseillers communication des cabinets n'ont pas accès à des outils leur permettant de qualifier l'ampleur des sujets. Comme le retranscrit Apolline Guérineau[19] dans "Le lien entre veille médiatique et prise de décision stratégique en milieu institutionnel", qui interroge ici un conseiller communication du cabinet Santé et Solidarités : "C'est que ce qui est difficile dans les réseaux sociaux et dans l'instantanéité, c'est que quelquefois on peut avoir l'impression qu'un sujet s'enflamme, alors que en fait c'est juste que nous -en tant que cabinet où la ministre est particulièrement attentive à un sujet- et donc du coup a l'impression que celui-ci est vraiment épidermique." Le manque de distance avec l'actualité peut fragiliser une bonne prise de décision, cela est lié à une organisation du travail qui détache les fonctions d'études des fonctions politiques. En ce sens, on pourrait considérer le travail de la veille comme une boucle, dans la mesure où elle prévient des sujets à aborder puis mesure l'impact médiatique de cette prise de parole. La veille stratégique s'auto-entretient, en ce qu'elle dirige le politique vers l'action et qu'elle suit ensuite les répercussions de cette action. Elle se trouve ainsi en début et fin pour le politique.

19 GUERINEAU Apolline, « Le lien entre veille médiatique et prise de décision stratégique en milieu institutionnel », Le cas du Ministère des Solidarités et de la Santé. 2019, 121 pages.

2. Une séparation entre veille et décision qui dépossède chaque acteur de l'actualité

Le travail est divisé de sorte à ce que le bureau de la veille avertisse les conseillers en communication des évènements et que les conseillers en communication prennent des décisions en s'appuyant sur nos recherches et alertes. Si l'intérêt et l'objectivité du travail de veille sera déconstruit ensuite, il apparait en premier lieu que cette division du travail très cloisonnée dépossède les acteurs de leur travail : il n'est pas possible au bureau de la veille de donner ses recommandations à l'aune de ce qu'il a observé de l'opinion publique, de même que les conseillers en communication ont besoin de lui pour obtenir une information. A cette distribution du travail s'ajoute l'éloignement physique, qui co-construisent une prise de décision éloignée des éléments qui la motivent. Ainsi, il apparaît que le pouvoir politique peine à se faire proche de des enjeux politiques dont se saisit l'opinion publique et de traiter les informations nécessaires à la prise de décision. Lors de l'épidémie de coronavirus qui a frappé la France, le bureau a dès février porté leur attention sur le fait que le personnel soignant et plus largement les travailleurs étaient inquiets du manque de masques. L'allocution de Jérôme Salomon lors de son point journalier dans laquelle il a déclaré que les Français n'avaient pas besoin de masques, car ils ne savaient pas s'en servir a beaucoup choqué l'opinion. Ce parti pris politique faisait appel à une justification questionnable, et incohérente au regard des notes que le bureau leur a envoyé. En effet, il apparaissait que les Français qui commentaient sur les réseaux sociaux la crise de Covid-19 étaient indignés contre l'infantilisation que le gouvernement observait à leur égard. Loin de se reposer sur nos analyses de l'opinion pour communiquer, il semble que la distance physique entre les cabinets ministériels et le bureau de la veille traduit en un sens, la distance qu'observe le pouvoir vis-à-vis de l'opinion publique. En effet, l'éloignement constaté par le bureau de la veille, dont le travail est de retranscrire les opinions de certains citoyens qui utilisent certains réseaux sociaux et des médias, met en valeur le fait que le politique se repose sur l'opinion publique pour prendre la parole, mais cherche à s'en distancier en ce qui concerne la teneur du débat. En effet, le politique recherche, par les sondages et la veille, à obtenir des informations claires sur les sujets qu'il doit mettre en avant pour obtenir une bonne image, mais ne souhaite pas se conforter à l'opinion publique majoritaire pour gouverner. Ainsi, il marque sa distance avec les citoyens, pour rappeler que sa vision de la gouvernance entend incarner un pouvoir

intemporel, dont les décisions seraient fondées sur faits qui dépassent les citoyens. Lors de la campagne et de l'arrivée au pouvoir du Président Emmanuel Macron, la présidence jupitérienne a été évoquée comme l'image de la gouvernance qu'il souhait incarner. Inspiré du Président Mitterrand et inventé par le communiquant Jacques Séguéla, ce mode de gouvernance cherche s'imposer par le silence et la distance avec le peuple, pour signifier que s'il est élu par le peuple, le Président est au-dessus du peuple par essence. Il existe donc une ambiguïté dans ce choix de gouvernance : le politique cherche à obtenir des informations sur les attentes des citoyens, tout en affichant sa supériorité. Cela créé un discours empreint d'incohérences, puisque le politique réagit à l'actualité, mais pas nécessairement pour aller dans le sens de l'opinion publique majoritaire, pour rappeler que c'est lui qui gouverne. Ainsi, nous pourrions nous demander si par exemple, le choix de ne pas obliger le port du masque dans l'espace public en juin et juillet 2020, alors que les scientifiques ont largement exprimé dans les médias qu'ils y étaient favorables – n'est pas une tentative du politique de rappeler qu'il détient le pouvoir, en dépit de la protection des citoyens contre le Covid-19. Ce mode de décision peut être problématique, car pour signifier que le politique ne se conforte pas à l'opinion publique, il peut être amené à prendre des décisions qui s'éloignent de sa définition, en tant que le politique est recherche du bien commun. Cet éloignement entraîne des prises de décision politique qui semblent être "au-dessus" du quotidien des citoyens, parfois à leurs dépens.

De plus, cette organisation du travail qui sépare la prise de décision des études instille de la violence car elle empêche l'action et la réflexion de se conjuguer. Nous observons au bureau de la veille une désimplication émotionnelle en ce qui concerne les sujets de Ministères Sociaux, qui, pour éviter la frustration d'être éloigné de l'action, cherche à s'éloigner émotionnellement des sujets. En effet, dans la mesure où le bureau de la veille voit que ses notes de veille ne peuvent qu'entrainer des prises de parole, mais ne sont pas utilisés en ce qui concerne la teneur des propos, il lui est moins aisé de s'impliquer dans un travail qui lui semble inutilisé. Quand le bureau observe que le politique n'écoute pas la frustration des citoyens en ce qui concerne par exemple, leur volonté de rendre le masque obligatoire dans les lieux publics, il ressent cette même frustration. A force d'être tenu à distance des prises de décisions ou de ne pas les comprendre, le bureau de la veille se

désinvestit de son travail, qui peut sembler inutile, comme en témoignent les propos de Xavier Leray[20] :

"*Diriez-vous que vous êtes impliqué émotionnellement dans votre travail ? Pourquoi ?*

Je suis impliqué émotionnellement, mais plutôt sur les fonctions managériales que sur les fonctions de veilleur, pourquoi ? Parce que c'est la gestion de l'humain le management, et du coup, la création et l'activité d'une équipe ça demande un engagement émotionnel du manager."

Lors de l'entretien mené avec Xavier Leray[21], responsable du bureau de la veille et de l'opinion de la DICOM, il a semblé que les sujets qu'il traite au quotidien, qui sont des sujets sociaux complexes, qui ont traits à l'intime de chacun -violences conjugales, protection de l'enfance, licenciements … - ne provoquent pas d'investissement émotionnel. Ce constat est marquant, car chaque personne amenée à traiter de ses sujets peut se sentir directement concernée. Cela rappelle les propos de Pierre Bourdieu[22] : l'habitus est une « loi immanente, déposée en chaque agent par la prime éducation, qui est la condition non seulement de la concertation des pratiques mais aussi des pratiques de concertation, puisque les redressements et les ajustements consciemment opérés par les agents eux-mêmes supposent la maîtrise d'un code commun et que les entreprises de mobilisation collective ne peuvent réussir sans un minimum de concordance entre l'habitus des agents mobilisateurs (e. g. prophète, chef de parti, etc.) et les dispositions de ceux dont ils s'efforcent d'exprimer les aspirations. » En ce sens, l'habitus professionnel entraine des comportements et réactions qui ne peuvent s'appréhender qu'en connaissance du cadre de travail qui les instille. Le manque d'implication témoigne d'un désinvestissement émotionnel lié à la perte de sens dans le travail. Étant donné que le bureau ne sait jamais si ses analyses seront lues, il lui est difficile de traiter ces sujets avec un investissement émotionnel. A mesure que le bureau les traite dans le temps, ils apparaissent plus banals et moins importants, car il réalise que son travail qui porte ces faits à la lumière ne déclenche pas de changements sur la situation. La prise de décision étant séparée du bureau de la veille,

20 Entretien semi-directif, Xavier Leray, Cf annexes
21 Entretien semi-directif, Xavier Leray, Cf annexes
22 BOURDIEU Pierre, « Esquisse d'une théorie de la Pratique ». Paris, ed. du seuil (essais, 405), 2000

le bureau n'avons pas de prises sur ces sujets. Il revient au bureau de la veille de les commenter, sans jamais pouvoir agir dessus, cela créé à terme un désinvestissement émotionnel et une perte du sentiment de l'importance de ces sujets.

3. Comment le politique utilise-t-il la veille stratégique ?

Les agents du bureau de la veille ont conscience que ses analyses ne permettent pas nécessairement une meilleure compréhension par le politique des enjeux débattus par l'opinion publique, mais ce fait est difficile à accepter pour les agents. Le manque de retour sur le travail amplifie ce sentiment de vide de sens. En effet, il participe à donner l'impression que le travail, non content de ne pas être exploité, n'est même peut-être même pas lu :

"*Que modifieriez-vous dans ces relations si cela était possible ?*

Dans la relation avec les interlocuteurs ? Euh, je modifierais le, ça serait pas mal d'avoir davantage de relation continue avec eux, parce que là ça peut être des liens un peu distendus par moments. Et puis ça serait pas mal d'avoir des feedbacks plus complets de leur part, parfois il n'y a pas de feedback. Ou juste un simple merci, et on ne sait pas toujours quelle appropriation a été faite de nos analyses. Donc c'est ça que j'améliorerais si je le pouvais."

Ainsi, il est important de remettre en question la valeur que le politique accorde à la veille stratégique. S'il s'accorde pour dire que la veille stratégique est centrale dans la prise de décision, le bureau de la veille est parfois mis à distance, dans le sens où il est sollicité pour rendre compte des dissensions dans l'espace publique, mais que ses analyses ne sont pas nécessairement utilisées pour communiquer autrement. Cela reflète-t-il une impossibilité d'incorporer dans la prise de décision politique les éléments qui montrent une écoute de l'opinion publique ? Il est difficile d'approfondir le questionnement dans la mesure où l'on ne sait pas à quel moment l'écart entre les analyses et la prise de décision a lieu. Il serait aussi possible de penser l'incapacité du politique à se saisir entièrement de la veille à cause de la structure médiatique, co-construite par les médias et le politique, qui impose un temps discursif rapide et incisif. En ce sens, la veille est prise dans un cercle vicieux, car elle

participe à un dispositif dans lequel son rôle est minimisé et valorisé.

B. La structure médiatique et le travail de veille contribuent à la construction un discours politique de l'instantanéité et de l'omniprésence.

