

ON A TOUS QUELQUE CHOSE EN NOUS DE SARKOZY

BERNARD SANANÈS, directeur général de Euro Rscg C&O, conseille de très grandes entreprises : Orange, McDonald's, Aéroports de Paris, Veolia... C'est lui qui a piloté en 2005 l'entrée en bourse d'EDF. Expert en « communication d'influence », il ne jure que par Internet et la politique.

ENTRETIEN RÉALISÉ PAR > **EMMANUELLE DUVERGER**
PHOTOS > **PIERRE PAYAN**

Vous avez commencé votre vie professionnelle comme journaliste ? Je suis varois et j'ai débuté sur une toute petite radio locale, *Littoral FM*, à Toulon. Je faisais à la fois les commentaires des matchs de foot en direct et les interviews politiques. Mon plus grand regret est de n'avoir gardé aucune bande de ces années 1982-1983. Au fond de

moi, j'ai d'ailleurs toujours ce rêve de refaire de la radio.

Sérieusement ? La radio, c'est un truc à part. Une excitation — quand le rouge s'allume — très différente des autres médias, y compris de la télé.

Et ensuite ? Je suis devenu correspondant du *Quotidien de Paris* à sa grande époque, celle de Tesson. J'étais correspondant local, mais dans le Sud-Est, il se passait beaucoup de choses. J'ai couvert la crise des chantiers navals de La Seyne-sur-Mer, l'ascension de François Léotard, les élections annulées à cause des fraudes communistes, etc. Je suis également passé

par le service politique de l'Agence centrale de presse (ACP) avant qu'elle ne ferme. Cinq ans de journalisme avant de m'orienter vers la politique. Un vrai choix, car j'avais en 1985 une proposition de Jean-Marie Cavada et Patrice Duhamel pour participer au lancement de la 5.

Vous le regrettez ? Non, mais diriger une rédaction me passionnerait.

On parle de vous comme d'un « expert en communication d'influence ». Qu'est-ce que cela veut dire ? La communication d'influence, c'est le capital relationnel de l'entreprise. Son premier capital est sa marque, qui s'exprime par la publicité, son identité visuelle. Il y a ensuite son capital humain. C'est-à-dire la façon dont l'entreprise gère ses talents, à la fois pour les attirer, les mobiliser, les fidéliser. Enfin, le « capital relationnel » concerne les relations avec les parties prenantes de l'entreprise, que l'on appelle dans notre jargon les « *stakeholders* » : journalistes, décideurs — politiques, associations de consommateurs, syndicats ou experts — et, évidemment, la communauté financière.

