

# De l'humilité des conseils en communication politique

PIERRE ZEMOR

François BAZIN : *Le Sorcier de l'Élysée. L'histoire secrète de Jacques Pilhan* (Plon, 2009, 429 pages.)

**F**RANÇOIS Bazin, journaliste politique au *Nouvel Observateur*, a écrit un très beau livre consacré à Jacques Pilhan, qui a été le conseiller en communication de François Mitterrand. L'ouvrage est le résultat d'un travail fouillé. Le style est plaisant. Souvent l'écriture est complaisante, tant l'auteur est fasciné par le modèle qu'il peint. Il relate bien entendu comment, la notoriété de son savoir-faire ayant séduit Claude Chirac, Jacques Pilhan est intervenu auprès du successeur de François Mitterrand à l'Élysée, tout naturellement, sans souffrir d'une image mercenaire.

Ce livre me procure l'occasion de m'exprimer sur les conseillers en communication politique, dont la pertinence des avis fluctue selon que doit prévaloir soit un faire-savoir publicitaire, soit la proximité politique et personnelle avec les acteurs.

François Bazin, sans recouper les informations qui étayent sa thèse, soutient que Pilhan a été, entre 1990 et 1993, le conseil en communication de Michel Rocard. Surtout, il donne à cette collaboration l'allure d'une exclusivité et paraît ignorer les diverses sources auxquelles le Premier ministre de l'époque aimait à puiser des avis. En faire un « client » de transition entre Mitterrand et Chirac serait mal connaître les raisons pour lesquelles quelques-uns des principaux collaborateurs de Rocard ont cru bon de se rapprocher de Jacques Pilhan et de le consulter.

La relation qui s'établit entre un homme politique et son conseiller doit être authentique. On ne peut tirer des bénéfices de

communication simplement d'actions publicitaires de notoriété, de quelques beaux coups médiatiques ou d'habiles conversations dans les dîners en ville. Apporter à bon escient des conseils, qui ont forcément à voir avec la stratégie, suppose, pour ne pas céder aux illusions, de soumettre les analyses sérieuses au crible d'une empathie quasi inconditionnelle.

Avec François Mitterrand, Jacques Pilhan n'a rien d'un *spin doctor*. S'il réussit par sage habileté une alchimie qui prend en compte quantité d'ingrédients, il se garde bien de jouer à l'apprenti sorcier. Son attitude est tout autre vis-à-vis de Michel Rocard. Il l'incite à faire des paris risqués pour sa position établie, peu après Matignon, de candidat naturel du Parti socialiste (PS) pour l'élection présidentielle.

La prise de contrôle du PS, comme la conduite de la liste pour les élections européennes, sont de graves bévues stratégiques. Communiquer avec l'opinion relève pour Michel Rocard de la pédagogie <sup>(1)</sup> d'une lente délibération. Son regard sur les médias et les sondages <sup>(2)</sup> le prédispose peu aux « coups » et aux effets d'affichage. Étonner François Mitterrand est d'un intérêt tardif.

Il est inévitable de ternir la mémoire des qualités de Jacques Pilhan si l'on considère les piètres résultats que Michel Rocard aura tirés de ses conseils en stratégie et en image.

En réplique à cette observation, François Bazin se fait porte-parole des très sévères dénigrements de Pilhan à l'égard de son « client », sur ce mode assez trivial qu'ont les publicitaires pour justifier des échecs : ils

(1) « Dire la complexité des choses et faire appel à la lucidité des gens », sur des affiches fin 1987.

(2) Michel Rocard, *Si ça vous amuse, chronique de mes faits et méfaits*, Flammarion, 2010.

décroissent mauvais le produit qu'ils n'ont pas pu lancer ni bien valoriser. Si Jacques Pilhan avait la finesse d'analyse des situations politiques que François Bazin lui prête, il aurait dû refuser de compromettre ses talents dans une cause aussi perdue... Il a plutôt contribué à la perte du pari de Michel Rocard.

Et ceci pour la raison essentielle que Jacques Pilhan a fait semblant de croire ou a cru possible qu'une bonne relation, voire une filiation, puisse enfin exister entre Rocard et Mitterrand.