1. Le produit de veille : « le signalement » croit ainsi en importance

Ces dernières années ont vu croître l'importance des chaînes d'informations en continu dans le paysage médiatique. A cela s'ajoutent les réseaux sociaux, qui contribuent à multiplier des territoires de discours et de mise en représentation pour les hommes politiques. S'il n'est pas nécessairement plus efficace, le discours politique acquiert de nouveaux espaces à s'emparer pour délivrer une parole plus directe et plus instantanée, comme par exemple Twitter. Loin de se borner à s'exprimer dans la presse écrite -les grands médias traditionnels-, les hommes politiques cherchent à s'approprier ces nouveaux territoires d'expression, qui se caractérisent par l'importance de la réaction directe et du traitement d'une actualité qualifiée de "chaude". Ces nouveaux territoires d'expression construisent de nouvelles formes de discours. De même, ces discours sont façonnés par la présence discursive du politique. Comme le signifie Thierry Devars[23] dans son article « Les mutations télévisées de la communication politique ». : "Avec la montée en puissance de BFMTV et, dans une moindre mesure, d'iTélé, la communication politique électorale obéit à un jeu d'ajustements réciproques. Les chaînes d'information en continu contribuent à relayer la communication des principaux candidats, de la même manière que ces derniers participent de la notoriété des médias qui les rendent visibles." Cette nouvelle co-construction du paysage médiatique modifie aussi le travail du bureau de la veille. Les produits de signalements gagnent en importance. Ce sont des produits qui consistent à alerter le plus tôt possible d'une actualité polémique qui monte par mail, comme lorsque le Collectif Inter-Urgences a annoncé une manifestation le 6 juin contre le Ségur de la Santé. Il s'agit de courts mails, dans lequel nous expliquons un fait d'actualité et l'ampleur de ses reprises. Dans ce format, peu de place est laissée à une analyse en profondeur, il s'agit uniquement d'alerter le plus rapidement possible sur un sujet. Si l'ampleur du sujet

[23] DEVARS Thierry, « Les mutations télévisées de la communication politique. Le cas de l'information en continu ». 2017, French Journal For Media Research – n° 7/2017 – ISSN 2264-4733.

augmente par la suite, nous travaillons à fournir une note d'analyse plus approfondie. Un travail d'alerte afin est nécessaire afin de prévenur d'alerter au plus vite les cabinets dans le cas où le Ministre serait interrogé par des journalistes lors d'un déplacement, afin qu'il semble être au courant de l'actualité de son portefeuille, ou alors pour qu'il puisse publier une communication sur le sujet. Dans le mémoire d'Apolline Guérineau[24], qui interroge Laure Lezat, conseillère en communication d'Agnès Buzyn :

« Le propre de la communication politique c'est que la ministre peut être interrogée sur tout. Et le rôle de ceux qui l'accompagnent dans sa communication c'est de faire en sorte qu'elle soit en capacité d'avoir un avis sur des sujets auxquels elle ne s'est pas forcément confrontée. Et du coup c'est notre rôle de braquer un projecteur sur un sujet qui monte ou qui est débattu par les internautes et de faire en sorte que elle elle puisse y répondre. »

Comme le relève Thierry Devars[25] : "Les injonctions du direct qui structurent la programmation des chaînes d'information en continu imposent à la parole médiatique un effort constant de réactivité et d'à- propos." En effet, le silence d'un Ministère peut être décrié sur les réseaux sociaux ou dans la presse, car il serait signe d'une incompétence ou d'un désintérêt du Ministre pour ses prérogatives. De même que la création de cette injonction à la réponse est ce qui permet aux chaînes d'information en continu de délivrer du direct toute la journée. Par exemple, en se rendant sur un lieu de déplacement d'Élisabeth Borne, pour lui demander de réagir au licenciement de Pôle emploi de Yann Gaudin. Cette injonction à la réponse demande une attention particulière aux signaux faible de la part du bureau de la veille. La définition de signaux faibles, selon Humbert Lesca et Sylvie Blanco[26], est la suivante : « Il s'agit d'informations ayant elles-mêmes un caractère anticipatif : elles doivent fournir des éclairages sur le futur, et non pas sur le passé ou le présent. Plus spécifiquement, elles doivent constituer des manifestations précoces d'éventuelles ruptures (ou discontinuités). » Il s'agit donc d'informations qui témoignent

24 GUERINEAU Apolline, « Le lien entre veille médiatique et prise de décision stratégique en milieu institutionnel », Le cas du Ministère des Solidarités et de la Santé. 2019, 121 pages.

25 DEVARS Thierry, « Les mutations télévisées de la communication politique. Le cas de l'information en continu ». 2017, French Journal For Media Research – n° 7/2017 – ISSN 2264-4733.

26 BLANCO Sylvie et LESCA Humbert, « Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC - Montréal

d'un bouleversement plus large que le sujet qu'elles portent en elle. Le licenciement de Yann Gaudin est qualifié de signal faible, car la nouvelle en elle-même pourrait être considérée comme un fait divers, mais elle est à prendre avec précaution. En effet, cette nouvelle pourrait conduire des citoyens à se révolter contre l'organisation du travail et le système de distribution d'aides sociales telle qu'elle est mise en place par le gouvernement et appliquée par Pôle emploi. Une semaine après paraissait un rapport de la Cour des comptes sur la gestion de Pôle emploi. Cette temporalité aurait pu conduire à une vague de mécontentement qui aurait demandé à la Ministre du Travail de s'emparer du sujet. Les signalements permettent en ce sens d'anticiper des réactions vives de la part de l'opinion publique, quand plusieurs actualités convergent et entrainent une remise en question de la gestion de l'État.

Cette injonction à la réponse ministérielle entraîne aussi les conseillers du cabinet ministériel à se renseigner sur l'actualité par le biais des chaînes d'information en continu et sur Twitter, ce qui les éloigne d'une certaine représentativité des opinions délivrés. Dans la mesure où les chaines d'information en continu ont incessamment besoin d'actualité pour délivrer du contenu, elles vont chercher à tourner chaque fait en actualité pour en parler. Cette fabrication des faits en information constitue pour le politique est une opportunité d'évitement, lui permettant de mettre l'accent sur un problème soulevé par les médias, pour éviter d'avoir à en traiter d'autres. Le politique est aussi le premier acteur de la mise en agenda, mais cela est possible avec une compréhension du système médiatique, et des sujets qui vont le mobiliser. Cela nous rappelle les propos du politologue Patrick Hassenteufel[27] sur la « mise en agenda ». En effet, il définit la mise en agenda comme : « *l'ensemble des problèmes faisant l'objet d'un traitement*, sous quelque forme que ce soit, de la part des autorités publiques et donc susceptibles de faire l'objet d'une ou plusieurs décisions ». Il est nécessaire au politique de saisir une actualité opportune pour mettre en avant ses projets, comme le souligne Patrick Haussenteufel avec l'exemple des décès de personnes âgées liés à la canicule de l'été 2003, qui a remis sur l'agenda la prise en charge de la dépendance. Cela permet au politique de se remettre au centre de l'actualité et de se montrer présents sur les sujets du moment qui mobilisent. Le politique a en effet besoin de montrer qu'il se préoccupe des besoins citoyens dans le présent. « En effet, fondamentalement, *la mise sur*

[27] HAUSSENTEUFEL Patrick, « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », in Informations sociales 2010/1 (n° 157), pages 50 à 58

agenda se conçoit à partir des ressources dont disposent non seulement les acteurs favorables à la prise en compte d'un problème qu'ils ont construit comme public mais aussi ceux qui s'y opposent (Cobb et Ross, 1997), dans un contexte à la fois conjoncturel (prenant en compte le calendrier politique et institutionnel, la situation économique et financière, l'état de l'opinion publique…) et structurel (caractérisé par des valeurs socialement et culturellement dominantes, par les connaissances disponibles, par un système politico-administratif, par des structures socio-économiques et démographiques…). »[28] Ainsi, si les conseillers en communication se renseignent sur l'actualité par le biais de BFMTV, ils peuvent avoir le sentiment qu'une certaine actualité est importante, alors qu'elle ne génère que peu de retombées. Par exemple, lors de la sortie le 16 juillet 2020 du rapport de la Cour des comptes sur la gestion de Pôle emploi, BFMTV a parlé de ce sujet dans sa matinale. Nous avons donc reçu un mail du cabinet Travail, nous demandant de surveiller très attentivement cette actualité susceptible de susciter des débats, car Pôle emploi était épinglé dans sa gestion par le rapport de la Cour des comptes. Néanmoins, en regardant sur les réseaux sociaux et dans les médias, nous n'avons trouvés que 20 articles de presse et 70 mentions du sujet sur les réseaux sociaux, ce qui est faible. Ainsi, comme les cabinets ministériels se renseignent principalement grâce à BFMTV, ils ont une conscience de l'actualité qui est parcellaire, car ce média en continu ne reflète pas l'ensemble des sujets discutés dans le paysage médiatique, ni l'ampleur de chaque sujet dans l'ensemble du paysage médiatique.

2. Le signalement contribue à co-construire le paysage médiatique actuel

Ainsi, la veille contribue aussi au jeu médiatique de l'instantanéité de la réponse. Envoyer des mails pour signaler une actualité le plus rapidement possible est le type de produit de veille que nous envoyons le plus[29]. Lors d'une séquence médiatique tournée vers un de nos champs de veille, nous pouvons envoyer jusqu'à vingt signalements par jour. Cela contribue à donner le sentiment aux cabinets ministériels que chaque élément de l'actualité doit être saisi et traité avec rapidité. Ils sont ainsi maintenus dans une tension constante, à

[28] Ibid
[29] Cf Annexes

l'affût de la prochaine actualité sensible à traiter. Les produits de réflexion et d'analyse ne sont commandés que si une actualité prend de l'ampleur. Ainsi, les produits valorisés ne sont pas ceux qui engendrent le plus de réflexion et de recul sur un sujet. Voici ci-joint la forme que prend un signalement. On notera l'importance du mot « signalement » pour créer une injonction sur le mode de l'alerte. De même, la formule finale : « Nous restons vigilants » a pour but de présenter le bureau de la veille sur le mode de l'alerte.



DICOM-VEILLE
ven. 17/07/2020 16:54
Signalements; Éléments envoyés

Marquer comme non lu

À : DICOM-VEILLE;

Bonjour,

Pour information, le média Ouest France a relayé sur Facebook un de ses articles :
"Le port du masque aurait dû être obligatoire « dès le début du déconfinement »

Le taux d'engagement est élevé : 4 588 dont 271 partages en moins de 4 heures.

Dans les commentaires, les internautes se partagent entre ceux qui déclarent qu'il en est de la responsabilité de chacun de porter un masque, et ceux qui déclarent que le gouvernement n'a pas fait son travail.

Nous restons vigilants,

Bien à vous.

Inès Fière
Chargée de veille & analyse média
Bureau de la veille et de l'opinion

Ministère des Solidarités et de la Santé

Il s'agit d'une présentation de l'information en surface, qui donne le sentiment que de nombreuses choses se passent et disparaissent dans les discussions de l'opinion publique. En effet, l'information est gardée à son strict minimum, dans le but d'être lisible très rapidement et de ne saisir que l'essentiel de l'actualité. En effet, nous envoyons une dizaine de signalements par jour, mais nous n'écrivons qu'une note, beaucoup de sujets créent de l'engagement mais sont oubliés très vite, comme par exemple l'hashtag antisémite #sij'étaisjuif qui étaient le premier hashtag Twitter le 22 mai et qui a été relégué ensuite, ou l'émergence de cas de grippe porcine en Chine, qui a été signalé le 30 juin, dont nous

n'avons plus de nouvelles depuis. Il apparaît dès lors que construire une stratégie de communication adéquate aux revendications majoritaires que nous lisons sur les réseaux sociaux ou dans les médias est complexe. Les sujets semblent disparates avec des avis majoritaires divergents. Selon l'actualité, nous retranscrivons des avis qui changent très vite, se concentrer sur une critique pour la parer est complexe si cette critique n'est pas établie dans le temps et en dépit des différentes actualités. Par exemple, si un article aborde la précarité étudiante en France, les commentaires Facebook de cet article auront majoritairement tendance à plaindre ces situations, mais si un article aborde une hausse d'impôts pour lutter contre la précarité, les internautes taxeront majoritairement les gens en situation de précarité « d'assistés ». Selon la teneur de l'article, ou même son titre, nous observerons des opinions très contradictoires, qui empêchent une lecture de l'opinion publique. C'est en ce sens que les propos du sociologue Alain Accardo[30] sur l'opinion publique qui serait : « une série limitée d'opinions individuelles artificiellement provoquées » éclaire ce que nous observons dans notre travail de veille.

3. Le signalement contribue à donner moins d'importance aux produits de veille plus approfondis

Certains cabinets ministériels s'habituent au format très bref des signalements[31], et ne demandent plus que des analyses quantitatives, c'est à dire des notes qui ne retranscrivent pas la teneur de la discussion, mais le nombre de réactions qu'elle provoque. Il leur est plus aisé de lire une courte note avant de tenir au courant un Ministre d'un sujet que de lire notre analyse approfondie, qui contient des éléments quantitatifs. Par exemple, le cabinet de Marlène Schiappa ne demande que des points brefs sur les manifestations ou les annonces concernant l'égalité femmes-hommes. L'on peut alors se questionner sur la pertinence de ces notes dans la construction d'un discours politique. Hormis le fait de savoir si les sujets de la Sous-secrétaire d'État engendrent des discussions dans la sphère publique, il ne lui est pas possible d'adapter sa stratégie aux diverses critiques dont ses mesures sont l'objet. Il

30 ACCARDO Alain, *Introduction à une sociologique critique*. *Lire Pierre Bourdieu.* 2006, Agone, coll. « Eléments », 382 pages.

31 Cf Annexes

apparaît néanmoins que les éléments quantitatifs de notre analyse sont tout autant à questionner que les éléments qualitatifs.