Et votre rôle dans tout cela ? J'accompagne des diri-

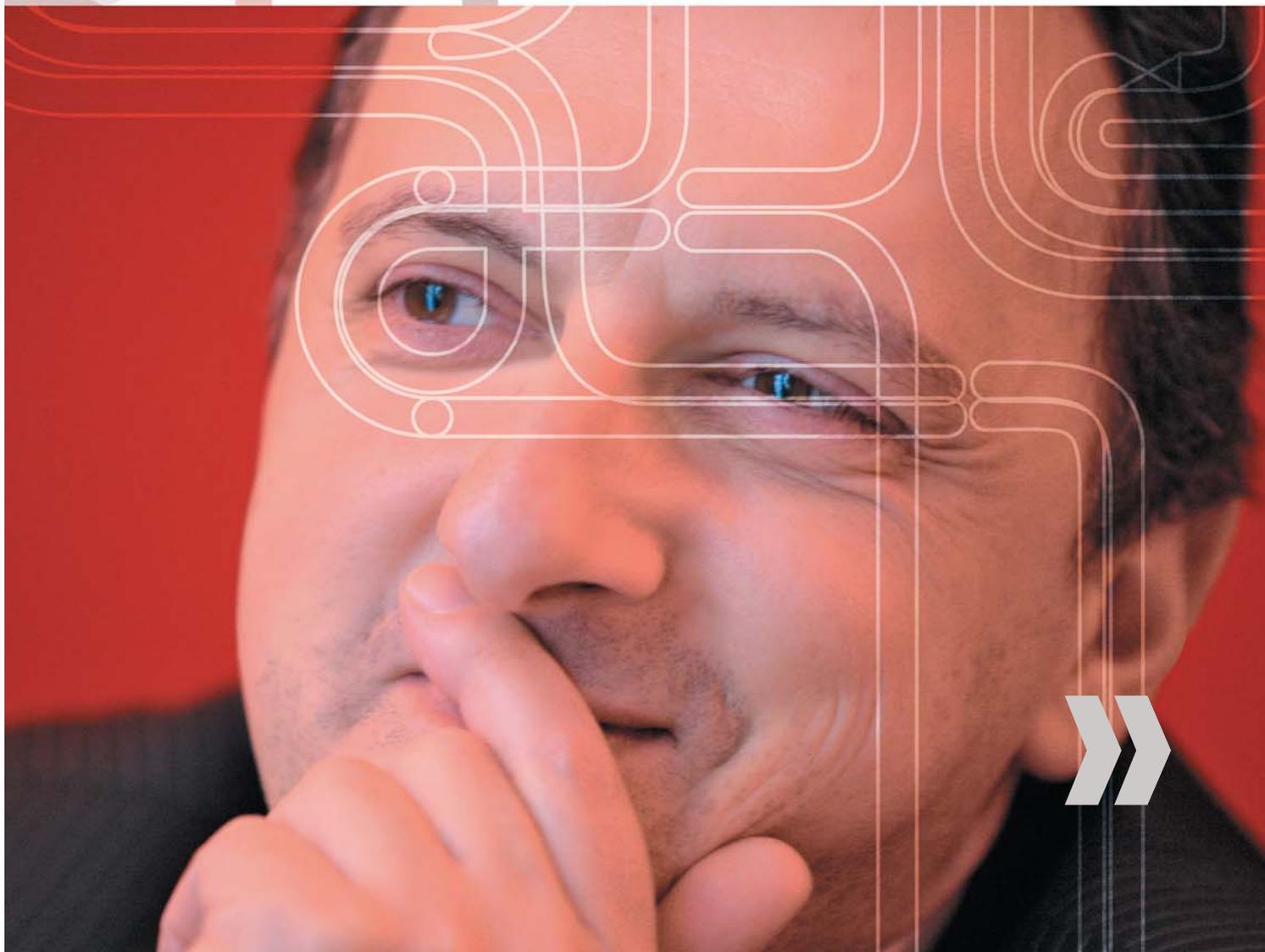
geants d'entreprises et leurs sociétés dans des opérations stratégiques précises, comme l'introduction en Bourse d'EDF, ou sur la durée, comme Orange ou McDonald's. Depuis quatre ans, pour McDo, nous démontrons aux élus, aux médias que, contrairement aux idées reçues, 80 % des emplois sont des CDI et que l'entreprise est un formidable intégrateur social. L'« influence » est un vrai métier qui s'est structuré, professionnalisé. Il y a vingt ans, on pouvait se contenter d'un carnet d'adresses. **Mais concrètement ?** Pour emporter une décision, vous pouvez aller voir un ministre ou un directeur de cabinet, leur parler en face à face. Vous pouvez aussi choisir d'exposer votre point de vue dans

une tribune ou une interview, dans *Les Échos* par exemple, en sachant que ceux qui contribuent à la décision vont la lire. Vous essayez de convaincre des parlementaires ou des experts de votre argumentation pour qu'à leur tour, ils relayent vos messages dans la presse ou auprès du ministre. Vous pouvez montrer le soutien de l'opinion à votre cause via des sondages, vous pouvez chercher à interpeller le grand public en faisant appel à la publicité. La communication d'influence peut mobiliser tous les métiers de la communication.

Vous animez un blog, et pourtant vous êtes opposé à la notion de « journalisme citoyen ». Les internautes produisent de l'information mais ne sont pas journalistes. Un journa-

liste a une déontologie, il confronte ses sources. Le blogueur écrit ce qu'il veut. Le phénomène des blogs renforce le niveau d'exigence vis-à-vis du journalisme « classique ».

Les blogs pourraient se révéler bénéfiques au journalisme ? La profession de journaliste peut sortir renforcée de sa confrontation avec Internet. En l'intégrant – le journalisme peut s'enrichir de certains médias citoyens – et en reprenant son rôle qui est de hiérarchiser l'information. Dans un portail d'information, tout est au même niveau. Dans un journal papier, vous avez une hiérarchie grâce aux titres, aux accroches. C'est la vraie valeur ajoutée du journalisme, avec, bien sûr, l'investigation.





Les gens sont sensibles à cette hiérarchisation? En ont-ils vraiment besoin?

