

ST55 – La communication des organisations intergouvernementales

DU BUREAU AU MARCHÉ ? L'EUROPE EN CAMPAGNE

Clément JADOT

CEVIPOL – Université libre de Bruxelles

Clement.jadot@ulb.ac.be

Critics say politicians would make fewer mistakes if, like businesses, they conducted due professional diligence before they acted. But that is exactly what politicians do. They test concepts. They test statements. They test speeches. They test policies. They test phrases. Faces. And voices. They do pre-testing. Post-testing. Day polling. Night polling. National polling. Local polling. Nobody knows more about marketing breakthroughs in neuroscience than those running for office. All to no avail.

Maurice SAATCHI (2008)

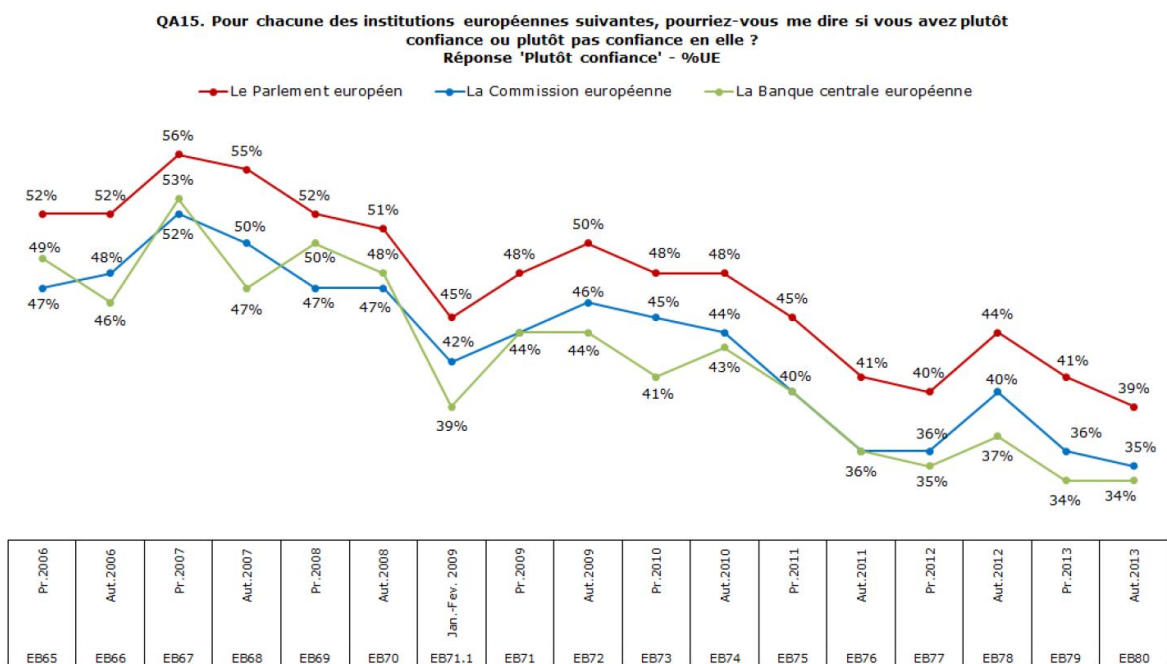
1. Introduction

Depuis le début des années 1990, le renforcement substantiel des compétences de l'Union européenne dans les matières économiques, mais aussi politiques, va de pair avec une augmentation des grands débats sur la nature du processus d'intégration, voire l'émergence de mobilisations populaires d'opposition. Ce qui est alors interprété dans certains États comme une montée en puissance de la défiance vis-à-vis de l'intégration européenne pousse la Commission à entreprendre une réflexion approfondie qui débouchera sur la publication, en 2001, d'un livre blanc sur la gouvernance européenne (COM(2001) 428), reconnaissant officiellement la nécessité de travailler sur un rapprochement entre les citoyens et les institutions européennes. Parmi les pistes avancées, le Parlement européen occupe une place centrale, tant il cristallise les espoirs, mais aussi les déceptions en la matière. Au cours des trente dernières années, la parlementarisation progressive du système européen devait en effet aboutir à la mise en place d'un dialogue entre les citoyens et les institutions de l'UE ainsi qu'à une reconnaissance et une acceptation croissantes de ces dernières par les Européens. Pourtant, la consolidation objective de la place et des compétences du Parlement européen ne s'est pas soldée par une amélioration du ressenti subjectif des citoyens européens à l'égard des institutions européennes. Scrutin après scrutin, la participation aux élections européennes n'a cessé de baisser¹, alors même que les premières élections européennes étaient jugées comme des élections de « second ordre » peu mobilisatrices (Reif & Schmitt 1980). Si le phénomène d'une montée de l'abstention électorale n'est pas propre à l'Union européenne, la proportion qu'elle atteint s'inscrit largement au-dessus des moyennes nationales. Plus généralement, le Parlement européen peine à se faire accepter et à se construire une image forte auprès des Européens ; s'il bénéficie d'une visibilité et d'un taux de confiance supérieurs à ceux enregistrés par la Commission ou le Conseil, les résultats obtenus lors des enquêtes Eurobaromètre au sein de la population européenne restent décevants. Bien que 89 % des personnes sondées déclarent avoir entendu parler du Parlement européen, seules 39 % d'entre elles expriment leur confiance envers l'institution tandis que 48 % font preuve de méfiance à son égard (fig. 1). Bien entendu, la situation particulièrement défavorable en ce qui concerne