C. L'objectivité du travail de la veille stratégique est une valeur à questionner.

1. Les limites du quantitatif

Les cabinets ministériels pensent considérer notre qualification de l'ampleur du sujet comme objective et absolue, comme nous le montre les entretiens que nous avons retranscrit en amont. La veille est vue comme un travail objectif, car sa dimension quantitative donne l'illusion d'un travail indiscutable, car chiffré. Il s'agit d'un parti pris et d'une vision située de la veille, car l'objectivité dans le travail de veille est un construit de l'imaginaire professionnel collectif. Par exemple, lors de l'entretien mené avec Xavier Leray[32], il dit tout d'abord que l'objectivité est la condition même du travail de veille :

« L'objectivité du travail de veilleur vous semble-t-elle importante ? Pourquoi ?

Oui c'en est une je pense. L'objectivité, parce qu'ici on traite des politiques publiques et qu'on a un devoir de réserve et on n'est pas censés laisser transparaître son positionnement politique par exemple. »

Mais plus tard dans l'entretien, il déclare que cette objectivité est impossible :

« Quelles critiques formuleriez-vous à l'encontre de la veille ? Pourquoi ?

On peut formuler une critique méthodologique sur la veille, parce qu'il y a forcément une sélection de l'actualité qui s'opère à un moment donné. Parfois elle peut être contrainte par le technique, comme avec les réseaux sociaux, du coup on aura accès qu'à une partie des sites et la note va être partielle. Sur la sphère média pareil, il y a un prisme de sélection. Plus globalement, théoriquement quand on fait des études on va chercher la représentativité à tout prix, avec les panels par exemple. Mais ça c'est impossible dans la veille, on ne peut

[32] Entretien semi-directif, Xavier Leray, Cf annexes

pas garantir la représentativité de notre analyse. Souvent c'est perçu comme représentatif, mais c'est faux. »

Cet entretien fait apparaitre que l'objectivité dans le travail de veille n'est pas remise en question, puisque c'est un construit social de l'imaginaire collectif, mais lorsque l'on cherche à faire préciser cette objectivité, les acteurs de la veille reconnaissent qu'elle n'existe pas. En comparant le travail de la veille avec celui de la constitution d'un panel représentatif, Xavier Leray réalise les limites du travail de la veille, car l'écoute social est limitée par le manque d'accès et de représentativité des gens qui s'expriment.

En effet, disposer des chiffres ne garantit en rien une objectivité totale, si les données quantitatives rassurent car elles apparaissent indiscutables, la façon de les aborder et de les comprendre dans un paysage médiatique situé reste à l'appréciation de chaque veilleur. Les raisons de notre interrogation sur la prétendue objectivité du travail de veille, grâce aux outils de quantification dont il dispose sont les suivantes. Tout d'abord, nous n'avons pas d'échelle de valeurs absolue, puisqu'un sujet comme la protection de l'enfance peut faire beaucoup de « bruit » relativement au « bruit » habituel, mais très peu par rapport à un sujet santé, par exemple. Il est donc délicat de déterminer si ce sujet a provoqué un engouement de l'opinion publique, ou est susceptible d'en créer un à l'avenir. Il est donc à notre appréciation personnelle de qualifier un sujet de visibilité très modérée à très élevée. De plus, nous n'avons pas fait le travail de regarder pour chaque champ de veille des Ministères Sociaux quels rapports de grandeur sont applicables. Les chiffres de l'ampleur d'une actualité dans l'opinion publique sur un sujet sont manipulés sans nécessairement être comparés à une actualité similaire récente. De plus, un sujet peut créer peu de retombées dans les médias et les pages publiques des réseaux sociaux, mais engendrer des discussions privées ou hors de la sphère médiatique. Dire que le sujet est peu visible car la presse n'en parle que peu est discutable. En ce sens, notre vision de l'opinion publique reste limitée à ce à quoi nous avons accès, et il s'agit d'une limite de taille. Par exemple, nous n'aurions pas pu qualifier l'ampleur du mouvement les Gilets Jaunes à ses débuts, car les discussions n'avaient lu que dans la sphère personnelle et dans des pages privées des réseaux sociaux. Le manque d'accès à tous les lieux d'expression de l'opinion publique ainsi que la libre

appréciation de l'ampleur d'un sujet selon chacun rendent l'objectivité et la méthodologie du travail de veille discutable.

2. Les produits de veille sur une action ministérielle

De plus, lorsque nous surveillons une action ministérielle, il nous est difficile de dire aux cabinets et grandes administrations centrales que la campagne a peu de répercussions. Cela reviendrait en quelque sorte à critiquer le travail de nos supérieurs hiérarchiques. Par exemple, quand nous avons écrit une note sur les répercussions de la campagne pour l'apprentissage du Ministère du Travail, nous n'avons pas dit que 20 articles de presse, 6 retombées audiovisuelles et 50 mentions sur les réseaux sociaux ne représentaient pas une visibilité très modérée. Nous cherchons à souligner les éléments positifs de cette campagne, puisque même si les cabinets disent avoir un rapport objectif devant le travail de la veille, le fait d'avoir travaillé sur un projet sur une longue durée peuvent modifier ce rapport objectif en un rapport émotionnel. Les chefs de projets et ceux qui les supervisent ne sont pas prêts à entendre que le travail qu'ils ont mené a reçu une réception critique, car ils se sont investis émotionnellement. Ainsi, il arrive que notre travail de veille soit remis en question quand nous déclarons que le traitement médiatique d'une campagne ministérielle est critique. La déléguée de la D.I.C.O.M., qui est notre supérieure hiérarchique, nous a argué que nous avions omis de parler d'un article de Bloomberg qui mettait en valeur cette campagne. La dimension relationnelle dans laquelle le travail de veille intervient peut rendre difficile le travail de représentativité et d'objectivité que chercher à mener le bureau de la veille. La place du veilleur dans la hiérarchie de l'organisation peut rendre un travail quelque peu faussé, puisque les logiques relationnelles influent sur son travail.

De plus, la veille est à distinguer du veilleur. En effet, les affects et positions politiques de chacun peuvent influer malgré lui dans son travail. Si l'on imagine par exemple une femme victime de violences conjugales qui écrirait une note de répercussions du Grenelle des violences conjugales, elle pourrait estimer malgré elle que les articles critiques de l'action gouvernementales sont plus importants à mettre en avant que les autres. Ou encore, qualifier le sujet de visibilité très élevée, car elle souhaite qu'il le soit. Dans la mesure où chaque veilleur a une opinion personnelle sur les sujets qui ont trait au social en France, ce biais cognitif de confirmation intervient pour chaque actualité. Par exemple, lors de la crise

épidémique de coronavirus en France, il m'est arrivé de mettre en avant les dures conditions de travail des soignants, en relayant les témoignages lus dans les médias. Ayant des proches dans le domaine médical, qui me parlaient de leur dur quotidien, j'ai été touchée personnellement par leurs témoignages et je souhaitais qu'ils soient entendus par les pouvoirs publics, même quand les témoignages relayés ne constituaient pas la majeure partie de l'actualité traitée. Mettre en avant ces témoignages allait à l'encore de l'objectif de représentativité du traitement médiatique, mais m'apparaissant primordiaux, j'ai décidé de les mettre en avant, contrevenant ainsi au devoir d'objectivité. De même que nous pouvons insister sur la pénurie de médicaments ou le manque de tests de dépistage, selon ce qui nous marque le plus personnellement. Étant donné que le bureau chercher à garder cette façade d'objectivité, nous ne parlons jamais de ces écarts à la règle. Le bureau ne cherche pas à remettre cette objectivité en question, il se garde donc de l'aborder en son sein. Ces observations contrastent avec la prétention de la veille à l'objectivité et la façon dont le bureau est considéré par les politiques, comme un espace quantitatif et objectif.

3. Les produits de veille retranscrivent une vision partielle de l'opinion publique

Si le traitement médiatique de nos sujets nous permet d'avoir une vision assez claire du point de vue d'un média, la veille sur les réseaux sociaux pose des enjeux plus conséquents. En effet, étant donné la politique de confidentialité de Twitter et Facebook, nous n'avons accès qu'aux tweets et pages publiques de Facebook. Ainsi, notre écoute du web social se limite aux commentaires que publient les internautes sous un article relayé par un média, ou par les pages publiques des hommes politique. Néanmoins, nos commanditaires n'ont que peu conscience de la limite de ce que nous avançons. Quand nous écrivons que les Français s'indignent du nombre de féminicides et du peu de mesures prises par le gouvernement, nous construisons cette analyse sur des commentaires Facebook d'un article. Non-content de n'être que peu représentatifs de l'opinion de l'ensemble des citoyens qui votent, car les internautes qui commentent les articles Facebook ne sont pas un panel de sondage, ils ne retranscrivent pas non plus une opinion immobile ou unie. Les commentaires que nous lisons dépendent beaucoup de l'article et de l'angle choisi pour traiter l'information, un titre d'article qui prendrait le parti pris opposé pourrait susciter des commentaires opposés eux aussi. De plus, ce que les internautes disent sur Facebook ne

représente pas nécessairement une opinion pesée qu'ils nourrissent dans le temps. Il s'agit d'une réaction située à un article situé. Il apparaît que nous ne nuançons pas suffisamment ce que nous appelons l'opinion publique dans nos notes et signalements. Enfin, nous n'établissons pas de profils sociologiques sur les utilisateurs et commentateurs des réseaux sociaux. Nous omettons donc de préciser que, même s'il existe une multitude de commentaires, ils proviennent généralement du même type de profil sociologique et ne représente en rien la population française. Les profils des internautes ne sont pas expliqués et détaillés, de manière à comprendre leurs réactions devant une actualité donnée. Il semble alors que les internautes ont un avis indépendant de leur âge, leur travail, leur niveau d'éducation ect, alors même que leurs avis sont situés dans un contexte social. Néanmoins, la veille stratégique revêt une valeur d'objectivité que nos commanditaires ne remettent pas en question, car si le discours qu'elle répand est partiel et mouvant, il n'y a pas de meilleure façon pour comprendre une opinion publique qui elle aussi est partielle et mouvante. En effet, l'opinion publique qu'elle sonde au travers des réseaux sociaux et des médias est par nature toujours changeante et fractionnée. Chercher à qualifier dans l'absolu les grandes fractures de la sphère publique ne correspondrait pas au travail de veille stratégique, qui n'a pour objectif que de retranscrire sur un sujet et une période donné un état des lieux des différentes positions que peuvent observer les internautes et les médias.

Ainsi, nous avons observé que le cadre de séparation du travail tend à instaurer une distance entre la veille stratégique et la prise de décision politique, ce qui complique l'appropriation des analyses par le politique, et peuvent borner la veille à un état des lieux à valeur totémique. En effet, les cabinets ministériels peuvent se sentir en contrôle de l'actualité lorsqu'ils ont des notes qui la détaille, mais ne réalisent pas nécessairement que le travail de veille ne les aide pas dans les faits à prendre des décisions politiques. Néanmoins, la veille stratégique agit sur le politique, car elle contribue à co-construire un paysage médiatique dans lequel règne l'injonction à l'instantanéité et à l'omniprésence du politique dans les territoires d'expressions publiques. Enfin, la difficulté qu'a le politique à s'emparer des analyses de la veille pour construire un discours peut se comprendre par la difficulté qui réside dans saisir l'opinion publique, qui fracturée et mouvante, rappelle les limites de la veille stratégique.

III. LA VEILLE STRATEGIQUE EST PRODUITE AVEC DES GRILLES DE LECTURES QUI LUI CONFERENT UNE VALEUR D'OBJECTIVITE A REMETTRE EN QUESTION.

A. Valeur totémique de la veille car elle produit un "savoir" qui rassure, mais n'est pas toujours utilisé ou utilisable.

