



**Benoît Viala, partner et responsable de la communication d'influence chez EuroRSCG C&O. "La communication devient ainsi portée, ce qui implique adhésion et mobilisation des publics aux objectifs de l'entreprise. L'enjeu est de passer de la gestion d'une communication à la gestion d'une relation."**

## ► Suite de la p.25

Dans le landerneau médiatique, les clichés ont la vie dure. La mythique attachée de presse ravissante idiote, champagne et petits fours, hante toujours bien des rédactions. Certains coups de fil sont là pour nous rappeler qu'il y a encore des erreurs de casting. Mais depuis une bonne dizaine d'années, les choses changent. "Le vieux modèle de l'attachée de presse est éculé, constate Marc Chauchat, le directeur général adjoint de TBWA Corporate (Groupe Omnicom). Aujourd'hui nous sommes dans l'ère des consultants en communication." Sous l'impulsion des grandes agences corporate anglo-saxonnes, le petit monde des relations presse et publiques se professionnalise. Les RP,

ralentissement de son activité, mais "contrairement aux autres secteurs de la communication, nous avons beaucoup moins souffert, confie Jean-Pierre Beaudoin, le vice-président du Syntec RP, le syndicat patronal de la profession. Après 2 % de hausse de notre marge brute en 2008, l'évolution a été pour la première fois négative l'année dernière, à - 2% selon nos estimations. Autrement dit, le marché est quasi stable", analyse celui qui est aussi le coprésident du groupe de relations publiques i&e. Dans le détail, sur le marché hexagonal, les petites agences sont celles qui ont le moins souffert, +7% de croissance de la marge brute pour les structures de moins de 10 salariés, selon le Syntec RP. Le choc attendu n'a pas eu lieu et ces

*La mythique attachée de presse ravissante idiote, hante toujours bien des rédactions (...)  
Mais le petit monde des relations presse et publiques se professionnalise*

comme il est coutume de les désigner dans le jargon, sont le seul métier de la communication qui ne s'adresse pas directement à son public mais qui passe par des relais d'opinion - médias, élus, experts, blogueurs, meilleurs clients, fournisseurs privilégiés ou collaborateurs émérites, bref des connecteurs. "Les relations publiques sont une activité de management qui a pour vocation d'entretenir des relations mutuellement bénéficiai-

chiffres montrent que le contexte économique a finalement un effet mineur. "En France, les relations publiques gardent une marge de croissance et le nombre d'organisations qui ont recours à nos services est inférieur à ce qu'il devrait être", estime Jean-Pierre Beaudoin. Quelles sont les raisons qui justifient ce besoin croissant de "public relations" de la part des entreprises ? Il y en a plusieurs : à la fois structurelles

D.R.

pour effectuer des grandes campagnes de communication à la télévision ou dans les transports mais je n'ai pas les budgets pour m'offrir ce type d'opérations, reconnaît François Tassou, directeur marketing et communication de Harley Davidson France. Nous nous sommes rabattus sur les relations publiques qui sont quand même beaucoup moins onéreuses." Même constat du côté de la jeune entreprise Meilleursagents.com - les start-up sont d'ailleurs très consommatrices de relations publiques. Sébastien de Lafond, fondateur du courtier en agences immobilières : "Le relais mé-

gré des dizaines de millions d'euros d'investissements en publicité chaque année. Et pas uniquement en raison de la fin programmée du monopole sur Internet. Spectacle sous forme d'une tournée d'été depuis une dizaine d'années ou sponsoring d'une

nagement mais pour beaucoup de clients, la dimension médiatique s'avère être la priorité. "Être repris dans la presse montre que l'entreprise suscite l'attention", assure François Tassou de Harley Davidson. Depuis des années l'objectif de la marque est de changer

*Le seul métier de la communication qui ne s'adresse pas directement à son public mais qui passe par des relais d'opinion - médias, élus, experts, blogueurs, meilleurs clients, fournisseurs privilégiés ou collaborateurs émérites, bref des connecteurs*

res entre différents publics", définit Jérôme Lascombe, le PDG de l'agence de relations publiques Hopscotch. Contrairement à bien des activités les PR ont été relativement épargnés par la crise. Outre-Atlantique, les investissements des entreprises dans cette forme de communication augmentent chaque année : de 4 % en 2008 et 3 % en 2009 selon des chiffres publiés en début d'année par la firme de private equity Veronis Suhler Stevenson (VSS). En valeur, les professionnels ont dépensé l'an passé plus de 3,7 milliards de dollars en PR. VSS estime à 8 milliards le montant des investissements aux Etats-Unis en 2013. Toutes proportions gardées, le marché français connaît peu ou prou la même tendance. Après plusieurs années de croissance à deux chiffres, le secteur des relations publiques a logiquement enregistré un