Première hypothèse, Pilhan faisait ainsi plaisir à ses commanditaires qui tenaient à montrer leur bonne volonté de « coller à l'Élysée », au point de partager avec le Président son conseiller en communication.

À cette époque, j'ai fait remarquer, avec vivacité, qu'un bon professionnel ne pouvait sérieusement vivre deux empathies aussi antagonistes. Les opportunités tactiques devaient m'échapper... En avril 1993, mon point de vue a été écarté, que s'encombrer de gérer un Parti socialiste en grand désordre ne manquerait pas de brouiller une image appréciée des Français, voire de faire ressurgir le verrou anti-Rocard pour la présidentielle. Il était pourtant évident que ni le style Rocard, ni la méthode Rocard – et la tentative avortée d'États généraux – n'étaient susceptibles de rénover le PS, replié sur des petits jeux de pouvoir.

De même, la brillante assurance du scénario de Jacques Pilhan a-t-elle balayé mon avis que Rocard, dans la posture du sage, devait laisser à la jeune génération la tête de la liste socialiste pour l'Europe. Dix mois avant cette élection, une note annonçait les obstacles probables que Rocard rencontrerait sur cette route : consultation défavorable aux grands partis, éventualité de « listes parasites », débat télévisé avec un second couteau qui n'aurait rien à perdre pour le déstabiliser...

L'autre hypothèse, que je retiens plutôt à la lecture du *Sorcier de l'Élysée*, me confirme que les professionnels de la publicité et du conseil – Jacques Séguéla, Jacques Pilhan ou mon ami Claude Marti également disparu – ont une irrésistible propension à se substituer aux acteurs. Ils s'estiment capables d'infléchir des orientations stratégiques. Ils n'ont pas eu d'itinéraire politique ou n'ont pas connu les affres de la militance attachée à lentement faire bouger des opinions. Pour répondre à nos

anxiétés, ils écrivent l'avenir comme un roman-photo et apportent le plaisir d'une belle histoire à laquelle la complexe réalité va se conformer.

La séduction que le personnage de Pilhan exerce sur François Bazin nous prive d'une analyse plus profonde – que nous pouvions attendre du journaliste politique – sur les postures des conseils en communication politique. L'auteur ne tire aucun enseignement de la prétention de certains d'avoir pris sur les événements au point de changer le cours des choses.

Pire, François Bazin nous dit avec une certaine délectation que Pilhan est un remarquable façonnier et metteur en scène de la pièce politique qu'il a imaginée. Il redistribue les rôles avec une créativité allégrement libérée de tout cahier des charges trop encombrant. Une fois Jean-Paul Huchon convaincu, Michel Rocard est appelé à s'inscrire dans un *big bang*, sorte de complot selon Bazin, destiné à sauver la gauche et la fin du règne de François Mitterrand de la décrépitude.

Cette opération politicienne était pourtant insusceptible de répondre aux déceptions des opinions de gauche. Michel Rocard, en acceptant de renier une partie de sa philosophie politique, y perdait les chances qui lui restaient d'un retour sur le devant de la scène avec une certaine hauteur et avec l'image de celui qui a bien travaillé, mais dont l'élan a été stoppé, trop tôt et au détriment du pays.

Le scénario échoue, avec l'aide de Mitterrand d'ailleurs, qui rechigne à tenir la place que Pilhan lui a précisément assignée sur la foi d'un assentiment qu'il aurait recueilli, probablement sur le mode « Si ça vous amuse »... Bazin relate alors que Rocard est « licencié » par Pilhan, « congédié » avec la même désinvolture qu'il avait été « convoqué ». Aux objections faites sur les risques d'emballements stratégiques conçus en privilégiant le coup de com', Michel Rocard me reprochait qu'une fois de plus je refusais de « mettre les mains dans le cambouis ». Pour 1995, l'histoire du PS ne se répéterait pas. Quel intérêt avait-il de vidanger les voitures des autres ?