Ils ont besoin de tout. Internet, c'est l'information démocratique, accessible, continue et permanente. Mais sur Internet aussi, on a besoin de repères et de marques. *Lemonde.fr* est une véritable marque sur le Web. Et je suis certain que les étudiants qui ne s'informent que par Internet le font aussi avec *lemonde.fr*. La Toile évolue. Le phénomène des blogs est déjà en train de se tasser. On se dirige vers un individu de plus en plus adulte, de plus en plus expert, qui cherche des informations sûres et des repères. Ces repères seront les marques médias, ou des marques de journalistes, comme la marque



Plutôt que de subir, ou de dire *no comment*, j'explique, je mets en perspective, j'« encode ». J'évite ainsi qu'elle ne soit commentée qu'en « négatif ». Ce côté « plus rien n'est off », y compris dans le monde économique, est un changement essentiel dans la communication des entreprises. Il faut y ajouter la multiplication du cercle des preneurs de parole. Entreprise de taille moyenne, dix

est disponible sur le site Internet la veille au soir, je contreviens aux règles très strictes de la communication financière.

Je vous cite : « Avec les blogs, les journalistes sont mis sous surveillance. »

C'est davantage vrai aux États-Unis, où l'on assiste parfois à de véritables traques à l'erreur; des blogs décortiquent les papiers des journalistes. Il est arrivé qu'une personne donne une interview à un journaliste, et que ce dernier n'en garde que la moitié. L'interviewé, considérant que le journaliste n'a pas rendu compte de son point de vue de façon exhaustive, met en ligne la totalité de ses propos... En France, on n'en est pas là, mais comme ailleurs, la source devient elle aussi productrice d'information. Les syndicats, qui étaient fréquemment des sources pour les journalistes d'information sociale, tout comme les associations de consommateurs, utilisent très bien la Toile pour faire monter leurs revendications.

Cela fait partie de ce que vous appelez la « société de défiance généralisée »?

La première tentation de l'opinion est de se méfier de tout le monde : entreprises, politiques, communicants, médias. C'est un réflexe généralisé. Y compris dans des domaines où la parole faisait foi. Le succès de sites comme *doctissimo.fr* montre que même la parole du médecin de famille, sacrée s'il en était, peut être contrôlée, vérifiée, confrontée à l'avis de « quelqu'un comme moi » à qui il est arrivé la même chose...



« Avec Internet, le militantisme retrouve une certaine forme de liberté, et la logique d'appareil n'est plus du tout la même. »

Christophe Barbier ou Jean-Michel Apathie par exemple. La recherche de l'information crédible va se développer. Et il y aura certainement d'autres évolutions qui vont passer par la fréquentation de médias très engagés, comme *Rue89*, à l'image de ce qui se passe aux États-Unis, avec une expression très clivée, bloc contre bloc. **« Plus rien n'est off », dites-vous. « Il faut juste apprendre à vivre avec. »** Les entreprises commencent à le comprendre. Un patron américain a choisi de rendre publique sur son blog une réorganisation interne plutôt que l'info ne « fuite » quelques heures plus tard *via* une source interne.

Et à l'utiliser ? Si je sais qu'une information qui concerne mon entreprise va se trouver demain dans les médias, je préfère « prendre la main » dès aujourd'hui.

journalistes écrivaient sur vous; aujourd'hui, vous intéressez aussi vingt sites et deux cents blogueurs. De même, quand cent personnes assistaient à votre assemblée générale, cinq cents personnes commentent chaque jour le cours de votre action sur le site *boursorama.fr*.

Et les journalistes « à tiroirs » ? S'ils précisent d'où ils parlent et pour qui ou quel support ils enquêtent, cela ne me gêne pas. L'important, c'est la transparence. Je veux savoir si un journaliste m'interroge pour son blog, pour son site, pour son journal papier ou pour un futur livre. En matière d'opérations financières, on accorde une interview sous embargo. Elle doit être publiée dans l'édition d'un quotidien le lendemain matin, parce que le communiqué doit tomber à 7h30. Si l'information



Un tiers des Français s'informent sur le Net avant ou après avoir consulté un médecin... Remettre en cause ce qu'on me dit et être sûr que ce que l'on me dit est vrai. Comme tout le monde a accès à l'information, même la plus technique, c'est facile. Je suis très frappé d'entendre à propos de certains faits divers ou « affaires » : « De toute façon, on ne saura jamais ce qui s'est vraiment passé. » Le besoin de transparence est insatiable. Et c'est une donnée qu'il faut absolument prendre en compte dans la communication d'entreprise. Les salariés, les consommateurs, les syndicats, les actionnaires ne font pas spontanément confiance à l'entreprise. Aujourd'hui, une des fonctions de la communication « corporate » est d'exprimer de manière transparente les objectifs de l'entreprise. Alors que longtemps, la communication ne servait qu'à détourner l'attention, voire à masquer la réalité.