¹ À l'échelle européenne, les taux de participation enregistrés sont les suivants : 61,99% (1979), 58,98% (1984), 58,41% (1989), 56,67% (1994), 49,51% (1999), 45,47% (2004), 42,97% (2009), 42,61% (2014) ; Source : <http://www.europarl.europa.eu/elections2014-results/fr/turnout.html>

la fin des années 2000 s'explique aussi en raison du climat de crise économique et financière que connaît la zone euro et de la baisse de confiance généralisée qui s'ensuit dans plusieurs États membres. Il n'en demeure pas moins que ces résultats témoignent de la difficulté des institutions européennes à se construire une image durablement positive auprès des citoyens de l'UE. L'absence d'adhésion subjective des citoyens en dépit du renforcement objectif du PE ne doit néanmoins pas amener à trop rapidement conclure à son échec, mais souligne en revanche les influences réciproques qui peuvent se mettre en place. D'après Olivier Rozenberg (2009), le renforcement des prérogatives institutionnelles du parlement européen et le désintérêt des citoyens constituent même deux tendances intimement liées. D'un côté, le Parlement européen, de par l'utilisation qu'il fait de ses pouvoirs, contribue à alimenter l'indifférence des électeurs. Cela s'expliquerait notamment par le fait que le PE prend essentiellement la forme d'un *'working parliament'*, privilégiant le travail législatif et les coalitions d'intérêts fluctuantes au détriment du contrôle discursif. Le travail de parlementaire au sein du PE s'apparenterait davantage à celui d'un expert qu'à celui d'un tribun et serait à ce titre moins à même de mobiliser l'adhésion de la population. De l'autre côté, le désintérêt des citoyens encouragerait lui aussi l'orientation prise par le PE. À l'abri de la pression populaire et médiatique, les eurodéputés seraient plus à enclins à trouver des compromis entre familles politiques et à s'appuyer sur leur statut d'expert-législateur, confirmant ainsi le

Fig. 2 : degré de confiance des citoyens européens envers les institutions européennes²



Parlement européen dans son rôle de *'working Parliament'*. Autrement dit, le renforcement objectif des pouvoirs du Parlement européen, sans modification de la perception de son image auprès des citoyens, alimenterait l'écart entre ces derniers et les institutions européennes, alors même qu'il vise à le résorber, d'où la remarque de l'auteur :

« La frange de la population susceptible de reconnaître des vertus à l'intervention concrète du PE – on pense par exemple à la législation sur les produits chimiques – est réduite aux acteurs concernés, au milieu bruxellois et à la portion la plus élitiste des citoyens nationaux (la plus cultivée et/ou la plus riche). Or, comme cela a été dit à la partie précédente, le choix de la négociation législative technique conduit le PE à négliger sa participation à l'éducation civique.