La tentation démiurge habite le sorcier. Observateur pourtant bien placé, Jacques Pilhan semble avoir cru qu'il aurait la force de construire entre Mitterrand et Rocard cette passerelle que Claude Marti envisageait

à portée de main à chaque fois qu'il sortait d'être reçu à l'Élysée. Pour ma part, dès 1976, lors d'un déjeuner en tête-à-tête avec Georges Dayan, intime de François Mitterrand, notre conviction commune était définitivement établie qu'il n'y aurait jamais de filiation entre ces deux personnalités, aussi étrangères l'une à l'autre.

Michel Rocard veut croire à la loyauté des interventions de Pilhan auprès de lui, y compris jusqu'à l'exonérer d'une quelconque complicité dans l'opération – en grande partie de communication – de son remplacement par Edith Cresson. Il préfère reconnaître avoir été victime du « syndrome Chaban-Delmas », accusé de lèse-majesté présidentielle dans ses intentions de « nouvelle société ».

En effet, Rocard a peu à peu fait taire ses différences. Il a refoulé le désir de gouverner autrement qui ressortait de son discours de politique générale devant les députés le 29 juin 1988.

Lors d'une séance de *video-training* dans les sous-sols de Matignon, Michel Rocard répondait en bon élève au questionnaire de l'excellent journaliste qu'était Gilbert Denoyan. Je me suis insurgé de la banalité de cet exercice trop convenu pour Rocard sur ce qui lui tenait à cœur dans sa conduite des affaires de la France. Ce fut une véritable éruption d'idées rentrées et de projets retenus. « Pourquoi ne dis-tu pas tout cela ? » Nouvelle explosion sur le chapitre de son empêchement. À revoir ensemble les deux passages enregistrés, nous pouvions aisément convenir que, hormis un peu de gangue à ôter, le discours qui venait d'être tenu répondait à ce que le pays attendait du gouvernement.

Le parler vrai de Michel Rocard était entravé <sup>(3)</sup>. Le bon conseil à lui donner était d'être lui-même. Pas de s'aligner sur l'Élysée. Il s'agissait de retrouver dans le pays la large confiance, que les chicanes mitterrandiennes avaient érodée, sans laquelle, écrit-il, on ne peut « choisir... et entraîner <sup>(4)</sup> » pour gouverner.

Les rôles des conseillers en communication politique varient. L'efficacité de leurs avis tient bien entendu aux savoir-faire professionnels,

aux compétences de créativité et de formulation, comme à l'aptitude à écouter les attentes de la société ou à respecter un système de valeurs. Il faut aussi savoir garder une cohérence stratégique dans le débat public, avant d'ajuster l'offre politique par des actions de communication et par un bon choix des médias. La qualité des relations hors médias, pour des négociations ou de véritables médiations, est essentielle. Les autres clés relèvent des proximités politiques et personnelles, dont la gamme s'étend de la neutralité et de la position mercenaire, assez indifférentes à l'engagement politique, jusqu'à l'implication parmi les acteurs, l'empathie, voire l'intimité.

Ces deux axes – technique et empathique – esquissent des postures assez distinctes. Les conseils sont des proches très impliqués – Claude Chirac pour le compte de son père, Franck Louvrier pour celui de Nicolas Sarkozy, moi-même entre 1974 et 1988 auprès de Michel Rocard. Sinon il s'agit de professionnels s'engageant pour un parti politique – Thierry Saussez à l'Union pour un mouvement populaire (UMP), avant la présidence de la République et le gouvernement, Jo Daniel à la tête d'un collectif du PS, vite court-circuité par les fortes personnalités de Jacques Séguéla ou du tandem Colé - Pilhan.

Quand un conseiller en communication politique intervient ponctuellement, il peut être tenté de jouer les divas et de mener des actions à court terme. Or, la sérénité évite de céder aux sirènes de résultats aussi rapides que cosmétiques. Le temps long permet de s'entourer d'une équipe de spécialistes qui s'imprègnent des situations, évaluent les acteurs et pratiquent une pédagogie respectueuse des personnages. L'un des groupes auprès de Michel Rocard, « image et stratégie », a permis que la fonction de communication bénéficie à la stratégie, modestement et en s'en nourrissant intimement.