et conjoncturelles. Tout d'abord, les relations publiques consomment des budgets beaucoup moins élevés que les autres formes de communication, en particulier l'achat média et la publicité. Selon les chiffres du Syntec RP, parmi les contrats annuels des agences, seuls 10 % sont supérieurs à 150 000 euros d'honoraires. Pour Marc Chauchat de TBWA Corporate, le choix des PR par l'entreprise ne se résume toutefois pas à un simple rapport efficacité/coût. "Nous sommes l'un des meilleurs canaux de communication en période de crise, d'ailleurs certains de nos clients ont augmenté leurs investissements."

## D'abord une question de budget

La communication reste aussi une question de ressource. "J'adorerais

*"Les retombées presse ont aussi un impact sur les collaborateurs. En fait, les RP sont aussi un outil de management"*

diatique est absolument crucial pour toute jeune société, pour des questions de ressources mais pas uniquement. Les relations publiques permettent aussi de se faire entendre."

## Ensuite une question de discours

Entendre et comprendre. Voilà le deuxième étage de la fusée RP, celui du discours, autrement dit, du fond. Une démarche qui n'est bien entendu pas du tout incompatible avec des stratégies d'achat médias très fortes. Exemple avec la Française des Jeux chez qui les relations publiques occupent une place prépondérante mal-

*"Passer par le point de vue d'un relais d'opinion comme un journaliste rend ce message plus crédible"*

équipe cycliste depuis maintenant plus 10 ans, aussi les relations avec le public sont au cœur de la stratégie de

l'image des propriétaires de Harley Davidson - plus vraiment des jeunes loups ou des marginaux mais plutôt des cadres aisés voulant se faire plaisir le week-end. "Passer par le point de vue d'un relais d'opinion comme un journaliste rend ce message plus crédible, estime de directeur marketing et communication. A travers le média, le message a plus de valeur", ajoute Sébastien de Lafond de Meilleursagents.com.

## Le tsunami digital

Les PR bénéficient aussi de la tendance actuelle à la préférence pour les frappes chirurgicales par rapport au "carpet bombing". "Il y a une réallocation des ressources entre les différentes formes de communication dans les entreprises. Et la part des budgets alloués aux relations publiques augmente", constate Jean-Pierre Beaudoin de i&e. Mais pas seulement. La crise sème aussi le doute : "Cela oblige les entreprises à donner du sens à

*"Avec Internet, les organisations ont surtout perdu le contrôle de l'information"*

## Réputation et e-réputation

### Liens maîtrisés, liens semi-maîtrisés et liens non-maîtrisés

Réputation et e-réputation convergent. En effet, beaucoup de personnes s'informent aujourd'hui sur le Web. Sur ce support, il existe des liens maîtrisés, c'est par exemple le site corporate de l'entreprise, des liens semi-maîtrisés comme Wikipédia et enfin des liens non-maîtrisés, là il s'agit des blogs. Selon le premier baromètre Hopscotch de la e-réputation, les patrons du CAC 40 sont présents en ligne, mais plutôt malgré eux. "Les patrons sont passifs, constate Jérôme Hopscotch. Aucun d'eux n'a de blog personnel, seuls 5% sont sur Facebook et 16% sont sur LinkedIn ou Viadeo". Quelques dirigeants, c'est le cas d'Arnaud Lagardère ou de Lakshmi Mittal ont cependant pris le parti de s'occuper de leur e-réputation. Ce qui se passe : "Plus les dirigeants contrôlent de liens sur la première page de Google, plus leur réputation résistera aux aléas du "web sauvage"". A noter, la rémunération et la fortune des dirigeants ne sont pas des sujets massivement associés à leur e-réputation. Selon le

baromètre, un trio inattendu coiffe le classement : Jean-Luc Dehaene de Dexia occupe la première place avec une réputation solide, peu volatile et de qualité malgré les difficultés rencontrées par son entreprise. Franck Riboud de Danone le suit. Il jouit d'une e-réputation positive, maîtrisée et équilibrée. Le plus discret, Pierre-André de Chalendar de Saint-Gobain arrive troisième.

*"Plus les dirigeants contrôlent de liens sur la première page de Google, plus leur réputation résistera aux aléas du "web sauvage"*

quelques clés : audits de réputation et veille sur ce qui se dit tout d'abord. Ensuite il convient de définir et de mettre en place une stratégie de présence en ligne qui passe par la production de contenu, par le référencement sur les moteurs, par des relations publiques en ligne et enfin par une relation influenceurs. «Plus une marque s'ouvre, plus elle canalise les énergies négatives», estime Jérôme Lascombe.