² Eurobaromètre standard n°80 (Automne 2013), Commission européenne, http://ec.europa.eu/public_opinion/index_fr.htm, p.72 (consulté le 06/05/2014)

Le paradoxe du PE aboutit ainsi à une impasse : la participation de l'assemblée au policy-making est stimulée par la faiblesse de ses soutiens électoraux, mais cette participation ne contribue pas à 'dés-orléaniser' l'espace public européen » (Rozenberg 2009 : 31)

Dans la présente recherche, il est proposé de travailler sur la stratégie marketing du Parlement européen, en reprenant la question de l'adéquation entre la prestation, objective et subjective, de services par le Parlement européen et les attentes des citoyens. L'hypothèse de recherche défendue est que les outils du marketing, en accordant une place centrale au « client » et à l'identification de ses attentes – « *to create the products that people need* » (Kotler & Levy 1969 : 15) – offrent un regard innovant et pertinent sur l'ouverture de l'espace public européen. En prenant comme cas d'étude la préparation et le déroulement de la campagne de sensibilisation « *Act, React, Impact* », pour laquelle le Parlement européen a fait appel à des agences de communication privées, le travail entend analyser quelles sont les réalisations mises en place ainsi que les barrières et les lacunes qui subsistent. Sur le plan méthodologique, le matériau empirique mobilisé rassemble des données publiques concernant la campagne « *Act, React, Impact* »³ et des informations issues d'entretiens réalisés avec des fonctionnaires européens du Parlement européen et en particulier de la DG communication ainsi qu'avec des agences de communication spécialisées – *Ogilvy Group Belgium*⁴ qui a directement travaillé avec le PE et *Old Continent*⁵ avec qui nous nous sommes entretenus pour avis extérieur. Contrairement à la littérature existante sur le Parlement européen, l'angle d'approche de ce travail se veut doublement original. Primo, la plupart des recherches qui étudient la communication des institutions européennes abordent ces dernières comme un bloc unifié et se focalisent essentiellement sur le travail de la Commission européenne (Trenz 2008 ; Frinault 2009). En se concentrant sur le seul cas du Parlement européen, cette recherche met en avant les éléments constitutifs de son identité, ce qui permet un traitement individualisé du PE et souligne chez ce dernier un positionnement unique et différencié. Deuxio, cette contribution entend dresser des ponts entre des disciplines qui communiquent encore peu, à savoir la science politique, les études en marketing et les recherches en communication.

2. L'apport des études en marketing, de l'entreprise aux acteurs du politique

En 1969, Kotler et Levy se positionnent en faveur d'une extension de la démarche marketing au-delà du seul monde des entreprises (Kotler & Levy 1969). Indépendamment de tout objectif commercial, ils défendent que l'approche trouve à s'appliquer à l'ensemble des organisations puisque, au sens large, celles-ci fournissent toutes des « produits » à des « clients ». Les concepts doivent cependant être étendus. Par produits, à côté des biens tangibles, les auteurs intègrent les services, les personnes, les idées et les organisations elles-mêmes, tandis que les clients englobent les groupes susceptibles d'être intéressés par ces produits. Avec cette ouverture du concept marketing, qui traduit une conscientisation grandissante du changement de modèle économique qui s'opère alors, il est également possible de réfléchir à la mise en place d'outils spécifiques visant l'étude et l'amélioration de cette relation « client-produit » au sens large. L'argument se veut d'ailleurs résolument holiste chez les deux hommes, pour qui « *everything about an organization talks* » (Kotler & Levy 1969 : 13). Avec les années, l'idée que chaque organisation puisse s'appuyer sur une proposition marketing mixte complexe finira par s'imposer. Généralement élaborée sur un modèle à quatre temps – diagnostic stratégique, planification, opérationnalisation, contrôle –