La communication a ainsi accompagné les réflexions sur la décentralisation, l'autorégulation, la gestion locale et l'aménagement, les racines de la politique dans la quotidienneté, l'ouverture avisée de Michel Rocard aux données internationales ses actions en « terre d'expérimentation » conflanaise ou dans les méandres des batailles internes des comités directeurs du PS...

Cette longévité – une trentaine d'années – s'est bien portée d'une faible exposition média-

(3) Pierre Zémor, *Le Défi de gouverner communication comprise. Mieux associer les citoyens*, Conversations avec Patricia Martin, L'Harmattan/Radio France, 2007.

(4) Michel Rocard, *op. cit.*

tique. Les journalistes aiment mettre en avant les publicitaires, car ceux-ci peuvent être plus facilement dénoncés – non sans hypocrisie – comme facteurs de com' réductrice, de coups de pub et de spectacle.

Quand on cherche à situer Jacques Pilhan parmi ces profils de conseillers, on constate qu'il n'intervient pas de la même manière auprès de François Mitterrand ou de Michel Rocard. Il étudie et respecte attentivement la culture du premier. Il fait avec le second des travaux pratiques peu conformes à son système de valeurs, pour ne pas dire des manipulations qui n'ont rien d'une hésitante alchimie.

Comme toujours, à propos de communication, les pratiques sont à la merci de cette récurrente bataille sémantique entre deux conceptions : d'une part, celle de la promo-

tion et de la propagande revues par le marketing que la société de consommation est parvenue à appliquer à la politique ; d'autre part, celle de la relation à l'autre qui permet le partage et l'échange de l'information, qui ouvre sur la discussion, la concertation, le compromis social et le débat public.

La classe politique, les médias, la plupart des professionnels, nourris au lait de la concurrence, optent pour la première, hélas plus portée vers l'émotion et le spectacle. Une démocratie plus vivante préférerait la maïeutique de la seconde. Le conseiller en communication ne choisit que dans le sillage des options du politique. Pour l'instant, il n'est pas mauvais qu'il soit humblement ambidextre.

**Remarques annexées**, avec le schéma "Profils et positions de quelques conseillers",  
à l'article "De l'humilité des conseils en communication politique"  
paru dans le n° 133 (Printemps 2011) de la revue *Commentaire*

Dans la large gamme des apports des conseillers en communication politique, plusieurs critères éclairent l'efficacité de leurs avis. La diversité des rôles tient aux savoir-faire professionnels, aux compétences techniques de créativité et de formulation, comme à l'aptitude à écouter les attentes de la société et à respecter un système de valeurs. Il faut aussi, dans le débat public, garder une cohérence stratégique en ajustant l'offre politique par des actions de communication pertinentes et un bon choix des médias. Mais d'autres clés essentielles dépendent des proximités politiques et personnelles, depuis la neutralité, la position mercenaire, assez indifférentes à l'engagement politique, jusqu'à l'implication parmi les acteurs, l'empathie et l'intimité.

Ces deux éclairages font ressortir des postures de conseil fort différentes, selon qu'il s'agit de proches très impliqués – Claude Chirac pour le compte de son père, Franck Louvrier pour celui de Nicolas Sarkozy, moi-même durant une assez longue période pour Michel Rocard - ou bien selon qu'il s'agit de professionnels s'impliquant directement pour un parti politique – Thierry Saussez à l'UMP, avant la Présidence de la République et le Gouvernement, Jo Daniel à la tête d'un collectif du PS, vite court-circuité par les fortes personnalités de Jacques Séguéla ou du tandem Colé - Pilhan.