Quelles sont les stratégies de présence en ligne ? Le baromètre réalisé par l'agence de relations publiques donne

E.L.

Vincent, son responsable en France. Elles nous ont permis d'organiser notre discours, d'expliquer ce que nous faisons et de faire passer les bons messages." Autre mission des relations publiques : séduire et intéresser les prospects et rassurer les clients. Dans leur forme événementielle par exemple, elles permettent en effet d'entretenir des relations fortes avec ses clients, en particulier les grands comptes. "On parle affaires l'air de rien : l'idée est de dédramatiser pour fidéliser. C'est une forme de relation client", raconte un ancien dircom. Et d'ajouter : "Les retombées presse notamment ont aussi un impact sur les collaborateurs. Ces derniers lisent des articles qui parlent de leur entreprise. En fait, les RP sont aussi un outil de management." Il existe en effet une dimension sociale du ma-

sa communication et amplifie le besoin des relations avec les publics", ajoute Christian Giacomini. Les RP n'échappent pas non plus à la révolution digitale. La grande évolution dans le monde de la communication ? La conversation est désormais partout : site Web bien sûr, forums de discussion, plates-formes en tout genre comme de blogs ou de vidéos et bien sûr les incontournables réseaux sociaux. Pour les organisations les effets ne sont même plus majeurs, ils sont tout simplement considérables ! Que se passe-t-il ? Entreprises et marques se tournent vers les spécialistes des relations publiques en leur demandant de gérer ces nouvelles formes de diffusion de l'information. "Avec Internet, les organisations ont surtout perdu le contrôle de l'information",



**Jean-Pierre Beaudoin, Syntec RP.** “La pure marchandisation du monde est terminée. Les marchés ne se résument plus à une simple question de consommation mais ils prennent d’autres virages. Le poids des relations publiques avec les publics sera ainsi déterminant.”

résume Christian Giacomini de Rumeur Publique. Un malheur arrivant rarement seul, le digital a par ailleurs bousculé les règles du jeu en faisant

formation. Satisfaire cette demande passe évidemment par une augmentation des opérations de relations publiques. “Ce besoin grandissant de prise

## “Le digital à fait exploser les frontières entre les différents publics de l’entreprise”

exploser les frontières entre les différents publics de l’entreprise. La pression du citoyen n’a jamais été aussi forte. Terme consacré pour décrire ce phénomène : la porosité des parties prenantes, autrement dit des publics de l’entreprise : médias, salariés, concurrents, affaires publiques ou secteurs associatifs, non seulement tous et toutes ont accès à la même information, “ces gens-là se par-

en compte des parties prenantes est lié d’une part à l’impact croissant des phénomènes d’opinion mais aussi à l’évolution de la vie des marques, considère Jean-Pierre Beaudoin. En plus de leur vie commerciale, ces dernières disposent aujourd’hui d’une vie sociale. Les relations publiques sont l’approche privilégiée pour incarner cette dimension sociale, en particulier sur Internet.” Dans les faits, les publics de l’entre-

## La pression du citoyen n’a jamais été aussi forte. Terme consacré pour décrire ce phénomène : la porosité des parties prenantes

lent aussi entre eux, constate Jérôme Lascombe de Hopscotch. C’est la fin des firewalls corporate. Il n’y a pratiquement plus de secrets dans l’entreprise.” Les parties prenantes affichent par ailleurs un grand appétit pour l’in-

prise influencent de plus en plus les décisions. Influence, le mot est lâché. Expression mal aimée il y a encore quelques années, l’influence, autrement dit la capacité à faire évoluer la perception de la réalité et à faire in-

## Coaching Media-training, “political-training, crisis communication”

Hommes politiques, chefs d’entreprises, responsables syndicaux ou spécialistes du consulting, vous n’échapperez pas au coaching. “Nous formons les trois-quarts du top management des entreprises du CAC 40”, attaque Nouridine Cherkaoui, partner chez EuroRSCG en charge de l’activité Eurocoaching. Pour 2 500 euros en moyenne la séance de 2 heures 30, ces derniers apprennent à parler à leurs publics : media-training avant de

quent pas. “C’est une aide à la formalisation”, explique Nouridine Cherkaoui. Pour les trois techniques de communication étudiées, - déclaration, échange et débat -, l’objectif est de faire en sorte que nos clients s’approprient leur message, qu’ils aient l’air sincère”. Le coaching n’est pas la panacée. L’exercice, contraignant, nécessite de clarifier son propos, rompre avec certaines habitudes et parfois même remettre en question une vision de soi-