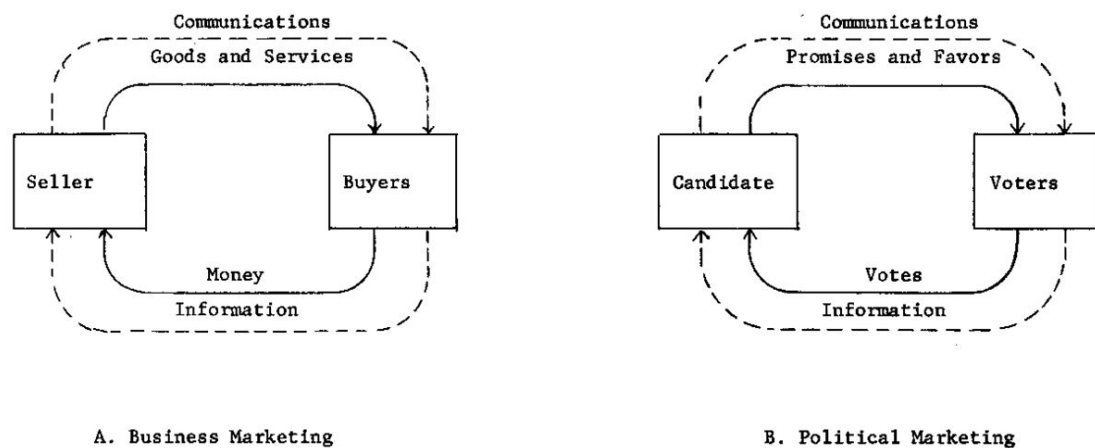
³ Download Center, site du Parlement européen : <http://ddc.europarl.tv.twofourdigital.net/en> (consulté le 07/05/2014)

⁴ <http://ogilvybru.tumblr.com/> (consulté le 08/05/2014)

⁵ <http://old-continent.eu/> (consulté le 08/05/2014)

celle-ci doit permettre d'acquérir des informations sur les produits proposés, de se positionner et, éventuellement, d'encourager des attitudes de réception favorable (Busch, Seidenspinner, Unger 2007). Du syndicat à l'hôpital et du groupement de consommateurs à l'association de protection de l'environnement, toutes les organisations seraient donc susceptibles de bénéficier des apports du marketing. À la différence des formes plus usuelles de marketing telles qu'on les retrouve dans le marketing des produits, le marketing des organismes non marchands présente toutefois certaines caractéristiques spécifiques. Par exemple, ces derniers tendent à fixer des objectifs non financiers tout en mettant particulièrement en avant leur mission en travaillant leur communication. Ils font aussi face à différents types de clients et entretiennent le plus souvent une relation entre coordination et compétition à l'égard des organismes concurrents (Blery, Katseli & Tsara 2010 : 58). Si, dans une entreprise traditionnelle, vendeurs et acheteurs s'échangent des biens et des services contre de l'argent, sur le marché politique, candidats et électeurs échangeraient des promesses et des votes (fig. 2).

Fig. 2 : comparaison entre le marketing d'entreprise et le marketing politique (Blery, Katseli & Tsara 2010 : 58)



