

L'HOMME SANS COM'

DU MÊME AUTEUR

La Gauche de la gauche

Seuil, 1999

La Longue Marche de José Bové

Seuil, 2001

L'Impossible Défaite

Seuil, 2002

Les Taupes et les Éléphants

Hachette, 2004

L'Effet Besancenot

Seuil, 2008

Europe Écologie : électorat volage, électorat stratège

Fondation Jean-Jaurès, 2010

Secrets de sondages

Seuil, 2011

DENIS PINGAUD

L'HOMME
SANS COM'

ÉDITIONS DU SEUIL
25, bd Romain-Rolland, Paris XIV^e

CE LIVRE EST ÉDITÉ PAR PATRICK ROTMAN

ISBN 978-2-02-113673-9

© Éditions du Seuil, octobre 2013

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Extrait de la publication

*À mes enfants, le canard, le lapin,
la poussine, le chaton et la souris*

Remerciements

Je veux d'abord remercier le président de la République, François Hollande, qui m'a accordé un entretien « autorisé » dont le compte rendu constitue le dernier chapitre du livre. Averti de l'objet de cet ouvrage – la communication du pouvoir depuis le 6 mai 2012 –, il a accepté de m'en donner, pour la première fois, sa propre vision. Sans hésiter à affronter les critiques et les questionnements qui ont marqué la première phase de son quinquennat. Qu'il veuille bien croire à toute ma gratitude.

Je souhaite également manifester toute ma reconnaissance à mon ami et complice, qui se reconnaîtra, dont les encouragements, les sources et les éclairages ont été constants et inestimables pour accomplir mon travail d'enquête et d'analyse.

Deux contributeurs m'ont aidé à mettre en perspective le sujet. Nathalie Versieux, correspondante de *Libération* et du quotidien suisse *Le Temps* à Berlin, et Gareth Harding, directeur du programme européen de l'Université

L'HOMME SANS COM'

de journalisme du Missouri aux États-Unis, ont nourri la réflexion comparative avec les pratiques allemande et américaine de la communication gouvernementale. Leur apport a été particulièrement précieux.

Je tiens à remercier Sophie, ma femme, qui a supporté mon labeur au long cours et qui m'a aidé à rassembler une partie des indispensables informations à l'écriture de ce texte.

Enfin, je veux souligner le talent de mon éditrice, Anne Sastourné, dont la relecture du manuscrit a minutieusement éliminé maladresses d'écriture, manquements de précisions ou inexactitudes de sens.

Introduction

La communication est un métier

Le contraste est troublant. Tout semble distinguer François Hollande de son prédécesseur, Nicolas Sarkozy. Le premier donne l'image d'un homme plutôt rond, calme et poli. Le second a toujours paru plus sec, tendu et cassant. Le premier est un pur produit de l'énarchie française, ayant gravi les premières marches de sa carrière dans les cabinets ministériels, à l'ombre de François Mitterrand. Le second a gagné ses galons dans les arrière-salles des réunions des jeunes RPR, à l'ombre de Jacques Chirac. Le premier a conquis son camp au cours d'une longue histoire d'alliances, de compromis et de synthèses propres au fonctionnement du Parti socialiste. Le second a gagné les faveurs de la droite dans une démarche bonapartiste qui a fait de lui, à marche forcée, le chef incontesté de la droite.

Le premier est désormais président de la République. Et les observateurs ne cessent de s'interroger sur la différence de style qui oppose les deux hommes, et notamment sur

leur approche radicalement opposée de la communication. Le mot, qui définit l'art de se faire comprendre et apprécier, est considéré comme consubstantiel à l'exercice du pouvoir. Dans les démocraties d'opinion, c'est devenu même l'un des critères principaux de jugement. Suspendus aux sondages quotidiens sur la confiance, la popularité ou la compétence du chef de l'État, les médias scrutent quotidiennement la capacité de l'exécutif à faire partager ses orientations aux Français.

Le contraste, là encore, est étonnant. François Hollande paraît, sinon indifférent, du moins insensible à la défiance des électeurs et à la pression des journalistes depuis son intronisation à l'Élysée. C'est un technoprésident, collectif et tranquille, à qui l'on reproche fréquemment son manque d'engagement, d'autorité ou de rapidité. On garde, au contraire, le souvenir d'un Nicolas Sarkozy obsédé par l'état de l'opinion et par l'agenda médiatique tout au long de son quinquennat. C'était un téléprésident, omniprésent et agité, dont on vantait souvent le savoir-faire, la poigne et la fougue.