## Pour les trois techniques : déclaration, échange et débat, l’objectif est de faire en sorte que nos clients s’approprient leur message, qu’ils aient l’air sincère”

passer en radio ou télévision, “political-training” pour bien s’adresser à un élu ou encore “crisis communication” quand plus rien ne va. A en croire le patron d’Eurocoaching, l’activité est en plein boom : +25% de missions en plus en janvier 2010 par rapport à la même période l’an passé. “Nous en réalisons environ 250 par an pour 350 gens de pouvoirs, certaines formations se faisant à plusieurs”. Les enjeux ne man-

même bien trop incontestable. Dans ses équipes Eurocoaching compte des anciens haut responsables politiques et économiques mais aussi des journalistes, des avocats et même des professeurs de théâtre et d’art dramatique. “Les tabous se gomment et le voile est en train de se lever sur des procédés très courant outre-atlantique”, conclut Nouridine Cherkaoui.

E.L.

fléchir cette perception, est au cœur même de nombreuses offres de communication sur le marché. Pionnier sur le sujet, l’agence EuroRSCG C&O (groupe Havas) a même créé un pôle éponyme. “L’heure est à la communication intégrée. Les relations publiques, qu’il s’agisse de relations presse, de lobbying, d’événementiel ou de com financière, ne sont que de l’influence”, estime Benoit Viala, partner et responsable de la communication d’influence chez EuroRSCG C&O.

## L’interaction entre les publics

La partition est écrite, reste l’interprétation. Ce nouveau paradigme de la communication d’influence auprès de multiples publics n’est pas sans enjeux. Pour les agences comme pour leurs clients. “Comment appréhender ces nouveaux jeux d’interactions entre les publics ?, voilà notre défi commun, estime Benoit Viala. Pour les entreprises tout d’abord. L’abolition des frontières complexifie l’art de la relation avec les publics. “Tout va de plus en plus vite. La première chose à faire est de structurer son discours et d’être cohérent tout en répondant aux attentes du public visé, par exemple avec les journalistes en leur fabriquant des contenus”, explique Sébastien de Lafond de Meilleursagents.com. L’une des toutes premières conférences de presse de la jeune entreprise a été construite autour d’un sondage sur le marché de l’immobilier. La montée en puissance de la communication d’in-

## “Nous entrons dans le règne des stratégies d’advocacy, c’est-à-dire de la participation active des publics. La communication devient ainsi co-portée”

fluence est parfois plus difficile à gérer dans les groupes plus anciens. Ces entreprises sont trop souvent organisées en silos, y compris pour leur communication. “Leur principal défi est de comprendre que c’est la fin des stratégies de contrôle. Elles sont dessaisies de la parole officielle, estime Benoit Viala. Nous entrons dans le règne des stratégies d’advocacy, c’est-à-dire de la participation active des publics. La communication devient ainsi co-portée, ce qui implique adhésion et mobilisation des publics aux objectifs de l’entreprise, explique le successeur de Bernard Sananès chez EuroRSCG C&O. L’enjeu est de passer de la gestion d’une communication à la gestion d’une relation.” En effet, l’influence suppose le lâcher prise : il faut savoir accepter de rentrer dans une relation permanente qui n’a pas été choisie. Pour Jean-Pierre Beaudoin, “il n’y a pas de meilleure façon de prendre la parole que de la donner. Les entreprises ont du mal à intégrer ces nouveaux schémas”. Mais attention, il ne s’agit pas pour autant de se laisser dicter l’agenda par les parties prenantes. Car si cela est le cas, les risques sont majeurs : perte d’autorité ou encore moindre efficacité de la prise de parole.

## De la communication d’influence

De l’autre côté, les enjeux pour les agences ne manquent pas non plus. “Les médias sont un marché”, constate Christian Giacomini. Sur le marché des RP la concurrence est rude. “Nous allons vers la constitution de grandes agences. La taille devient un facteur déterminant. C’est une prime aux grandes structures”, estime Jérôme Lascombe de Hopscotch. Sans surprise, le monde des agences de RP est ainsi en train de vivre une montée en gamme des compétences des collaborateurs. La profession des relations publiques est fondée sur la compréhension des rela-

tions avec les publics. Les communicants doivent comprendre les problématiques et les enjeux spécifiques des clients. Par exemple pour son pôle affaires publiques, TBWA Corporate a recruté deux avocats. “Il nous faut faire nous-mêmes nos propres RP en adhérant à des clubs et en “réseautant” le plus possible”, ajoute Caroline Saslawsky de l’a-