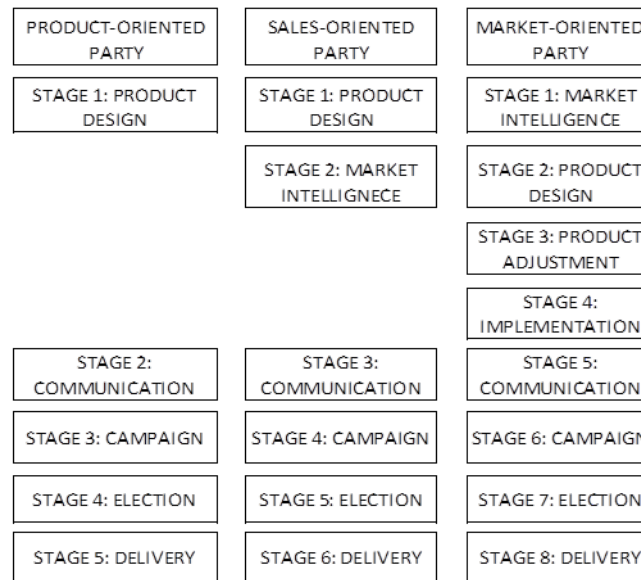
D'après Kotler et Andreasen, il existe deux idéaux-types qui forment un continuum dans les stratégies marketing adoptées par les organisations non marchandes (Kotler & Andreasen 1991 : 44-53). D'un côté, celles-ci peuvent adopter une stratégie dite focalisée sur l'organisation. Dans ce cas, le produit que l'organisation propose est jugé par cette dernière comme objectivement souhaitable et les échecs éventuels sont imputés au manque d'information et/ou de motivation des clients. La stratégie marketing repose alors sur des budgets recherche limités et est essentiellement conçue comme un outil de promotion. De l'autre côté, on retrouve les organisations qui s'inscrivent dans une philosophie centrée autour du client et de la satisfaction de ses attentes au-delà du produit originel. Pour les deux auteurs, ce second type d'organisation se définit de la manière suivante : « *A customer-centered organization is one that makes every effort to sense, serve, and satisfy the needs and wants of its clients and publics within the constraints of its budget* » (Kotler & Andreasen : 44). Pour Margaret Scammel (1999), plus précisément, ce qui distingue le marketing politique des autres formes de communication politique tient au fait que cette approche met l'accent sur trois éléments : 1) le rôle de l'image et de la réputation et la place centrale qu'elles occupent, ces dernières offrant le seul élément de substance au vu de la nature intangible et complexe de l'offre politique en tant que produit ; 2) la logique de positionnement dans un marché et 3) une certaine forme de rationalité économique propre au concept de marketing et qui conduit à orienter la prise de décision sur base d'une orientation client qui place ce dernier au centre. Le

marketing politique dépasserait ainsi la seule mise en place des outils issus du marketing, mais se fonderait avant tout sur une manière de penser originale :

« Marketing is much more a way of thinking than doing. The most important principle of marketing is what is called market philosophy: a concept is less tangible and harder to 'see' or measure than actual tools or activities, although marketing academics have tried to quantify it »
(Lees-Marshment 2009 : 30).

De la définition théorique de ce qui constitue l'essence du marketing politique à sa mise en œuvre, il se peut cependant que l'on observe une intégration du concept marketing à des degrés d'intensité variables. Selon Jennifer Lees-Marshment, la stratégie marketing adoptée par les partis politiques peut suivre trois voies différentes, qui correspondent respectivement à des formes plus ou moins intégrées du concept marketing. Dans sa version extensive, l'adoption du concept marketing par un parti comporte plusieurs étapes (Lees-Marshment 2009 : 44-45). En premier lieu, celui-ci commence par des recherches en intelligence marketing de type sondages, focus groupes et segmentation en vue de mieux se représenter son marché pour ensuite établir son offre politique, son 'produit'. Le cas échéant, ce dernier peut être ajusté en vue de fournir des propositions réalistes, en adéquation avec le positionnement du parti vis-à-vis des autres acteurs avec lesquels il est en compétition. Une fois arrêtée, la stratégie marketing est transmise en interne en vue d'assurer sa cohérence et, ensuite, le message est diffusé auprès des électeurs et répété durant la campagne. Enfin, en cas de victoire électorale, il s'agit de réfléchir à la transformation des promesses de campagne en actes concrets. Selon leur degré de correspondance à ce schéma, l'auteure différencie les « partis orientés vers les produits », les « partis orientés vers les ventes » et les « partis orientés vers le marché » (fig. 3 ; Lees-Marshment 2009 : 43-49). Les partis orientés vers les produits prônent avant tout une communication fondée sur leur raison d'être et tablent sur la valeur intrinsèque de leur produit, par exemple leur idéologie fondatrice et les principes qui en découlent, pour faire la différence et convaincre les électeurs. Cette approche, plus traditionnelle, n'intègre que peu, voire pas du tout, les leçons du marketing politique. Sûr de son offre, le parti n'accorde pas en effet d'importance aux recherches sur l'état du marché et ne cherche pas à élaborer son produit sur cette base. Assez similairement, les partis orientés vers les ventes sont peu enclins à changer leur produit initial. Contrairement au parti orienté vers les produits, le parti orienté vers les ventes tente néanmoins de mobiliser la démarche marketing pour communiquer le plus efficacement possible. Cela consiste par exemple en l'intégration d'une étape d'intelligence marketing en vue d'identifier et cibler les électeurs les plus à même de répondre favorablement à ses promesses (Lees-Marshment 2009 : 46). Les partis orientés vers le marché représentent pour leur part l'incarnation la plus pure du concept marketing. Théoriquement, ces derniers visent avant tout la satisfaction de leurs clients. Les partis orientés vers le marché ne visent donc pas à modifier les attentes des électeurs, mais bien à y répondre (Lees-Marshment 2009 : 43). Néanmoins, le parti orienté vers le marché n'ambitionne pas nécessairement de répondre à toutes les attentes ; il s'assure plutôt de se positionner par rapport à des attentes auxquelles il est effectivement en mesure de répondre. De même, il s'assure que les attentes auxquelles il répond font l'objet d'une acceptation minimum en interne.