Délibérément très appuyée sous le précédent quinquennat, la communication gouvernementale en était une marque de fabrique, au nom de l'idée que la bataille de la conviction est politiquement plus importante que l'enjeu de la décision. Volontairement très relativisée sous la présidence actuelle, elle en est apparemment le parent pauvre parce que la politique, heureusement, reprendrait ses droits sur la propagande. La stratégie du spectacle médiatique, séduisante mais fatigante, laisserait la place

à celle de la délibération démocratique, noble mais forcément un peu chaotique.

C'est une version de l'histoire, très simplifiée. Plongées dans le même écosystème médiatique, désormais structuré par l'information – et son décryptage – en continu, la gauche comme la droite en ont depuis longtemps affiné leur compréhension. Les acteurs du spectacle, au plus haut sommet de l'État, ont été formés aux mêmes grandes écoles technocratiques et cathodiques. Plus bas, les nouvelles générations, qui aspirent déjà à la relève de leurs aînés, les enfants de la télé, construisent leur propre carrière dans l'univers commun des réseaux sociaux, smartphone à la main et compte Twitter à l'appui.

Comment expliquer, dans ces conditions, la surprenante difficulté de la gauche au pouvoir à organiser sa propre communication, depuis le 6 mai 2012 ? Comment comprendre les ratés multiples dans la narration des différents aspects de sa politique qui, en mariant la rigueur budgétaire et la justice sociale, constitue une tentative cohérente – bien sûr discutable – pour sortir le pays de la crise ? Comment analyser la succession de maladresses, d'approximations ou d'erreurs dans la pédagogie de l'action, qui ont ponctué la première phase du quinquennat de François Hollande ?

Un empêchement politique et idéologique

Il y a une première réponse qui tient à la culture politique de la gauche. Issue du mouvement ouvrier et progressiste

du XX^e siècle, celle-ci n'a jamais été très à l'aise avec le marketing des arguments. Elle lui a toujours préféré le discours de la méthode. La transformation sociale ne consiste pas à « vendre » un programme aux électeurs. Elle implique un mouvement concomitant de ceux d'en haut – en charge d'actionner les manettes de l'État – et de ceux d'en bas – sous forme d'une mobilisation sociale en faveur du changement. Dès lors, la communication est une concession inévitable à la démocratie d'opinion et à la puissance des médias. Elle ne saurait constituer une priorité de l'action gouvernementale.

Cette retenue est encore accentuée par la prédominance, depuis les années 1960, des algorithmes technocratiques dans le logiciel de la social-démocratie. Il y a bien longtemps que le personnel politique incarnant la gauche de gouvernement n'est plus directement issu des rangs des classes populaires. Et que sa vision du progrès social est tamisée par le respect des grandes mécaniques des politiques publiques, elles-mêmes soumises aux règles dominantes de l'économie de marché. L'exercice du pouvoir consiste pour elle à gérer un appareil de décisionnaires, nombreux dans les cabinets ministériels, dont la compréhension des enjeux de communication n'est pas toujours la principale qualité.

La gestion du dossier de Florange est une caricature de ce double empêchement idéologique et technocratique. Par-delà les convictions ou les positionnements des principaux acteurs, l'exécutif a tout simplement oublié l'essentiel : construire et scénariser les arguments d'une histoire

symbolique de la transformation sociale du XXI^e siècle. Faute d'une communication bien ordonnée, le nécessaire compromis avec le géant de l'acier Mittal, pour beaucoup, a pris l'allure d'une capitulation. « La petite ville de Moselle, concluent sans détour deux journalistes, théâtre de la réconciliation de la gauche et des ouvriers pendant la campagne présidentielle, est devenue le cimetière du “changement, c'est maintenant”¹. »

Une deuxième réponse tient sans doute au contexte de l'élection présidentielle de 2012. On oublie trop souvent que son résultat – le plus serré de la V^e République depuis 1981 – est avant tout le fruit d'un rejet : celui de Nicolas Sarkozy. « La victoire ne provoque presque aucun élan, souligne Jérôme Jaffré, pas même un état d'indulgence. Elle crée seulement les conditions d'une majorité absolue des socialistes aux législatives du mois de juin, devenues une élection de subordination². » C'est sous le double signe de la normalité et du changement que François Hollande a construit son succès, beaucoup plus que sous le drapeau du nouveau rêve français dont il avait esquissé les lignes durant sa campagne. Prendre le contre-pied du sarkozysme, dans une logique d'alternance bien française, a constitué le non-dit d'un programme construit sur des engagements limités.