1. L'utilisation des produits de veille peut se borner à ses indicateurs quantitatifs

Dans la deuxième partie de notre recherche, nous avons abordé les limites de la veille en ce qui concerne l'objectivité du travail et la représentativité des analyses menées. Nous avons aussi montré que l'organisation dans laquelle le travail de veille est produit peut tendre à le rendre impropre à enclencher une prise de décision politique, soit à cause de l'éloignement du service de la veille avec les cabinets ministériels, soit parce que le service de la veille ne peut pas remettre en question les politiques publiques menées devant ses instigateurs. De même, les enjeux d'image sont difficiles à signaler aux conseillers communications. Comme lors de la nomination d'Elisabeth Borne, nous avons repéré des articles de presse qui mettaient en cause sa nomination au Ministère du Travail, du fait de ses relations avec certains lobbys. Nous n'avons pas souhaité porter ces accusations à la connaissance du cabinet Travail, parce que nous ne les avions jamais rencontrés et nous ne souhaitions pas commencer la relation par une remise en cause de la légitimité d'Elisabeth Borne. Dans la mesure où les personnalités politiques sont remises en cause personnellement, il peut être délicat d'être les acteurs qui les préviennent d'une polémique à leur encontre, car ces personnes peuvent se vexer ou développer des réticences contre le bureau de la veille. Le bureau de la veille, qui se présente comme une fonction qui apporte avec neutralité l'opinion publique pour le politique, peut être pris dans des enjeux de pouvoirs qui le redéfinissent. Son discours, en apparence neutre, ne peut tout retranscrire, parce que cette neutralité est érodée par les enjeux relationnels de son organisation. Le bureau de la veille affiche une neutralité qu'il conviendrait de remettre en question. En effet, une prise de parole qui souhaite retranscrire la vision le plus large possible de l'opinion publique n'est pas pour autant neutre. Si tous les avis sont analysés, ce qui motive le discours du bureau de la veille n'est pas neutre. Il intervient dans une logique de prise en compte des relations entre la veille et le politique, qui ne saurait tout entendre, au risque d'altérer la relation.

Dans ce cadre, il apparaît que les notes de veille que nous effectuons pour les cabinets ministériels ont plus pour but de rassurer le politique que de l'accompagner dans sa prise de décisions. Il semble rassuré d'avoir des chiffres clés en main, comme le retranscrit le mémoire d'Apolline Guérineau[33], qui interroge Laure Lezat :

"Et du coup c'est là où c'est vraiment intéressant c'est que ça nous permet de voir l'évolution et du coup de mesurer si c'est un sujet qui, comme il est inflammable et qu'il monte, il appelle vraiment, est un jalon de plus dans notre stratégie, ou est-ce que on voit qu'il suscite des réactions mais celles-ci se tarissent assez rapidement et donc du coup on peut attendre la prochaine prise de parole de la ministre pour l'aborder de nouveau."

2. Une standardisation des produits de veille qui limitent ses possibilités

Malgré ces propos de la conseillère en communication du cabinet d'Agnès Buzyn, nous avons observé à de multiples reprises que les sujets que nous portons à l'attention des cabinets ne sont pas exploités, comme lors de la démission administrative du personnel des hôpitaux publics, ou nous signalions tous les jours ces démissions mais que la Ministre a attendu un mois pour proposer un rendez-vous aux responsables syndicaux. Dans les faits, nos analyses et signalements se trouvent souvent sans réponse, la communication semble être à sens unique. Ainsi, il apparaît que les conseillers en communication des cabinets ministériels ont le sentiment de contrôler le flux d'actualités, qu'ils n'arrivent pas à analyser du fait de son ampleur, grâce au travail du bureau de la veille, mais qu'ils ne dépassent pas nécessairement la valeur totémique de nos notes de veille. En effet, ils semblent rassurés lorsqu'ils obtiennent des éléments qui qualifient l'ampleur d'un sujet les concernant, mais ne l'utilisent pas pour coordonner la communication du Ministre. C'est pour cela que l'utilisation de la veille se borne à être un produit qui rassure, mais ne permet pas de prise de décision.

Les attentes du politique concernant la veille dépendent en grande partie de ce que nous leur présentons de notre travail. Lorsqu'un nouveau cabinet arrive aux Ministères

[33] GUERINEAU Apolline, « Le lien entre veille médiatique et prise de décision stratégique en milieu institutionnel », Le cas du Ministère des Solidarités et de la Santé. 2019, 121 pages.

Sociaux, la déléguée de la D.I.C.O.M. le rencontre et présente des exemples des produits de veille que nous pouvons leur fournir (signalements, notes). Ces cabinets s'adaptent à ces produits déjà formatés sans formuler de demandes hors de ces types définis. Cela limite les produits de veille en un sens, puisque nous pourrions adapter les formats selon les besoins spécifiques. De même, nous n'effectuons presque jamais de cartographies d'acteurs influents sur un sujet, puisque ce format de note ne fait pas partie des produits habituels. Les cabinets oublient donc ce format et n'en demandent pas. On peut néanmoins se demander s'il ne serait pas intéressant pour comprendre les sphères de discussions sur un sujet, et adopter une perspective plus sociologique dans le travail de veille.

Le manque de communication nous empêche de discuter d'un format adapté pour chaque sujet. Par exemple, lors de la crise épidémique de coronavirus entre mars en mai 2020, nous avons rédigé tous les jours une note d'analyse des médias et des réseaux sociaux sur les sujets abordés concernant le coronavirus. Il nous a rapidement semblé que cette note était peu lisible, dans la mesure où il y avait tant d'articles et de réactions à traiter que notre note était trop synthétique pour aborder en profondeur chaque sujet, et que la rallonger allait décourager ses destinataires de la lire en profondeur. Ci-joint un exemple de note de veille sur le confinement :

DICOM
DÉLÉGATION À L'INFORMATION ET À LA COMMUNICATION

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
LES MINISTÈRES SOCIAUX

Confinement - Covid-19

Perception de l'efficacité de la mesure

Veille Médias / Réseaux sociaux / Opinion

Le 26 mars 2020

MÉDIAS

TRAITEMENT MÉDIATIQUE

- Une partie des médias déplore une mise en œuvre trop tardive du confinement

Certains médias, comme **Valeurs Actuelles**, estiment que les mesures de confinement sont venues trop tard : "***Pendant des semaines, la France n'a fait aucun choix,*** *se braquant sur son idéologie de libre circulation et son orgueil insensé.*"

La volonté gouvernementale de maintenir les élections municipales et de ne pas paralyser l'économie est pointée par les médias comme **une mauvaise gestion de la crise sanitaire**. **Le Figaro** revient sur les jours qui ont précédés le confinement : "***L'exécutif ne parvient pas à surmonter la contradiction irréductible entre l'impératif du confinement et la nécessité d'une continuité économique****. Les messages se succèdent, semblent se contredire, et plus personne n'y comprend rien*."

- Une remise en question de l'efficacité du confinement partiel

Le Figaro analyse un sondage Odoxa : *« Encore plus fort, en rebond aux annonces du chef du gouvernement Édouard Philippe,* ***les Français se disent prêts à ce que le gouvernement aille encore plus loin au sujet du confinement***.»

Le criminologue Alain Bauer écrit dans **La Tribune** : "*Tout ce qui n'a pas été fait, le confinement partiel notamment, n'a pas arrêté la propagation, juste a servir à la retarder et peut être un peu l'étaler.* ***En évitant les mesures strictes et coordonnées (confinement ciblé et test) la phase de propagation communautaire se transforme en propagation familiale où les membres d'une famille s'abritent et s'infectent souvent les uns les autres dans des espaces restreints, ce qui augmente le nombre de cas***." Il explique que ces contaminations familiales engendrent des porteurs sains qui, inconscients d'être contaminés, vont par la suite contaminer les autres lors de leurs sorties, comme celles des courses.

- Tester l'ensemble de la population pour adopter un confinement ciblé, une piste bien relayée par les médias

Valeurs Actuelles avance que le confinement général est moins efficace qu'un confinement ciblé grâce aux tests, mais que le gouvernement, faute d'organisation, n'a pas laissé le choix à la population : "*Nous respecterons les consignes du gouvernement, car* ***en l'absence d'une politique de dépistage de masse et d'une généralisation du port du masque, il ne a été laissé d'autre choix qu'un strict confinement***."

Le Monde, annonce que la sortie du confinement demandera de tester l'ensemble de la population : "***Le gouvernement semble désormais envisager une politique de dépistage massif,*** *afin de préparer la sortie du confinement d'ici à quelques semaines et d'éviter un rebond de l'épidémie*."

BFMTV abonde : "*Il sera utile de mettre en place les tests lors de la sortie du confinement*" estime le professeur Patrick Berche. "*Dans l'avenir proche, j'espère, on aura la capacité de détecter les anticorps. On saura alors que vous êtes immunisés, cela changera les mesures de confinement. Le plus vite on aura ces tests, et ça avance vite, mieux cela sera.* ***Il faut être sur qu'une majorité de la population a développé des anticorps contre le coronavirus pour éviter un rebond au sortir du confinement.***"

L'Opinion tire des leçons de la gestion coréenne du Convid-19 : "*A l'option du confinement général, la Corée du Sud a répondu avec une méthode moins douloureuse, plus ciblée, basée sur une participation collective*. ***La réorganisation de son système de contrôle des maladies et la capacité de son industrie biotechnologique à produire rapidement des tests lui ont permis de miser rapidement sur cette solution plutôt que de recourir à un confinement généralisé***."

- Face aux difficultés de confinement de publics particuliers, les parties prenantes alertent le gouvernement et se montrent force de proposition

Dans les prisons, le manque de place structurel empêche la mise en place d'un réel confinement : "***Car, avec 70 000 personnes enfermées pour quelque 61000 places, la surpopulation carcérale laisse craindre le pire***. *Pour l'heure, sept détenus ont été testés positifs et 315 sont en confinement. Sans compter le manque de matériel pour les agents pénitentiaires, dénoncé par leurs organisations syndicales.*"

De même, le **cas des sans-abris** pose problème : où peuvent-ils être confinés dans de bonnes conditions ? De initiatives se mettent en place, comme celle relayée par **Le Parisien** : "*Un centre d'accueil pour les sans-domicile-fixe fonctionne depuis quelques jours dans l'enceinte du bâtiment où devait se dérouler en mai le célèbre festival de cinéma, reporté.*"

Dans les Ehpad, les mesures de confinement sont difficiles à imposer : "*« Pour les Ehpad qui n'ont pas encore mis en place de mesures barrières, il y a des risques de propagation considérables et des taux de mortalité qui peuvent être catastrophiques », prévient Gaël Durel, président de l'Association des médecins coordonnateurs en Ehpad et du secteur médico-social,* ***estimant qu'environ 30 % des structures n'ont pas encore de confinement strict.***", écrit **L'Humanité**. De plus, les pensionnaires souffrent de l'isolement et de la perte de contact avec leurs proches.

Les mineurs et les femmes victimes de violences au sein de leur domicile sont aussi à risques, **Le Monde** relève que les associations font de leur mieux pour leur venir en aide lors du confinement et proposer des solutions innovantes pour les protéger.

RÉSEAUX SOCIAUX

TENDANCES

- **Le confinement comme moyen de lutte contre la propagation du virus, une mesure largement consensuelle**

L'analyse des expressions montre une adhésion majoritaire à la mesure de confinement sur les réseaux sociaux, tant sur Twitter que sur Facebook. Les internautes invoquent pêle mêle une mesure de "responsabilité", "normale" et "impérative" pour palier le manque de civisme des Français "qui prennent le virus à la légère". Soutenue par la quasi totalité des milieux scientifiques, la mise en place du confinement est perçue comme une mesure évidente par les internautes, qui n'expriment que peu de réserve dans un premier temps.

- **Un confinement défaillant car non généralisé à l'ensemble de la population**

- **Une mesure fragilisé par l'exode des urbains**

Durant la séquence de mise en place du confinement, des internautes s'agacent des mouvements de population liés au départ des grandes villes vers les régions, faisant courir un risque important de propagation du virus. "Ne soyez pas le mec égoïste qui va amener le virus plus loins qu'il ne l'était déjà" plaide l'auteur de Osons causer qui explique la mesure (compte généralement hostile à l'action gouvernementale) dans une vidéo facebook vue 6 millions de fois et partagée 200 000 fois. Les internautes à l'unisson dénoncent cette pratique.

- **Un confinement insuffisamment suivi dans certains quartiers**

Une partie des internautes déplorent que le confinement soit rendu inefficace par ceux qui ne le respecte pas, faute de capacité suffisante de contrainte. La **sphère nationaliste** pointe le non-respect du confinement dans certains quartiers où les lois de la République ne s'appliqueraient pas. Certaines vidéos montrant des débordements dans des quartiers populaires, sont largement relayées (cf vidéo de N. Dupont Aignan vue 1,4 millions de fois). Jordan Bardella, député européen du RN, abonde dans le même sens dans un tweet très partagé : *« Pour que le #confinement soit efficace [...] Encore faut-il qu'il soit respecté PARTOUT sur le territoire national ! »* insiste t il.