## “Nous allons vers la constitution de grandes agences. La taille devient un facteur déterminant”

gence Idenium. La communication d’influence implique de mettre les clients en relation avec les bons publics. Dans les relations médias, l’exercice est particulièrement complexe. “La raréfaction des supports nous oblige à être de plus en plus imaginatifs. Les médias sont en crise, notamment la presse. Dans les rédactions, les journalistes disposent à la fois de moins en moins de temps et sont de plus en plus sollicités, constate Marc Chauchat. Notre mission est d’identifier les parties prenantes, de dé-

cessoirement faire en sorte que les dircoms disposent eux aussi d’outils et de tableaux de bord à l’instar des autres grandes fonctions dirigeantes de l’entreprise. “La quantification fait de plus en plus partie de notre action, ce qui est difficile à évaluer c’est le qualitatif, reconnaît de son côté Benoit Viala d’EuroRSCG C&O. Nous disposons d’outils

que nous utilisons plus a priori qu’à posteriori. Concrètement cela passe par des stratégies d’identification des parties prenantes grâce à de l’expertise et du conseil, puis la définition d’un scénario de communication.”

## La mutation en deux pôles

Au final, le monde des PR est en train de vivre une profonde mutation : bien plus professionnel d’un côté et ultra-

## La profession est fondée sur la compréhension des relations avec les publics. Les communicants doivent comprendre les problématiques et les enjeux spécifiques des clients

crypter les mécanismes d’opinion, de détecter les tendances, d’être au plus près des agendas et finalement d’avoir une longueur d’avance.” Auprès des médias, les agences de PR ne sont plus simplement là pour pousser des sujets. Ces dernières doivent aussi détecter les signaux faibles. “Nous sommes dans des

stratégique de l’autre. Ce qui modifie radicalement le paysage : le marché des relations publiques est en train de se constituer en deux grands pôles. Avec une partie basse, celle de relations publiques “commodité”, en particulier pour les relations avec les médias, et une partie haute composée d’agences spécialisées dans le conseil et les stratégies d’influence. Pour Benoit Viala, “les stratégies conversationnelles pourraient bien devenir un standard du marché des relations publiques”. Et pour ce dernier, s’il existe en effet une tentation de substituer une partie des investissements en communication traditionnelle sur les PR, “les deux actions ne répondent pas

logiques d’accompagnement : connaissances, tendances, background. La conférence de presse s’est transformée en workshop presse”, ajoute le directeur

## “Les relations publiques aujourd’hui sont comme la publicité dans les années 60. A l’époque tout le monde avait l’impression qu’il était capable de faire de la publicité”

général adjoint de TBWA Corporate. La lame de fond de l’influence n’a pas pour autant débarrassé les RP des habituels griefs. “Les relations presse sont le parent riche de la communication quand tout va bien et le parent pauvre quand tout va mal. En cas de difficulté, les dirigeants ont souvent comme réflexe de supprimer toutes les opérations qui co-

aux mêmes objectifs et la communication d’influence est une brique supplémentaire”. Plus généralement, le marché des relations publiques devrait continuer à bénéficier des évolutions de la société, en particulier du besoin de relation des organisations avec les publics. “La pure marchandisation du monde est ter-

## Une partie basse, celle de relations publiques “commodité”, en particulier avec les médias, et une partie haute composée d’agences spécialisées dans le conseil et les stratégies d’influence

minée. Les marchés ne se résument plus à une simple question de consommation mais ils prennent d’autres virages, estime Jean-Pierre Beaudoin. Nous ne sommes plus dans le besoin irrésistible de consommer mais dans celui, indispensable, de comprendre et d’adhérer. Le poids des relations publiques avec les publics sera ainsi déterminant”, conclut-il. ■

minée. Les marchés ne se résument plus à une simple question de consommation mais ils prennent d’autres virages, estime Jean-Pierre Beaudoin. Nous ne sommes plus dans le besoin irrésistible de consommer mais dans celui, indispensable, de comprendre et d’adhérer. Le poids des relations publiques avec les publics sera ainsi déterminant”, conclut-il. ■

### CHIFFRES CLES

**Marché des PR aux Etats-Unis**  
2009 : 3,7 Mds \$  
Prévision 2013 : 8 Mds \$  
source : VSS

**Marché Français**  
(Montant d’honoraires)  
2009 : 300 à 400 M€  
Nombre d’agences de relations publiques : environ 300.  
Effectif total agences : 3 000  
source Syntec RP