Transparence ou mise en scène ? Les deux notions ne sont pas antinomiques. Je mets en scène ce qui est vrai. Évidemment, le rôle du communicant est de présenter la réalité le mieux possible, mais surtout de lui donner du sens et de la cohérence. Les entreprises ont fait beaucoup d'efforts en ce sens et l'opinion y est assez sensible. L'image des marques est positive. Prenez la grande distribution. On assiste à un décalage incroyable entre le regard des leaders d'opinion qui n'ont pas encore perçu son utilité, et la perception de l'opinion elle-

même qui conçoit la distribution comme un secteur de qualité, de sécurité et de proximité. Résultat, les politiques font campagne sur les marchés, plutôt que sur les parkings de supermarchés...

Quel est le rôle d'Internet dans cette communication d'influence ? Les nouvelles technologies ont bouleversé la production et la consommation de l'information. On évolue dans un univers de boulimie : *zapping*, *multi-tasking*, etc. Autant de phénomènes qui font que le rapport de l'individu à l'information n'est plus le même. Dans la communication, notre principal souci devient l'« émergence » : comment faire pour que l'information de mon client émerge dans ce brouhaha, cette profusion médiatique ? Comment faire pour qu'elle reste plus de deux heures sur le portail de Orange ou Yahoo ? Et puis bien sûr, la créativité. Il faut sans cesse se renouveler pour intéresser, trouver des angles différents pour chaque média.

Le changement radical des modes de production de l'information implique également une modification du niveau et du fonctionnement des leaders d'opinion. Prenez un exemple : qui était l'opposant au Traité de Maastricht ? Philippe Séguin. Qui était l'opposant au Traité européen de 2005 ? Étienne Chouard, citoyen sans parti, sans étiquette et sans ambitions politiques personnelles. Il a réussi son pari en expliquant le premier, sur Internet, le Traité européen, en le décortiquant avec des mots sim-

ples de telle manière que tout le monde pouvait le comprendre.

Internet permet l'émergence de nouveaux visages. L'arrivée de nouveaux leaders d'opinion, moins institutionnalisés, « désacralisés » change radicalement le paysage de l'influence. Ce sont eux aussi qui construisent l'opinion.

Importante en 2005, l'influence d'Internet l'a été beaucoup moins lors de la dernière élection présidentielle.

Désirs d'avenir fut un flop, non ? Je ne partage pas complètement votre avis. Internet a contribué à l'intérêt de l'opinion et notamment des jeunes pour la campagne. C'est un des facteurs qui explique un taux de participation record. La démocratie participative sur Internet a probablement permis à Ségolène Royal de gagner sa primaire. Ce qui m'intéresse, c'est la culture Internet et comment elle irrigue les autres médias. Regardez le nombre d'émissions interactives aujourd'hui. Lors de la campagne présidentielle, Internet s'est affirmé comme le média de la segmentation. Celui qui s'adresse à des petits groupes d'individus, des communautés, ce que les politiques ne pouvaient plus faire avec la télévision, média global par excellence qui parle à tout le monde. Deux exemples assez frappants. Durant les campagnes précédentes, on s'adressait aux parents d'élèves. Nicolas Sarkozy, lui, a parlé des « orphelins de 16 heures ». Parents d'élèves aujourd'hui, cela ne veut plus rien dire. Entre ceux qui font garder leurs enfants, ceux qui leur font faire du soutien scolaire avec Acadomia et ceux dont les enfants restent seuls, la notion n'a plus de sens. Ségolène Royal, elle, a parlé des « petites retraitées ». Si vous parlez aux retraités en général, vous ne distinguez pas entre les seniors qui bronzent sur

la Côte d'Azur et les agriculteurs qui touchent 750 euros par mois. Cette culture Internet a pesé sur la stratégie de campagne. Traditionnellement, la politique a toujours été un marketing de l'offre : on mettait un projet sur la table. Aujourd'hui, le marketing de la demande a pris le pas. L'illustration la plus forte en a été donnée par l'émission phare de la campagne « J'ai une question à vous poser » (TF1). Les deux finalistes se sont imposés dans leur camp et dans l'opinion parce qu'ils ont le mieux réussi à répondre à toutes les demandes de toutes les franges de l'opinion.