- **Exceptions nombreuses et injonction à la continuité de la vie économique : entre confusion et colère**

Les internautes craignent que la mesure de confinement soit inefficace en raison des exceptions trop nombreuses. A cet égard, le maintien au travail d'une partie des Français est perçu comme une injonction contradictoire en période de confinement. *"Quand l'Etat décidera de mettre le pays entier en confinement véritable et pas une moitié au boulot et l'autre enfermée"*? s'interroge une internaute sur Facebook; likée 100 fois. Les encouragements de la ministre M. Pénicaud à maintenir actif le secteur du BTP notamment génèrent une vague de critiques, et sèment l'incompréhension.
L'idée selon laquelle l'Exécutif privilégie la performance économique à la santé publique est bien installée dans les discours en ligne. Cet internaute, soutenu par des centaines de likes, commente *"La rentabilité et l'argent passent avant la santé des citoyens. Certaines sociétés continuent de produire au détriment de la santé de ses salariés. Je pense qu'un confinement total serait nécessaire pour arrêter sa propagation."* On lit ailleurs, dans une publication bien partagée sur Facebook : *"Le confinement devrait déjà être absolu , ils nous répète à longueur de journée à quel point la situation est Grave mais les chantiers restes ouvert et le gouvernement exhorte les ouvriers à travailler honteux".* Le compte Facebook Mr. Mondialisation (1,4M abonnés), très prisés des internautes d'extrême-gauche, dénonce également le *"double discours du gouvernement sur le confinement sélectif"* qui souligne *"l'incohérence de la quasi-religion moderne plaçant la croissance économique au dessus de tout le reste."*
Autre sujet d'incompréhension lié au confinement, la continuité de service dans les transports en commun, qui suscite l'ire de certains internautes. Une personne plaide ainsi : *"Si on veut que le #confinement soit efficace, stoppons qq jours les transports collectifs et individuels. Point. Des vies sont en jeu."*

- **Tests à grande échelle et port généralisé de masques, plus efficaces que le confinement ?**

Une partie des influenceurs, en particulier du côté de l'extrême-droite (à nouveau), estime que la mesure du confinement n'est pas efficace en soit, mais qu'elle doit s'inscrire dans un protocole de mesures plus étendu. Le sujet des tests ressurgit ici, puisque les intéressés plaident pour leur généralisation, assortie d'opérations massives de désinfection de lieux publics. La député RN Julie Lechanteux pense que "*les tests à grande échelle puis l'isolement et le suivi des contaminés semble être une solution efficace* [...] *Pour éviter un long confinement".*

Sur Twitter, le compte ultra-conservateur l'info libre, qui se présente comme un "média de résistance" estime que "l*e confinement massif comme actuellement est une solution « moyen-âgeuse »* peu efficace et qu'il convient de compléter avec "*test généralisé, confinement des porteurs, désinfection, reprise du travail des personnes négatives*".

Outre le sujet des tests, certains internautes sont convaincus qu'un port généralisé du masque serait plus efficace pour endiguer l'épidémie. Pour certains, il s'agit de leaders d'opinion arborant une caution scientifique statutaire. *"Le confinement général est une catastrophe à tous points de vue. Et ce n'est pas la mesure la plus efficace pour contenir la pandémie. L'exemple hongkongais a montré que le port généralisé du masque était bien plus efficace",* écrit ce sociologue du CNRS sur Twitter.

- **Une communauté scientifique perçue comme divisée, source d'avis divergents sur la nécessité de durcir les mesures de confinement**

La polémique liée aux divergences entre le Dr Raoult et les autorités sanitaires sème le trouble chez les internautes. Alors que ce dernier pratique largement les tests de dépistage du virus, certains y voient un désaveu des orientations gouvernementales. Sur Twitter, des internautes sans affiliation militante particulière s'appuient sur des propos de l'infectiologue pour affirmer comme ici que "le confinement est inutile" que "rien n'oblige de suivre la @HAS_sante" et qu'on n'a "pas à obéir aux injonctions de l'Etat pour traiter" l'épidémie.
C'est en particulier les **sphères complotistes et de réinformation** qui sont actives sur le sujet. Ce phénomène de défiance est massif et très dynamique sur Twitter et Facebook.
D'un autre côté, le plaidoyer de représentants des internes en médecine en faveur d'un confinement "total et absolu" est très largement soutenu par les internautes. "*Ils ont raison. C'est de cette façon que les chinois s'en sont sortis.",* dit cette femme sur Facebook; "Oui je suis d'accord ! Confinement total et absolu !" insiste cet internaute, qui estime qu'"*On a déjà perdu 1 semaine !".*

- **Un consensus sur le principe d'un allongement du confinement, un agacement sur la forme des annonces.**

Dans l'ensemble, les internautes **semblent avoir acté que le confinement serait prolongé au delà de la durée initiale de 15 jours, seule condition de son efficacité**. "C'est évident [que ça va se prolonger], c'est juste une façon de faire passer la pilule aux Français qui n'ont pas l'habitude d'être confinés", dit ce médecin interrogé par Brut. dans une vidéo Facebook vue 2,3 millions de fois.

"15 jours ce n'est rien, puisque nous n'avons pas encore atteint le pic de contamination" dit cet internaute. Cet autre internaute semble également résigné : *" le scénario qui nous guette, c'est l'étape ultime du confinement à savoir le couvre feu total le soir patrouille militaire partout"*, un constat validé par 360 likes.

La méthode d'annonces privilégiée par le gouvernement, consistant à **échelonner les annonces en plusieurs temps, est source d'exaspération pour beaucoup.** *"dès le début on sait que confinement serait de 30 jours alors faire des annonces bidon et décidé de prolonger après le 4 em jours !!!"* s'énerve cet internaute qui se désole d'une *"Cacophonie complète !!!!".*

On remarque que cette note est structurée de sorte à séparer média et réseaux sociaux. Les chiffres quantitatifs sont mis en avant, car en premier dans la note. Les différents titres des paragraphes cherchent à mettre en avant l'idée principale. L'objectif est de faciliter la lecture et les enjeux du sujet. Nous survolions donc chaque sujet en mettant en avant les plus polémiques, mais cela ne permettait pas vraiment de creuser chacun. Par exemple, nous faisions un paragraphe sur les Ehpad et un sur les masques alors même que chaque sujet contenait en son sein plusieurs actualités, débats ... Nous avons donc suggéré d'effectuer à la place des notes thématiques quotidiennement selon leurs besoins : sur les tests, les masques, les conditions de travail du personnel soignant, la situation en Ehpad ... Cela permettait d'aborder chaque sujet dans ses angles précis pour comprendre la teneur de chaque débat en son sein. Cette proposition a été rejetée, car nous n'avons pas pu la présenter directement au centre de crise, et donc défendre l'intérêt de cette approche. Le centre de crise sanitaire a donc refusé, d'abord car il n'a pas compris le sens de cette démarche, et aussi parce que la veille était utilisée de façon totémique, car le bureau observe que les acteurs sont rassurés d'avoir une vue d'ensemble, mais ne cherchent pas à redéfinir les formats de la veille pour qu'ils soient plus en adéquation avec leurs besoins. Avoir une vue d'ensemble sur les polémiques du jour, comme le manque de blouses en milieux hospitalier ou le nombre de décès en Ehpad ne permet pas nécessairement de comprendre les attentes des citoyens et les solutions qu'ils mettent en avant.

De même, le centre de crise sanitaire nous avait commandé en juillet une note sur les tests entre le 21 et le 30 mai 2020, début du lancement du dépistage massif. Pour préciser sa demande, le conseiller nous a demandé de lui remonter tous les articles et retombées qui montrait que les Français avaient bien compris la campagne de tests et les articles positifs

sur ce sujet. Il s'agit d'une demande du politique qui ne comprend pas le travail de veille, dans la mesure où sa demande bornait les articles avec un angle très précis. Cela relèverait plutôt d'un travail de documentaliste. Il apparaît que les usages de l'organisation peuvent borner la veille à des produits institutionnalisés, sans remettre en question leur potentiel d'appropriation par le politique. Le politique se borne lui aussi à un certain usage de la veille en refusant de réfléchir aux types de produits et à leur intérêt pour sa prise de décision. Si les relations au sein de l'organisation peuvent réduire les usages de la veille, il apparait que les plateformes que nous utilisons pour rendre compte de l'opinion publique dans les médias et sur les réseaux sociaux façonnent eux-aussi des grilles de lectures et usages de la veille.

B. Les plateformes de veille dégagent des tendances quantitatives qui limitent la déconstruction de la veille.

En effet, il est primordial de remettre en question les plateformes à partir desquelles nous élaborons notre travail de veille. Si leur discours les présente comme une surface neutre, qui apporte des éléments selon nos recherches, il apparait que ces plateformes façonnent néanmoins nos représentations sur la veille stratégique. Nous nous sommes appuyés sur le travail de recherche de Thomas Grignon[34], qui porte un regard sémiotique et sémiologique sur la plateforme Google Analytics pour chercher à comprendre en quoi les plateformes de veille façonnent notre représentation de ce travail. Ici, nous analyserons la plateforme Talkwaker Analytics et Kantar media, puisque ce sont à partir de ces outils que nous travaillons. Comme l'observe Thomas Grignon[35] : « S'ils semblent généralement perçus comme de simples instruments de mesure, ces médias accompagnent la redéfinition des professions et contribuent à l'institutionnalisation progressive de savoirs, de savoir-lire et de savoir-faire. ». En effet, ces outils de lecture du web semblent faciliter la tâche du veilleur, car ils rassemblent et quantifient des données sur un sujet dans un temps donné. De plus, ils sont créateurs de sens et de valeur dans le travail de veille, car ils classifient des données disparates pour permettre leur analyse. Néanmoins, ces actes tendent à naturaliser

34 GRIGNON Thomas, "L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments : L'exemple de Google Analytics" in Les Cahiers du RESIPROC. Éditions Presses Universitaires de Louvain 2016, pages 23 à 47.

35 Ibid

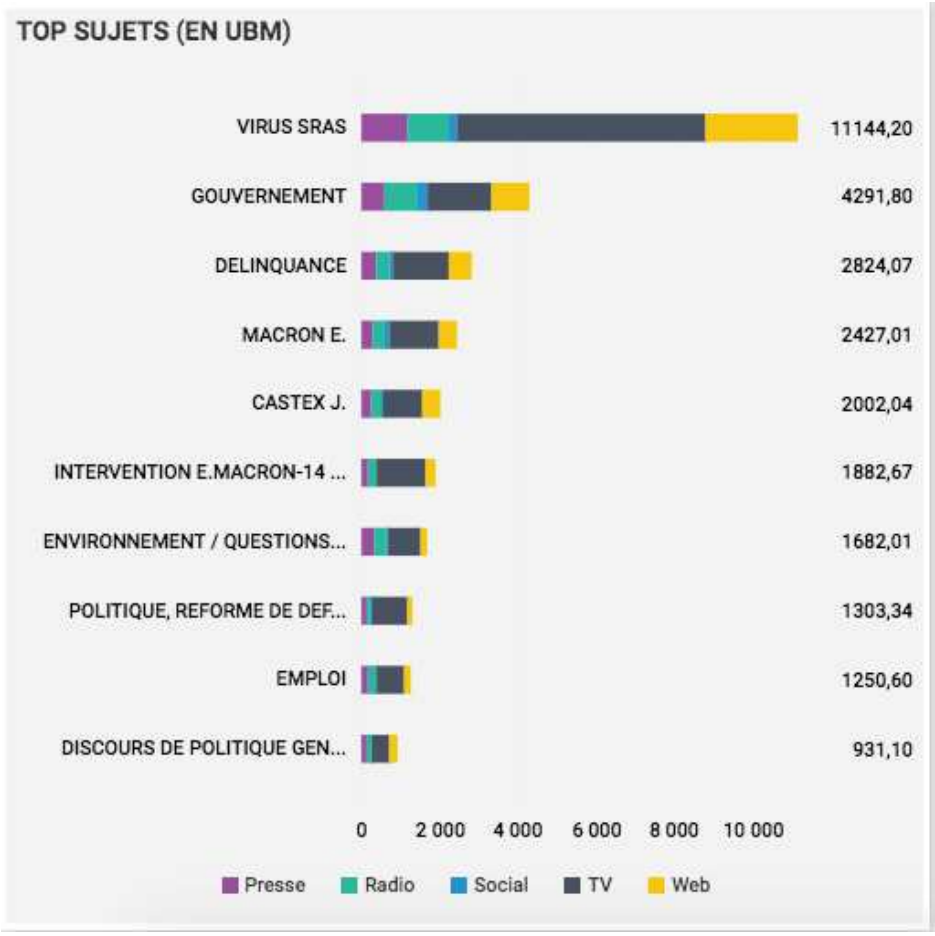
les usages de la veille et les éléments de compréhension de l'écoute sociale. Ils peuvent donc tendre à appauvrir notre regard sur l'écoute sociale et la caractérisation des différents parcours à analyser.