1. Valérie Astruc et Elsa Freyssinet, *Florange, la tragédie de la gauche*, Plon, 2013.

2. In Pascal Perrineau (dir.), *Le Vote normal. Les élections présidentielle et législatives d'avril-mai-juin 2012*, Les Presses de Sciences Po, 2013.

Quelle meilleure façon de se différencier du quinquennat précédent que de récuser une méthode fondée sur l'imposition permanente de la scénarisation de l'action publique ? En jetant la communication avec l'eau du bain sarkozyste, le nouveau pouvoir a voulu manifester, dès son entrée en fonction, une différence d'approche. Au fil des mois, il s'est aperçu cependant qu'une décision raisonnable pouvait produire de fâcheux effets dans l'opinion, faute d'explication satisfaisante. Et que, plus généralement, une politique affichée comme déterminée pouvait laisser les Français sceptiques, sinon amers, faute d'un récit convaincant.

L'exécutif s'est efforcé de rectifier le tir. Les fameux « éléments de langage » – les EDL pour les initiés –, dont l'usage avait été moqué par les socialistes du temps de Nicolas Sarkozy, ont commencé de retrouver grâce. Ils sont surtout apparus utiles pour éviter la trop grande cacophonie d'une gauche habituée à la diversité des points de vue plutôt qu'à la discipline de l'argument. Quant au temps du quinquennat, il peine à trouver son rythme malgré les exercices de style sur l'horizon 2025, au cours de l'été 2013.

La communication est une stratégie de l'offre

Enfin, on peut se risquer à une troisième réponse à l'impéritie communicationnelle, qui renvoie aux traits fondamentaux de caractère du président et du Premier ministre. Des grandes batailles idéologiques, parfois

changeantes, qui ont fait la réputation de la génération Mitterrand, ils n'ont jamais été. Hommes de synthèse, comme certains disent parfois avec une pointe de mépris, ils ont toujours préféré les compromis de circonstance aux querelles de principe. On ne se souvient pas d'eux campant sur une position tranchée qui, pour n'être souvent que l'argument d'une part de marché politique dans le monde socialiste, n'en constitue pas moins une carte d'identité au sein de la famille.

Or, la communication est une stratégie de l'offre. Elle ne peut être efficace que si elle surprend, dérange, provoque, en ayant pour objectif de nouer une relation d'attachement et non pas de raison. Elle ne peut fissurer les socles de conviction sans une certaine prise de risque. Elle n'est pas insensible à l'état d'esprit des publics auxquels elle s'adresse, mais elle cherche avant tout à l'interroger pour mieux le modifier. Autrement dit, elle suppose une guerre de mouvement et non pas une guerre de position. Son pire ennemi est l'indifférence ou, plus grave, l'ennui.

Pourtant, François Hollande et Jean-Marc Ayrault peinent à « imprimer », pour reprendre une formule à la mode. Stratèges de la négociation quand l'urgence appelle la décision, adeptes du temps long quand l'opinion vit de temps court, ils racontent aux Français une histoire souvent trop classique et trop conceptuelle. Quand le président fixe comme horizon l'inversion de la courbe du chômage, qui peut s'y projeter ? La rengaine est trop connue. Et quand le Premier ministre s'échine à

promouvoir son « nouveau modèle français », qui même l'entend ? Les mots sont trop distants.