Vous avez écrit dans *Le Monde* : « Internet est le triomphe des intérêts particuliers contre l'intérêt général. » **Ce n'est pourtant plus spécifique à la Toile...** Le média Internet est un média contestataire, le média pour dire non. En termes d'influence, c'est extrêmement intéressant puisque vous pouvez dire non à tout ce que vous voulez sur la Toile. Non aux OGM, non aux bretelles d'autoroutes, non au Traité constitutionnel, etc. En plus, vous pouvez solidifier et structurer des alliances qui auraient plus de difficulté à se mettre en place dans la « vraie vie ». Alliances qui peuvent, d'ailleurs, se révéler très éphémères.

Vous allez même jusqu'à parler de « cyber renouveau des partis politiques ». J'en parle depuis 2001. Les partis politiques, qui avaient longtemps été une école de formation, de socialisation, sont devenus des cours vides dans les années 1980-1990. Internet a revivifié le militantisme politique.

Mais un militantisme pratiqué dans son propre intérêt. Pas seulement. Le militant adhère parfois pour un intérêt particulier, s'engage pour un bout du programme, ou pour



une cause qui lui tient à cœur. Mais aujourd'hui, il s'engage surtout pour agir. Être militant dans les années 1980-1990, c'était coller des enveloppes et distribuer des tracts. Aujourd'hui, vous avez une vraie capacité d'action sur Internet — on l'a bien vu, notamment sur *Désirs d'avenir*. Quand on vous donne un tract à distribuer sur un marché, vous n'avez pas d'influence sur le contenu. Sur votre blog, vous prenez l'argumentaire du parti, vous faites un copié-collé et vous ne gardez que la partie qui vous intéresse ou que vous approuvez. Le militantisme retrouve ainsi une certaine forme de liberté et la logique d'appareil n'est plus du tout la même. Le rapport à la hiérarchie de l'appareil politique change. Internet a fait perdre au militantisme son fonctionnement élitiste. Il ne faut pas être élu ou premier secrétaire pour avoir le droit de s'exprimer. Un cybermilitant a la même part de voix qu'un grand électeur.

Selon vous, la Toile a « transformé les partis en réseaux et dénaturé les organigrammes ». Cela implique également une perte de respect pour la parole du chef ? Sûrement. Elle n'est plus intangible. Les expressions dans les partis sont beaucoup moins cadenassées.

Cela explique le fait que Ségolène Royal ait été en partie désacralisée ? Il ne faut pas perdre de vue la situation à ce moment-là. Ségolène Royal a été choisie parce qu'elle était la seule, en octobre 2006, qui pouvait permettre la victoire aux yeux des militants du PS. Elle n'a pas

perdu à cause de son positionnement, mais parce qu'elle a été incapable de le traduire. Prenez le discours de Villepinte : elle n'y parle à aucun moment de l'« ordre juste », alors qu'elle a gagné la primaire sur cette notion. Sa campagne n'avait pas de fil directeur. **Chez Euro RSCG, vous aimez les slogans, les formules. Est-ce que Ségolène Royal en a abusé ?** Elle n'en a pas abusé, elle ne les a pas rendus concrets. L'« ordre juste » a percuté dans l'opinion, mais s'est effondré quand le public s'est rendu compte qu'il n'y avait rien derrière. La promesse ne suffit plus en politique, pas davantage que dans la communication d'entreprise. Un slogan doit se traduire concrètement. Les gens aujourd'hui sont très matures en ce domaine. Ils attendent des faits, des preuves. La preuve a remplacé la promesse.

Elle aurait dû être mieux conseillée ? François Mitterrand, à l'époque, avait son gourou en la personne de Séguéla... Aujourd'hui, une campagne de communication ne peut plus se permettre d'être amateur. Ce n'est pas une question de gourou ou de communicant. Ségolène Royal a pensé qu'une certaine forme d'amateurisme allait plaire à l'opinion. Elle s'est trompée.

Euro RSCG n'a pas conseillé de candidat dans cette élection présidentielle. Nous n'avons pas fait campagne cette fois-ci, mais nous avons conseillé un certain nombre de personnalités qui y ont exercé un rôle. Pas de campagne d'appareil : cela ne s'est pas présenté et on ne l'a pas beau-



« Ségolène Royal a pensé qu'une certaine forme d'amateurisme allait plaire à l'opinion. Elle s'est trompée. »

coup cherché non plus. En revanche, cela nous a donné une belle liberté de parole que nous avons utilisée. Et puis, la communication politique et publique de l'agence doit représenter aujourd'hui entre 2 et 3 % de notre activité...