1. Kantar Media, une plateforme qui met en avant « le bruit » et contribue à donner une vision ludique et simplifiée des données qu'elle présente

La première plateforme que nous analyserons est Kantar media. Nous l'utilisons pour déterminer le nombre d'U.B.M. (Unités de Bruit Médiatique) d'un sujet. Par exemple, nous recherchons « coronavirus » ou « réformes de retraites » et nous voyons quelle ampleur de discussion ces sujets ont généré dans une période de temps donnée, plus concrètement combien il y a eu de mentions ou de citations d'un sujet à partir de ses mots-clés. Ce nombre de citation est converti en une valeur : les Unités de Bruit Médiatique. Cela permet de comparer les sujets pour pouvoir caractériser l'ampleur d'une discussion. Par exemple, nous avons observé que, lors du premier tour des élections municipales, le coronavirus était plus discuté que le vote et les résultats de ce vote dans les médias. En ce sens, nous avons donc déclaré dans notre note de veille sur le coronavirus qu'il était le sujet le plus discuté du moment, devant les élections municipales. Cela permet aux cabinets ministériels d'avoir un ordre de grandeur pour comprendre si les sujets de leur portefeuille -décidés par le Premier ministre et publiés dans le Journal Officiel- sont discutés, et nécessitent une prise de parole ou de décision. Ces UBM sur le coronavirus ont par exemple motivé le discours quotidien de Jérôme Salomon. En effet, il apparaissait que le coronavirus était un sujet de préoccupation majeur pour les Français, donc qu'il y avait lieu pour le gouvernement de faire un point quotidien pour donner des informations et directives sur la pandémie. Le gouvernement a intérêt à s'emparer d'un sujet qui préoccupe les citoyens, pour rappeler ses prérogatives et dans le cas présent, rappeler les mesures à respecter, comme les gestes barrières et le confinement.

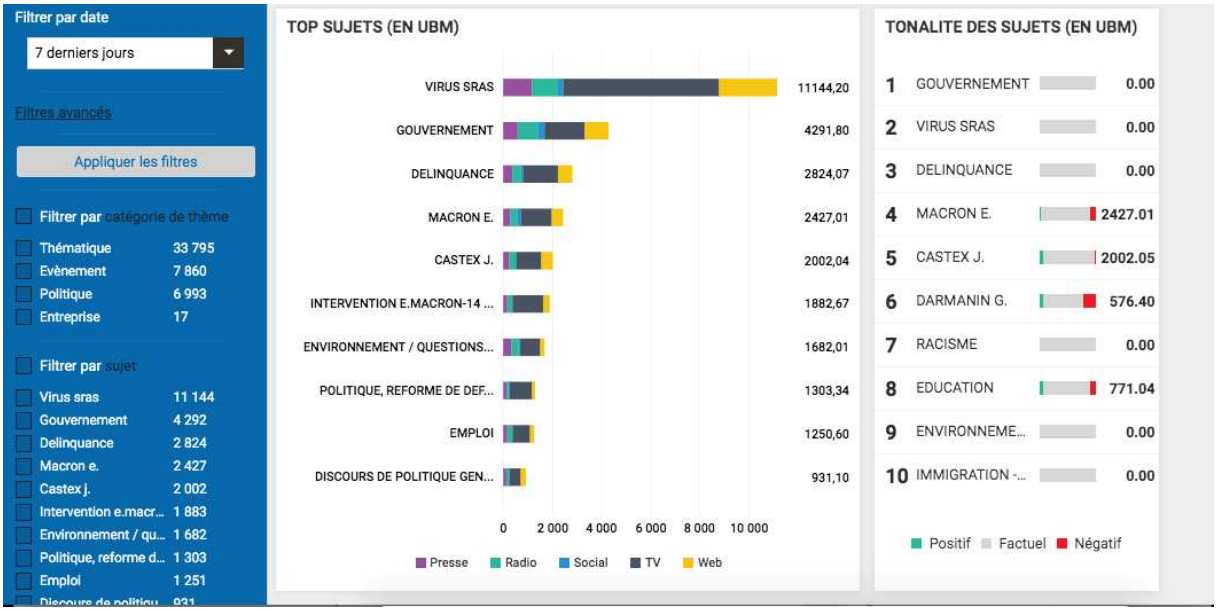
Ces U.B.M. sont présentés sur Kantar media comme dans l'exemple ci-dessous, où nous observons que de la période du samedi 11 au 18 juillet 2020, le coronavirus (virus sras - 11 144,20 UBM) a été largement plus cité dans les médias que le nouveau gouvernement (gouvernement – 4 291,80 UBM) ou que le discours de politique générale de Jean Castex

(931,10 UBM) Les couleurs des barres permettent de distinguer l'ampleur du sujet dans la presse, sur le web, à la télévision …



Si cet outil présente de quelques défauts de calculs dans les résultats qu'il affiche, comme les chiffres du web social qui sont sous-estimés, il permet de comparer des sujets entre eux pour déterminer l'ampleur du sujet dans le temps et par rapport à d'autres sujets. Néanmoins, nous avons tendance à donner ces chiffres dans nos notes en les naturalisant, comme s'ils signifiaient quelque chose et que les calculs étaient nécessairement justes. Le manque de données pour rendre des résultats de nombre d'UBM parfait est justifié, et il ne sera pas ici remis en question car il s'agit juste de manque d'accès dont toutes les plateformes pâtissent. Nous nous attacherons plutôt déterminer comment les UBM et le discours de la plateforme Kantar media modifient notre rapport à la lecture de l'opinion à travers les médias. Tout d'abord, cette plateforme se veut ludique et colorée, comme pour signifier à son utilisateur que sa lecture est simple, qu'elle ne nécessite pas de connaissances

en codage ou en statistiques pour l'utiliser. Comme l'observe Thomas Grignon[36] : « Les messages qui l'accompagnent (cette plateforme), l'insèrent dans la culture et facilitent son appropriation. » En effet, cette plateforme ne nécessite pas de formation, car il suffit de cliquer sur des éléments pour les voir apparaitre sur le tableau de bord.



Cette facilité d'appropriation empêche une remise en question des éléments affichés, qu'il s'agisse du nombre d'UBM ou de sa classification, tout est donné à avoir sans explications. En effet, « Il déploie une vue panoramique qui met à distance la réalité et la complexité des activités de lectures individuelles au profit d'une connaissance synthétique et opérationnelle du réseau. » (Thomas Grignon). Cette mise en page convoque aussi l'imaginaire du tableau de bord, pour rappeler l'imaginaire du contrôle et de la surveillance. L'utilisateur se retrouve devant des données classées, lui donnant une vue de surplomb sur les éléments à analyser. Cela a tendance à effacer la diversité et la valeur des données qui se trouvent devant lui. En effet, toutes les citations du sujet sont lissées, dans le sens où un article qui mentionnerait une fois le coronavirus, et un article qui l'aborde de long en large ont la même valeur pour la plateforme. Cela modifie nos représentations de la veille, car le quantitatif apparait alors plus parlant que d'analyser la teneur des débats. Cette plateforme essentialise

[36] GRIGNON Thomas, "L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments : L'exemple de Google Analytics" in Les Cahiers du RESIPROC. Éditions Presses Universitaires de Louvain 2016, pages 23 à 47

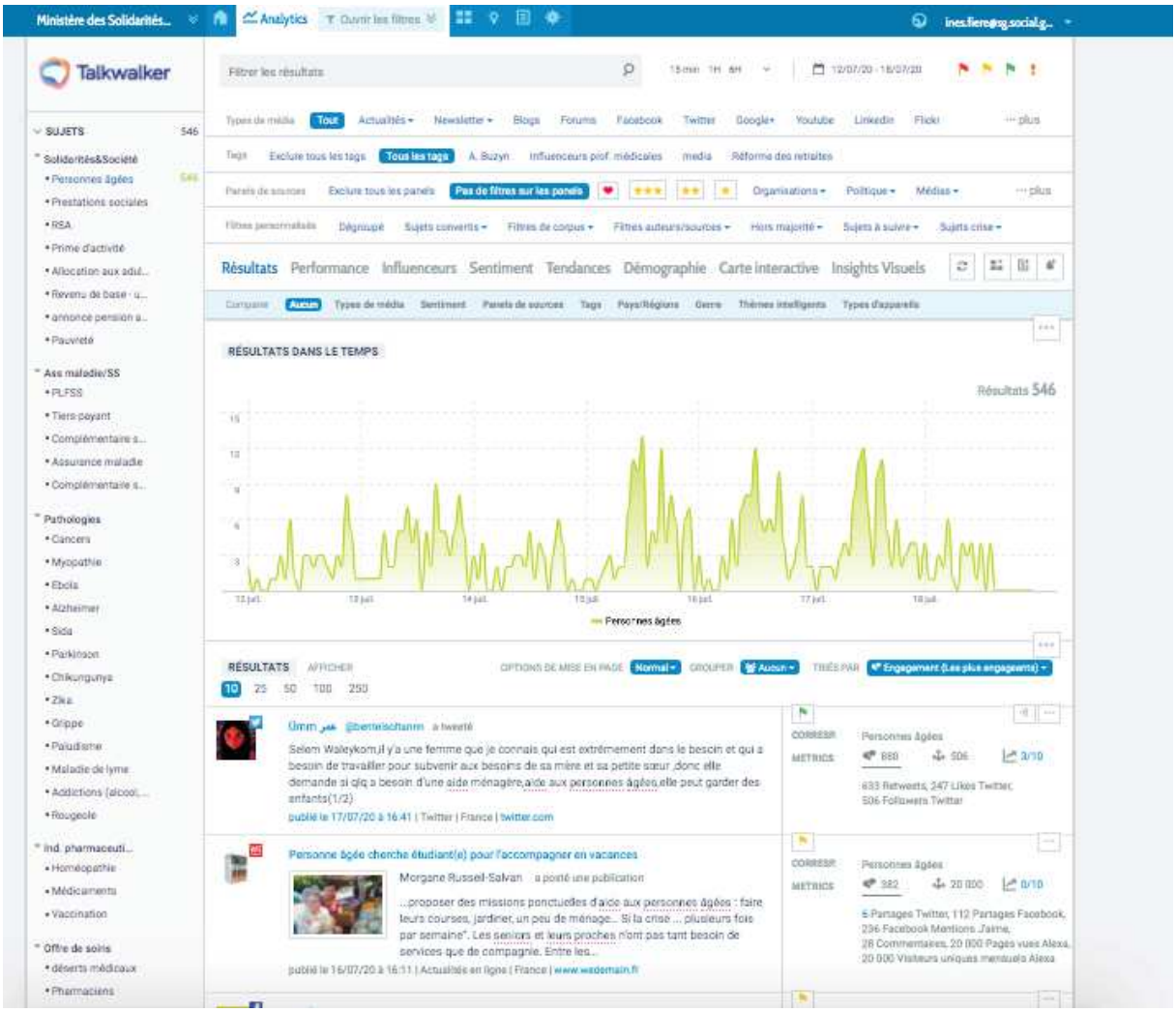
les discussions comme telles, sans les caractériser, ni remettre en question la valeur à accorder au « bruit médiatique ».