À la décharge du pouvoir, la communication gouvernementale est devenue un exercice particulièrement difficile. Elle n'a rien à voir avec la communication électorale qui s'inscrit dans une unité de lieu, de temps et d'intrigue et fait appel à des sentiments projectifs. Celle-ci peut même rapidement devenir un handicap pour celle-là. Barack Obama en a fait l'expérience lorsqu'il lui a fallu batailler plusieurs années pour imposer la généralisation de l'assurance-santé pour tous les Américains. Le slogan « *Yes, we can* », qui avait contribué à le faire élire en 2008, parut parfois sonner faux, tout au long de cet interminable combat. Ici, en France, « Le changement, c'est maintenant » est désormais devenu une formule récurrente de protestation à l'égard des gouvernants !

Complication supplémentaire, la parole de l'exécutif est tendanciellement démonétisée par la multiplication des expressions que permettent le développement et la numérisation des canaux d'information. Le bruit du *fact-checking*, cette démarche visant à vérifier systématiquement les chiffres, les informations ou les faits énoncés par les dirigeants, submerge vite le locuteur gouvernemental. « *The storytelling* des hommes politiques, explique Christian Salmon, et son décryptage compulsif par les médias, sont devenus en quelques années les deux mamelles d'une démocratie envoûtée, qui a substitué le récit à l'action,

la distraction à la délibération, le *stage craft* (l'art de la mise en scène) au *state craft* (l'art de gouverner)¹. »

Sans compter que ce brouhaha permanent du décodage est aussi l'émanation d'une défiance profonde de la société vis-à-vis de l'action politique. Voilà quarante ans que les exécutifs successifs assurent tout faire pour sortir le pays d'une crise du chômage, endémique depuis le choc pétrolier de 1974. Dès l'année suivante, d'ailleurs, Jacques Chirac, alors Premier ministre, ne promettait-il pas déjà la prochaine « sortie du tunnel » ? Deux générations successives n'en ont toujours pas vu le bout et s'interrogent finalement sur la capacité des conducteurs du train à les en sortir.

Et puis, la dictature de l'instant fait le reste. Un très proche conseiller du Premier ministre insiste : « Le moment contemporain abolit la distinction traditionnelle entre le temps de la décision et le temps de l'information. Il ne reste plus que l'élection du pape qui sépare clairement les deux ! D'ailleurs, les marques ont déjà compris la temporalité concomitante entre l'innovation et le marketing. De la même façon [...], la communication du pouvoir n'est plus dissociable de sa propre production. Il n'y a pas une mesure et, ensuite, son service après-vente. L'explication doit devenir le réflexe naturel de l'action². »

1. Christian Salmon, *La Cérémonie cannibale. De la performance politique*, Fayard, 2013.

2. Entretien avec l'auteur.

Cet entrelacs qui régent dorénavant toute démarche gouvernementale, Nicolas Sarkozy l'avait bien compris. Son omniprésence médiatique, qu'il considérait comme une conséquence inévitable du quinquennat et de la prééminence absolue du président, lui a beaucoup été reproché. Parlait-il trop ? Ou pas assez bien ? En tout cas, les Français s'en sont progressivement lassés. Plus exactement, ils ont ressenti comme une usure du système exhibitionniste sarkozyste, le décalage étant souvent trop grand entre la parole et les résultats.

François Hollande en a bien senti les symptômes. L'homme sans com' veut aujourd'hui réhabiliter à la fois la noblesse et la discrétion de la décision publique. Il entend réaffirmer la gravité des actes dont le système représentatif lui a confié la responsabilité. Cette conception de l'action gouvernementale est heureuse, en ce qu'elle récuse la tendance présentée comme inéluctable d'une primauté de la mise en scène sur le texte. En se débarrassant volontiers de tous les colifichets trop voyants de la communication, le président remet la politique au centre.

Mais, ce faisant, l'homme sans com' oublie un peu vite que la communication n'est pas un don mais un métier. La sagesse ou l'audace d'une décision présidentielle ne constituent jamais une garantie d'adhésion de l'opinion. Ne résonnent pleinement que les actes, les paroles ou les postures qui, quand bien même perçus comme difficiles ou désagréables dans une situation de crise, sonnent justes. C'est là que le travail des communicants est décisif.



RÉALISATION : NORD COMPO À VILLENEUVE-D'ASCQ
IMPRESSION : CORLET À CONDÉ-SUR-NOIREAU
DÉPÔT LÉGAL : OCTOBRE 2013. N° 113670 (00000)
IMPRIMÉ EN FRANCE