Fig. 3 : les stratégies marketing pour les partis orientés vers les produits, vers les ventes et vers le marché (Lees-Marshment 2009 : 47)



Pour chaque stratégie, on identifie des avantages et des inconvénients (fig. 5). Dans le chef du parti orienté vers les produits, la non-redéfinition de son produit en fonction de l'opinion publique lui imposera moins de changements, ce qui lui permet en retour d'assurer une plus forte cohésion en interne. De même, le parti évitera les coûts de recherche induits par les premières étapes du processus marketing. En revanche, il court le risque de proposer un produit inadapté, entraînant une baisse de compétitivité de son produit sur le marché politique. De l'autre côté du spectre, le parti orienté vers le marché, de par la mise en œuvre maximale du concept marketing, bénéficiera d'un produit en phase avec les demandes de l'électorat et s'en trouvera donc plus compétitif. Néanmoins, contrairement aux formes moins intégrées, les coûts de mise en œuvre seront ici plus importants. Dans les cas les plus extrêmes, les partis qui empruntent cette voie ne sont pas non plus à l'abri de certaines dérives qui consisteraient à se soumettre entièrement aux pressions de l'opinion publique. Dans le chef du parti orienté vers les ventes, les avantages et les inconvénients découlent de la solution intermédiaire qu'il propose. Un tel choix comportera par exemple des coûts supérieurs à ceux engendrés par le parti orienté vers les produits, mais inférieurs à ceux qui incombent au parti orienté vers le marché.

Contrairement aux partis politiques et aux candidats, qui visent la conquête du pouvoir et la réélection, la communication du Parlement européen vise essentiellement un renforcement de sa légitimité par une plus grande mobilisation des électeurs lors des scrutins européens. À l'instar de nombreuses organisations non marchandes, leur produit consiste généralement en la 'vente' de leur mission ; au plus celle-ci sera largement acceptée, meilleure sera en retour l'image de l'institution et, par conséquent, plus forte sera la confiance envers celle-ci. Plutôt que de parler de la formulation d'un « produit » on parlera donc ici du développement de l'image et de la réputation de l'institution. Plus particulièrement, dans le cas du Parlement européen, deux remarques doivent être faites. Premièrement, le PE en dépit de sa nature *sui generis*, n'évolue pas dans un environnement dépourvu de compétition. En réalité, s'il est vrai que le Parlement européen n'a pas de compétiteurs directs, l'institution est loin d'être la seule à avoir pour mission de représenter les citoyens. Au niveau national comme au niveau régional, il existe dans chaque État européen des institutions représentatives qui aspirent au même objectif, bien qu'à des niveaux différents. De même, l'histoire du PE et de sa montée

en puissance au sein du triangle institutionnel est aussi celle de son émancipation par rapport à la Commission européenne et au Conseil. Deuxièmement, le Parlement européen, en tant qu'institution, peut travailler son image, mais n'a que peu de prises sur le comportement des eurodéputés qui le composent, bien qu'il puisse chercher à les intégrer à son projet. La capacité de l'institution à mettre en œuvre son image en interne s'en trouve donc limitée. Du reste, partis et parlements évoluent dans des marchés similaires, composés principalement des électeurs, auxquels se rajoutent les groupes d'intérêts et les médias. De même, tous proposent, en guise de produit, des promesses politiques. En pratique, il reste difficile de mesurer empiriquement le degré d'intégration d'une stratégie de marché par une organisation ou un parti. Le plus souvent, la mesure se fera d'ailleurs par la négative, en observant jusqu'à quel point un parti ou une organisation s'en éloigne.