En effet, un article critique ou élogieux ont la même valeur pour la plateforme, dans le sens où ils comptent tout autant dans le calcul pour créer la valeur UBM. Cette attribution de points « UBM » tendent à déplacer la réflexion de la teneur vers la quantité. Mais il conviendrait de se demander si toutes les mentions du sujet se valent et ce qu'elles veulent dire. Regarder l'ampleur d'une discussion de l'extérieur ne permet pas de savoir en réalité si elle préoccupe vraiment les citoyens et sous quels aspects. Cela peut contribuer à faire de la politique une arène où tous les sujets sont abordés dans la mesure où ils créent du « bruit médiatique ». En ce sens, l'utilisation du mot « bruit » pour qualifier l'ampleur de discussion d'un sujet est signifiant. Les discussions apparaissent ainsi comme des masses informes sur lesquelles il est nécessaire de réagir pour obtenir une visibilité médiatique, sans réfléchir à leur importance réelle, à leur teneur. Ainsi, si un lapsus d'homme politique génère « du bruit », est-ce une bonne chose pour lui ? Cela fait écho aux propos d'Oscar Wilde : « There is no such thing as bad publicity », qui signifie que le scandale peut créer un succès. On peut donc avancer que cette plateforme contribue à déplacer le débat de l'importance. Elle contribue à donner le sentiment qu'un sujet discuté est nécessairement un sujet à prendre en compte. De même, comparer les sujets selon le « bruit » qu'ils génèrent déplace aussi le débat de l'importance, classant ainsi les sujets selon le taux de réaction qu'ils suscitent. La plateforme Kantar Média cherche à naturaliser sa classification des sujets selon son barème, en exacerbant le côté ludique de son site et en classifiant les sujets selon leur nombre de mentions. Cela modifie les représentations de la veille, car elle tend à imposer son système de valeur « la quantité de bruit », devant d'autres éléments permettant une écoute sociale basée sur un autre système de valeur. La plateforme a tenté de remédier à ce défaut en créant un indice de tonalité, qui indique la tonalité globale d'une discussion entre négatif, factuel est positive. Cette fonctionnalité n'est pas assez perfectionnée pour être lisible : la plupart des sujets sont classés comme factuel. De plus, cette fonctionnalité enclenche le même mouvement que le tableau de bord qui classe les sujets selon leur visibilité, elle tend à caractériser des opinions complexes en trois catégories, ne permettant pas de rendre compte du réel. De plus, la qualification « factuel » interroge : rien n'explique ce qui est qualifié de faits. Néanmoins, la façon de présenter des

faits comme n'est-elle pas en soi une façon de chercher à imposer un point de vue « positif » ou « négatif » ? Qu'est-ce qui est positif ? Qu'est ce qui ne l'est pas ? Et pour qui ? De même, le choix d'afficher en rouge le négatif et en vert le positif convoque l'imaginaire de la circulation : avec les feux rouges et verts. Qu'est-ce que la plateforme amène à faire lorsqu'une actualité est qualifiée de « positive » ou de feu vert ? Ce vocabulaire de plateforme manichéen souhaite de nouveau simplifier un monde complexe, pour le rendre abordable par son utilisateur. Mais pour ce faire, elle détruit le sens de chaque article analysé, pour le classifier. Ces classifications nous éloignent de la teneur des débats et déploie une vision de la veille stratégique très réductrice. Mais en effet, si c'est « le bruit » qui compte, pourquoi chercher à comprendre les nuances de chaque sujet ? La veille stratégique apparait alors comme un moyen d'obtenir des chiffres et des tonalités sur un sujet donné, sans chercher à l'aborder d'un point de vue analytique et distancié. Pris pour tel, ces chiffres peuvent entrainer une compréhension de l'écoute sociale comme d'un travail qui consiste à distribuer de bons et de mauvais points à nos commanditaires, sans comprendre comment l'opinion publique s'oriente et ce qui lui permettrait de changer d'avis.

2. Talkwalker, une plateforme qui agit comme véritable media

La seconde plateforme que nous utilisons est Talkwalker Analytics. Contrairement à Kantar media, que nous utilisons uniquement pour avoir ses chiffres UBM à insérer dans nos notes, c'est à partir de Talkwalker Analytics que nous regardons la presse et « écoutons » le web social. La démarche est donc différente, car Talkwalker constitue un véritable écran entre nous et notre objet d'étude, car c'est par lui que nous avons accès aux données que nous surveillons. Il est donc véritable médiateur et façonne notre lecture et compréhension des éléments que nous prenons en compte, pour surveiller les discussions qui ont traits aux Ministères Sociaux. La plateforme se présente comme un tableau de bord, et nous cochons des sujets pour les voir apparaitre, d'abord sur la courbe de visibilité, puis en tant que texte en dessous. Par exemple, si nous cochons le sujet « Personnes âgées » du 12 au 18 juillet 2020, la plateforme s'affichera ainsi :



Nous avons donc créé différents sujets, qui englobent tout le portefeuille des Ministères Sociaux, pour pouvoir les regarder un à un quand nous rédigeons des notes de veille. Pour ce qui concerne les signalements, nous cochons tous les sujets pour avoir une vue d'ensemble sur les sujets d'un Ministère. Le nombre de mentions du sujet s'affiche en haut de sa courbe de visibilité, qui montre si le sujet est plus discuté selon un temps. Par exemple, il apparait que les personnes âgées sont un plus grand sujet de discussion depuis le 15 juillet. Ces pics affichés sur la courbe correspondent souvent à un scandale ou à une séquence médiatique qui met le sujet au centre des mentions. Nous pouvons aussi regarder séparément Facebook de Twitter et de la presse en ligne. Dans la mesure où cette plateforme agit comme une grille de lecture entre les retombées d'un sujet et le veille, elle invisibilise des éléments pour mettre en avant ce qui lui semble primordial : la visibilité. Comme

l'observe Thomas Grignon[37], il s'agit d'« une technologie pragmatique qui représente, autorise et suggère de manière diffuse des usages, configurant en quelque sorte l'usager, le conduisant à adopter une posture d'enquêteur, d'analyste, puis de gestionnaire. » Afin de rendre la multitude de données que la plateforme analyse de façon claire et simple, elle invisibilise les différents parcours des gens qui produisent une donnée, pour les classifier. Ainsi, les articles ou tweets ou publications Facebook qui apparaissent dans les premiers éléments montrés sont les éléments qui créent le plus « d'engagement », c'est-à-dire de lecture ou de partage ou de commentaires. Il ne s'agit pas nécessairement de ceux qui entrainerait de notre part une veille. Comme le signifie Thomas Grignon[38] : « L'ensemble des informations récoltées donne lieu à un texte global, toujours susceptible d'actualisations très variées, qui confère à une collection d'objets de formes et de statuts divers une réalité sémiotique homogène. Regroupés au sein de rapports synoptiques, statistiques et graphiques composent un étrange effet de totalité. » En effet, la courbe en haut de l'écran donne le sentiment d'une totalité et d'un sens des données présentée. Ce qui est disparate est unifié et cela lui confère un sens. La donnée ne se lit que par compilation, une seule n'a pas de sens en elle-même. Cette « réalité sémiotique homogène » présentée pose à nouveau la question de l'importance et de la valeur. Quel sens donner à un sujet qui prend de l'ampleur ? La teneur des éléments analysés est ainsi rendue neutre au profit de sa visibilité. Le premier critère est celui de l'ampleur, qui créé un sentiment d'alerte pour le veilleur. Il est mis en situation où la courbe lui signifie le danger, car il la voit monter ou descendre. Mais il ne sait nécessairement pas comment interpréter ce signal d'alerte qu'il reçoit. Cela permet à la plateforme de stimuler l'utilisateur en permanence, en lui déployant une réalité une et qui demande une attention, car la courbe est susceptible de monter. Il est donc difficile de s'écarter de la plateforme pour prendre du recul, car la courbe interpelle et convoque l'utilisateur à rester alerte. En ce sens, cela fait écho aux propos d'Yves Citton[39] dans son essai « Pour une écologie de l'attention » :« Les attractions et les distractions qui occupent présentement notre médiasphère émanent directement de la domination qu'exerce

[37] GRIGNON Thomas, "L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments : L'exemple de Google Analytics" in Les Cahiers du RESIPROC. Éditions Presses Universitaires de Louvain 2016, pages 23 à 47.

[38] Ibid

[39] CITTON Yves, « Pour une écologie de l'attention ». Le Seuil, coll La Couleur des idées, 2014, 320 pages.

le régime d'alerte sur nos dispositifs mass-médiatiques, en liaison directe avec leur mode de financement. Avec sa dose quotidienne de scandales, de catastrophes et de discours de « crise », le mode de l'alerte est en effet celui qui permet le plus rapidement et le plus facilement de capturer notre attention dans le court terme qui constitue l'horizon de l'audimat et des annonceurs. » Nous avions analysé les effets de la veille dans la configuration de notre sphère médiatique, nous pouvons observer ici que, de même que la veille provoque des comportements chez le politique et dans les médias en continu, les outils de veille entrainent des comportements chez le veilleur, car elle le place en mode alerte. En déployant un monde « avec sa dose quotidienne de scandales, de catastrophes et de discours de « crise » », elle empêche le veilleur de prendre de la distance sur ce qu'elle présente, car elle le maintient en mode alerte. Ainsi, nous avons expliqué en quoi les plateformes utilisées par le bureau de la veille modifient son rapport au monde et à l'importance des sujets. Nous verrons ensuite comment la technologie de ces plateformes entrainent une distanciation des individus du bureau de la veille avec les sujets abordés.

C. La technologie des plateformes de veille contribue à invisibiliser les sujets et institutionnaliser les choses.

1. La classification des sujets selon leur visibilité empêche le politique de se poser la question de l'importance des sujets

La question de l'importance, donc de la valeur donnée aux sujets des Ministères Sociaux se joue en grande partie à travers ce que les plateformes utilisées pour la veille définissent comme important. Il apparait que les données sont classées selon le nombre d'interactions qu'elles permettent, donc qu'un sujet important est un sujet discuté. Ce système de valeur imposé par la plateforme demande une remise en question que l'utilisateur oublie de pratiquer. En effet, il nous apparait que les sujets à porter à l'attention du cabinet sont les sujets qui créent du bruit, mais qui ne sont pas nécessairement ceux dont ils devraient parler. De même, il apparait aux cabinets que les sujets qu'ils vont aborder sont ceux que nous portons à leur attention. Ainsi, il nous arrive de ne pas signaler au cabinet Handicap le manque d'AESH dans une région, ou la difficulté qu'ont les parents à scolariser leurs enfants en situation de handicap, car le sujet ne fait pas beaucoup de visibilité, il ne génère pas de discussions. Cette échelle de valeur est problématique, car elle pousse le politique à ne se saisir que des sujets discutés, et non des sujets qui lui apparaissent importants, comme

la scolarité des enfants en situation de handicap et le manque d'AESH pour les accompagner. La politique s'éloigne de sa définition première, qui est la recherche du bien commun, pour investir le terrain de l'image à travers une réaction permanente aux sujets d'actualité les plus visibles. Ainsi, la veille tend à orienter les prises de parole du politique, car elle ne lui présente que les sujets visibles, en dépit d'une définition plus précise de l'importance, de l'intérêt et de la pertinence. Il conviendrait de se poser ces questions dans le travail de veille plus fréquemment, pour redéfinir une échelle de valeur autre que celle proposée par les logiciels.

2. Une classification qui distancie le bureau de la veille du cœur des sujets veillés

De même, aborder les sujets des Ministères Sociaux à travers une grille de lecture que sont les plateformes tendent à nous distancier de ce qu'ils représentent en réalité. Le point de vue personnel de citoyen est balayé pour adopter un regard classifiant selon des critères qui nous échappent. En effet, comme le souligne Thomas Grignon[40] : « La manière dont l'espace de travail est structuré et l'information organisée influe sur la signification qu'accorde le lecteur aux ressources documentaires qui lui sont proposées et sur l'idée qu'il se fait du rôle qu'il est censé jouer. » Le lecteur aborde ainsi les ressources documentaires par le biais de la visibilité, et le mode alerte sur lequel la plateforme l'oriente tend à lui donner le rôle du guetteur, qui réagit dans l'urgence et oublie les priorités définies. Ainsi, il nous arrive de discuter au sein de l'équipe sur ce que nous devons signaler ou non. Il arrive fréquemment que quelqu'un propose de signaler un article qui n'est pas directement lié au portefeuille des Ministères Sociaux, car il a été détourné de cette objectif par l'ampleur de la visibilité de l'élément. Par exemple, nous avions hésité à signaler de virulentes critiques contre la réforme des retraites bien qu'elles n'étaient pas directement adressées au Ministère de la Santé, mais plutôt au Président Macron. La hauteur de l'engagement qu'elles suscitaient nous met en mode alerte, dans lequel nous oublions notre système de valeur. Voir de hauts chiffres qui montrent que beaucoup d'internautes ont vu ou lu un article nous

40 GRIGNON Thomas, "L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments : L'exemple de Google Analytics" in Les Cahiers du RESIPROC. Éditions Presses Universitaires de Louvain 2016, pages 23 à 47.

inquiète avant de nous interroger. L'analyse se perd donc parfois car les médiateurs entre nos sujets et nous poussent à l'urgence au lieu de pousser à la réflexion.
De même, des sujets qui touchent à l'intime de chacun ne sont plus vus comme des sujets entrainant une émotion chez le veilleur, mais au prisme du nombre d'engagements qu'il provoque. Ainsi, les féminicides, les licenciements, ne sont vus qu'au prisme de leurs chiffres et non du sujet en lui-même. Nous observons donc une perte d'empathie ou d'implication émotionnelle due au fait que les sujets deviennent des non-sujets, dont la teneur nous est moins perceptible, car le tableau de bord et la courbe Talkwalker nous place dans un imaginaire panoptique, dans lequel nous contrôlons et surveillons des actualités dont le potentiel émotionnel est écarté au profit du sentiment d'alerte et de contrôle. Ainsi, il arrive au bureau de la veille de plaisanter sur des sujets de harcèlement au travail, ou de faits divers concernant la Protection de l'Enfance. Ces sujets ne feraient pas sourire les membres du bureau hors de ce cadre, mais puisque le bureau est dans une position panoptique de ces sujets, il observe une distance émotionnelle par rapport aux sujets observés. Les articles qui évoquent des vies ne semblent plus parler d'hommes et de femmes en situation de détresse, mais se fondent dans un quotidien professionnel, duquel il observe et décortique pour lire les sujets au prisme de « l'engagement » et de la « visibilité ». Ce point de vue de surplomb sur le quotidien des citoyens, dont les Ministères Sociaux régissent bien des aspects est rendu possible par un déplacement des priorités et une représentation de la veille située, qui met en avant que la distance soit un meilleur lieu de penser que les émotions.