L'élection de Nicolas Sarkozy a marqué un tournant dans la communication politique ? Très clairement. Et ce qui est intéressant maintenant, c'est d'observer si cette nouvelle communication politique va conduire à un changement dans la communication tout court. Dans celle des dirigeants d'entreprises notamment. L'ascension politique, la campagne puis l'élection de Sarkozy battent en brèche la doctrine Pilhan : rareté, solennité. Avec Nicolas Sarkozy, on est dans l'abondance et la désacralisation. En outre, la gestion des silences a changé. Selon Pilhan, rester un mois sans s'exprimer donnait à l'opinion l'envie, le désir de vous entendre. Aujourd'hui, le silence médiatique n'existe plus, notamment grâce à la culture Internet et au développement des médias d'information continue. Nicolas Sarkozy l'a très bien compris.

Il n'avait pas le choix ? Il n'avait effectivement pas le choix, mais il l'a fait avec beaucoup de talent et il a ajouté la dimension du mouvement, qui est très forte et qui implique qu'il ne reste jamais longtemps sur un sujet. De sorte que cette cible mouvante évite que ne s'agrègent les mécontentements sur tel ou tel sujet. Les mécontents d'un jour ne sont pas les mécontents du lendemain.

Au risque de voir apparaître beaucoup de mécontents ? Effectivement, mais pour l'instant, le scénario est bien ficelé.

Pour Nicolas Sarkozy, « la communication sert à faire bouger les lignes ». Vous partagez cette conception ? Complètement. Nicolas Sarkozy a parfaitement compris à quoi servait la communication. Ce n'est pas juste un accompagnement. Il a intégré le fait que l'action et la communication aujourd'hui, dans nos sociétés, ne pouvaient pas être dissociées.

Vous dites qu'un des risques majeurs de ce type de communication, c'est la non-priorisation, qui peut conduire à une forme de banalisation de son action et de sa parole. Les Français veulent un président qui s'occupe d'eux. Un journaliste de *L'Express* a trouvé une formule très juste : « *Avant, c'était le Président dernier recours, aujourd'hui, on a un Président premier secours.* » La priorisation se posera lorsque viendra l'heure des premiers résultats. Pendant les premiers mois, les gens demandent du mouvement. Il faut montrer que la France change. Au moment des résultats, comme il n'y en aura évidemment pas dans tous les domaines, il faudra prioriser. Et cela marquera sans doute un changement dans le style de communication présidentielle.

Vous pensez qu'il y a désacralisation du président de la République ? Les Français ont compris que le président de la République n'était plus de Gaulle. Le Président doit apporter de la proximité, ce que n'avaient pas fait Chirac ou Mitterrand, et doit savoir fixer le cap. Or, le fait d'être présent tous les jours sur des événements de niveaux différents ne permet pas forcément à l'opinion de distinguer ce qui est important de ce qui ne l'est pas.

Vous parlez de « hiérarchisation de l'émotion présidentielle ». Le jour où vous ne pourrez vous rendre sur les lieux d'un drame affreux — gendarme fauché par une voiture ou pompier brûlé dans un incendie —, on vous demandera pourquoi vous n'y étiez pas...

Ce qui est paradoxal, c'est de parler du manque de proximité de Chirac par opposition à Nicolas Sarkozy. Quand Chirac est élu, il prend un bain de foule et va serrer toutes les mains. Quand Sarkozy est élu, il va dîner au Fouquet's... Vous avez raison, mais la proximité que les gens proches de Chirac lui reconnaissent ne se retrouvait pas dans sa communication. C'était le choix d'une communication — très professionnelle — d'un homme qui n'avait ni le même âge que Nicolas Sarkozy, ni la même familiarité avec les médias. On raille souvent Sarkozy quand il revendique aimer Christian Clavier, la Star Academy, le Tour de France et Johnny. Mais les Français ont élu quelqu'un dont ils se disent qu'ils peuvent avoir des points communs avec lui : on a tous quelque chose en nous de Sarkozy. ■

Le texte de cet entretien a été relu et amendé par Bernard Sananès.



1. *Le Monde*, 11 janvier 2001. Médias remercie tout particulièrement l'hôtel Costes de nous avoir accueillis dans ses salons lors de cette interview.
www.hotelcostes.com

h ô t e l c o s t e s
PARIS