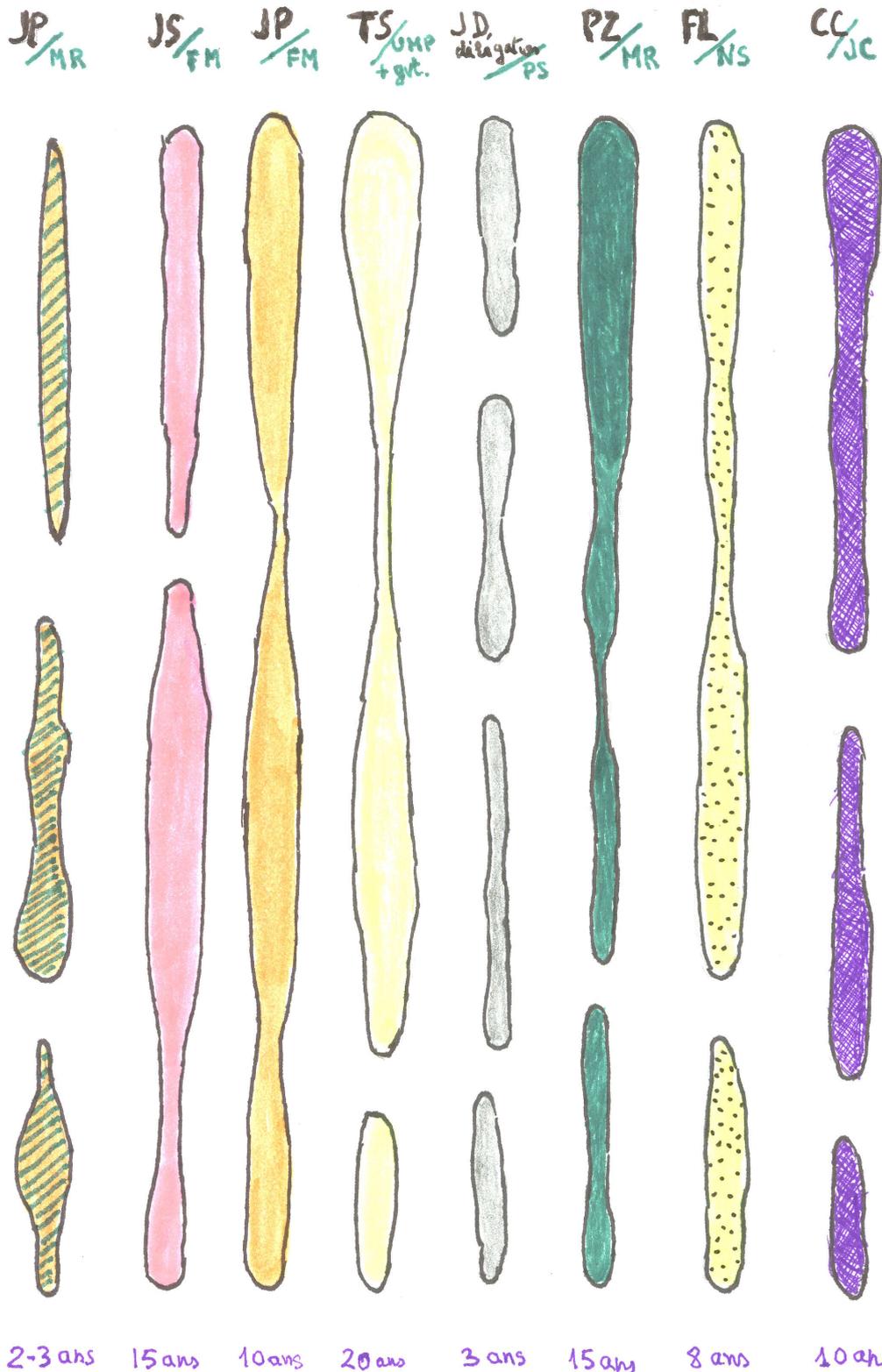
PZ

# COMMUNICATION POLITIQUE: Profils et positions de quelques "Conseillers"

## Savoir-faire de communication

( aptitudes professionnelles, compétences techniques, atouts personnels )

- Adhésion à un système de valeurs
- Cohérence stratégique /programmes politiques /évolutions de la société /évènements mondiaux
- Ecoute des attentes et études des opinions
- Formulation d'orientations et souscription à un "Cahier des charges"
- Maintien d'une relation permanente aux idées du débat public
- Conduite d'opérations et de campagnes
- Choix et évaluation des registres et des médias
- Réseaux relationnels du faire savoir
- Explication des ajustements de l'offre politique
- Créativité et imagination de "coups"
- Contributions à l'expression (scénographie, formules, training)



NEUTRALITE ► MERCENAIRE ► SYMPATHIE ► IMPLICATION ► EMPATHIE ► INTIMITÉ ►

*Proximités politique et personnelle*