3. Le langage de la veille redéfinit une vision de l'opinion publique comme unifiée

De même, il apparait que les mots que nous utilisons au quotidien et dans nos produits de veille tendent à créer un filtre entre nos sujets et nous, et entre notre vision de l'opinion public et nous. Tout d'abord, parler de portefeuille ministériel ou de champ de veille banalise le contenu de notre travail, qui est très tourné vers la vie sociale. Ainsi, l'égalité entre les femmes et les hommes est « un champ », au même titre que le sport pourrait en être un. Ne pas poser de noms concrets sur les sujets évite de s'imaginer leur quotidien, la pluralité des situations, la détresse de ceux qui peuvent la vivre. Cette opération de mise à distance permet aussi de supporter au quotidien de traiter des sujets qui ont trait à l'intime et à l'émotion. De même, le vocabulaire que nous utilisons pour caractériser l'espace public

dans nos notes de veille est intéressant à analyser. Nous appelons « ampleur de la discussion » le nombre d'articles ou de tweets qu'il y a eu sur un sujet. Cela tend à déployer un imaginaire d'espace public uni, qui « discute », alors même que les articles ne se répondent pas ou que les commentaires Facebook non plus. Cela donne aussi le sentiment que le réel est unifié, le rendant ainsi abordable et compréhensible par tous. Le sentiment de disparate a en effet tendance à brouiller la lecture. Nous parlons aussi d'interactions pour qualifier le nombre de « j'aime » ou de « partages » sur Facebook et Twitter. Cependant, est-ce réellement une interaction ? Les internautes se répondent-ils ? Cela contribue aussi à donner le sentiment que tout est lié et unifié, que les internautes se parlent et discutent, sans retranscrire la friction qui existe dans les faits lors de ces « interactions ». De même, nous appelons engagement le nombre de « j'aime », « partage » et « commentaires » que provoque une publication sur Facebook et Twitter. Le mot engagement contribue à donner le sentiment que les internautes ont un avis, un intérêt quand ils réagissent à une publication. Cela n'est pas nécessairement le cas. Le mot engagement lisse aussi le type de réactions que les internautes produisent : une émoticône cœur n'est pourtant pas égale à un émoticône triste. Ce vocabulaire professionnel utilisé tend représenter l'opinion public et les actions des internautes comme des actes unifiés et engageants. Néanmoins, il suffit de lire des commentaires d'articles sur Facebook pour témoigner des frictions, des désaccords qui existent. L'opinion publique est complexe et disparate, la rassembler dans ces mots ne permet pas de rendre compte du réel. Ces mots sont utilisés afin de simplifier la lecture du monde et le rendre intelligible pour le politique qui utilise ces notes de veille. Les réalités ambiguës sont effacées au profit de la simplification qui permet de se représenter facilement les éléments du réel.

Ainsi, nous avons analysés les répercussions de l'utilisation des plateformes de veille dans le travail du veilleur. Nous avons constaté que ces plateformes suggèrent des utilisations et façonnent des représentations du monde pour imposer leur système de valeur. Ce processus a tendance à déplacer le débat de l'importance et de la valeur, cela influe sur le travail du politique et sa vision de la gouvernance. La visibilité et le bruit prennent place sur le bien commun ou l'intérêt général. De même, le vocabulaire professionnel de la veille tend à simplifier la lecture du monde, en présentant l'opinion publique comme unifiée et lisible, alors même qu'elle est le lieu de luttes de pouvoir et de représentations.

CONCLUSION

Ainsi, notre enquête de terrain nous a permis de déterminer que le cadre organisationnel des Ministères Sociaux tend à placer la définition de la veille pour le bureau et ses commanditaires au centre des enjeux de pouvoirs de l'organisation. En effet, le manque de compréhension de la veille par nos commanditaires tend à faire proliférer le mystère et le marchandage, car ils attendent un accord et une redéfinition des demandes par le bureau de la veille. Comme l'observe Roland Barthes[41] : « Dès que l'on sait nommer une chose, on dispose du pouvoir d'assiéger les esprits qui la conçoivent. ». Le fait que nos commanditaires ne sachent pas nommer nos produits de veille nous permet de disposer d'un pouvoir sur eux, qui nous permet de négocier leurs demandes selon ce que nous souhaitons. Pour contrer ce pouvoir, nos commanditaires gardent les échanges au strict minimum, créant ainsi une distance et un manque d'informations qui diminuent les possibilités de marchandage et de redéfinition des demandes. Ces rapports de force modifient la teneur des produits de veille, puisqu'il n'est pas possible de savoir exactement ce dont nos commanditaires ont besoin et pourquoi, de même qu'il ne leur est pas possible de formuler des demandes sans être sujet à la redéfinition. Néanmoins, on remarque que les cabinets ministériels sont nos commanditaires les plus à même d'obtenir dans l'urgence un produit qu'ils souhaitent. Les cabinets ministériels étant des centres de pouvoirs, il est plus difficile de s'opposer à leur demande et redéfinir ce que nous pouvons faire, car étant centres de pouvoir, nous souhaitons entretenir de bonnes relations avec eux et en obtenir le plus d'informations possibles.

La relation avec les cabinets et son influence sur la sphère médiatique est l'objet de notre seconde partie, dans laquelle nous avons déterminé que la séparation qu'il existe avec le cabinet scinde l'organe d'étude et l'organe décisionnel pour le politique. Il est donc moins à même de s'approprier le travail de la veille et de trouver un mode communicationnel cohérent avec les sujets de l'opinion. Néanmoins, les produits de signalements que nous leur envoyons contribue à les mettre dans un temps médiatique de l'urgence, qui favorise une vision de l'opinion publique et des médias comme nécessitant une réponse permanente. En ce sens, la veille contribue à la création d'une sphère médiatique de l'instantanéité, dans

41 BARTHES Roland, *Leçon*. 2015, Points coll. Points. Essais, n° 205.

laquelle politique et média cherchent à obtenir toujours plus de visibilité à travers l'autre. Nous avons ensuite questionné les discours de la veille. Puisqu'elle se décrit comme essentielle pour le politique et son mode d'agir, la veille affiche une objectivité et une représentativité de l'opinion publique dans son travail qui est à remettre en question. En effet, cette objectivité souhaitée semble impossible au prisme de ses objets d'étude : les médias, Twitter et Facebook, sphères dans laquelle s'expriment des minorités avec de nombreuses contradictions.

Cette recherche de la réponse instantanée et la conception de l'actualité sur le mode de l'urgence que façonne la veille chez le politique nous a conduit, dans un troisième temps, à analyser les représentations que la veille façonne. Si la veille façonne un discours qui favorise l'instantanéité chez le politique, elle a une conception de l'importance qui dépend de ses outils. En effet, façonnés pour mettre en avant le viral, ces outils déplacent la notion d'importance du bien commun vers la visibilité. Ce qui compte, en somme, c'est ce qui est vu est débattu, et non plus l'intérêt général. De plus, la veille utilise un vocabulaire qui tend à uniformiser l'opinion publique. Avec l'idée d'interactions et de discussions, elle tend à façonner une représentation unifiée de l'opinion publique pour le politique, alors même que l'opinion publique contient en son sein beaucoup d'incommunicabilités et de luttes.

LIMITES ET PERSPECTIVES

Ce travail de recherche présente plusieurs limites. D'abord, nous n'avons pu, avec la crise sanitaire de Covid-19, n'interroger que le chef du bureau de la veille et de l'opinion. Nous n'avons pas été en mesure de mener des entretiens avec les cabinets ministériels, qui ont pourtant été une partie essentielle de notre analyse. Ce manque d'entretien peut empêcher d'aboutir à des conclusions plus marquées en ce qui concerne l'usage de la veille par le politique et son analyse des relations qu'ils entretiennent.

Ce travail de recherche tend parfois à manquer de distance critique, puisque le point de vue de recherche et le point de vue professionnel s'alimentent. Il a été difficile de quitter le point de vue professionnel et d'aboutir à un regard plus distancié.

De plus, la charge émotionnelle due à l'implication dans les sujets traités n'a pas toujours écartée La nature du travail et le contexte dans lequel il s'est opéré ont produit une forte

implication, dont il a été difficile de se défaire pour aborder la recherche en posant les enjeux avec réflexivité.

Notre recherche étant limitée au cadre des Ministères Sociaux, il serait intéressant de poursuivre ce travail en analysant le rôle de la veille et ses enjeux dans d'autres Ministères. En effet, chercher à discerner ce qui tient du cadre des Ministères Sociaux et ce qui tient de la relation entre politique et veille pourrait constituer un approfondissement de la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

ACCARDO Alain, *Introduction à une sociologique critique*. *Lire Pierre Bourdieu.* 2006, Agone, coll. « Eléments », 382 pages.

BARTHES Roland, *Leçon*. 2015, Points coll. Points. Essais, n° 205.

BOURDIEU Pierre, *Langage et pouvoir symbolique*. Editions Points 2001, 432 pages.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*. Editions Points 2014, 512 pages.

FOUCAULT Michel, *L'ordre du discours.* Leçon inaugurale au Collège de France prononcée le 2 décembre 1970, coll Blanche, Gallimard, 88 pages.

GITELMAN Lisa, New Media 1740–1915, MIT Press 2003, coll. "Media in Transition S." 304 pages.

WEBER Max, *Le savant et le politique.* 1963, Union Générale d'Éditions, 186 pages.

Articles et travaux de recherche

BLANCO Sylvie et LESCA Humbert, « Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles », 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal

BOURDIEU Pierre, « Esquisse d'une théorie de la Pratique ». Paris, ed. du Seuil essais, 405, 2000.

CITTON Yves, « Pour une écologie de l'attention ». Le Seuil, coll. La Couleur des idées, 2014, 320 pages.

DEVARS Thierry, « Les mutations télévisées de la communication politique. Le cas de l'information en continu ». 2017, French Journal For Media Research – n° 7/2017 – ISSN 2264-4733.

GRIGNON Thomas, "L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments : L'exemple de Google Analytics" in Les Cahiers du RESIPROC. Éditions Presses Universitaires de Louvain 2016, pages 23 à 47.

GUERINEAU Apolline, « Le lien entre veille médiatique et prise de décision stratégique en milieu institutionnel », Le cas du Ministère des Solidarités et de la Santé. 2019, 121 pages.

HAUSSENTEUFEL Patrick, « Les processus de mise sur agenda : sélection et construction des problèmes publics », in Informations sociales 2010/1 (n° 157), pages 50 à 58.

LESCA, Humbert, « Veille stratégique pour le management stratégique, État de la question et axes de recherche ». 1994, in *Économies et Sociétés* SG num 20 5/1994, pages 31 à 50.

MBOUKOU Serge, « Entre stratégie et tactique Figures et typologie des usagers de l'espace à partir de Michel de Certeau », éditions "Les Amis du Portique", 2015, 17 pages.

WOLTON Dominique, « La communication politique : construction d'un modèle. ». 1989, in *Hermès, La Revue* 1989/1 (n° 4), pages 27 à 42.

Articles de presse

"Candidature évoquée dans une newsletter administrative : Schiappa dit n'avoir « rien commandé ni validé » Marlène Schiappa", par Philippe Lavieille dans *Le Parisien*, Le 21 janvier 2020.

Les annexes ont été retirées de la version diffusée en ligne.