3. La stratégie marketing du Parlement européen : is this time really different?

En vue des élections de 2014, le Parlement européen a, pour la première fois, fait le choix de repenser sa stratégie communicationnelle en s'appuyant sur des agences privées, en l'occurrence le groupe Ogilvy Belgique. En plus de venir avec sa propre expérience, l'avantage pour le PE est que le collaborateur dispose de ses propres méthodes et réseaux, dont il fait alors bénéficier le client. Bien plus qu'implémenter une nouvelle méthodologie, c'est une refonte en profondeur de son approche que le Parlement européen entend véritablement initier. Cette décision doit se comprendre à la lumière des changements intervenus à la suite de la ratification du traité de Lisbonne. Outre les nouveaux pouvoirs qu'il confère au PE depuis son entrée en vigueur en date du 1^{er} décembre 2009, l'article 17§7 du Traité sur l'Union européenne prévoit désormais que :

« En tenant compte des élections au Parlement européen, et après avoir procédé aux consultations appropriées, le Conseil européen, statuant à la majorité qualifiée, propose au Parlement européen un candidat à la fonction de président de la Commission. Ce candidat est élu par le Parlement européen à la majorité des membres qui le composent. Si ce candidat ne recueille pas la majorité, le Conseil européen, statuant à la majorité qualifiée, propose, dans un délai d'un mois, un nouveau candidat, qui est élu par le Parlement européen selon la même procédure »⁶ (TUE, art. 17§7)

Alors que la disposition « *en tenant compte des élections au Parlement européen* » ne devait à l'origine qu'exercer une influence sur la décision du Conseil européen, le PE s'est mobilisé en vue de lui conférer une force contraignante ; interprétation qui a fini par s'imposer *de facto*. En cela, les élections de 2014 initient un changement de dynamique fondamental dès lors que pour la première fois, ce sont les électeurs qui détermineront le futur président de la Commission européenne parmi les candidats en lice. Cette évolution ouvre par ailleurs la porte à une plus grande politisation de la campagne sur laquelle l'institution entend bien capitaliser. C'est donc à l'aune de cet enjeu qu'a été pensée la campagne. La partie ci-dessous interroge dans quelle mesure le leitmotiv qui s'en déduit – *this time it is different* – trouve à s'appliquer à l'ensemble de la stratégie communicationnelle du Parlement.

⁶ Versions consolidées du traité sur l'Union européenne et du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:12012M/TXT>

3.1. Définition de la vision : de Goliath à Robin des bois, évolutions et perspectives de la stratégie marketing du Parlement européen⁷

Durant les années 1980, le Parlement européen s'est concentré sur son élection au suffrage universel pour asseoir sa légitimité auprès des citoyens. En tant que seule institution européenne directement élue par les citoyens de l'UE, le PE espérait naturellement bénéficier d'une confiance additionnelle de la part de ces derniers vis-à-vis des autres institutions. D'une certaine manière, l'argument s'est depuis vérifié puisque, selon les eurobaromètres, le PE bénéficie d'une meilleure image auprès des citoyens que le Conseil ou la Commission⁸. Néanmoins, la faible participation électorale lors des élections européennes et le manque d'enthousiasme dont souffre la chose européenne dans son ensemble ne manqueront pas d'attirer l'attention des dirigeants européens sur l'insuffisance d'une légitimation uniquement procédurière. Au lendemain des premiers scrutins, la thèse des « élections de second-ordre » (Reif & Schmitt 1980) s'impose alors. Si les citoyens européens sont découragés et ne prennent pas la peine de se rendre aux urnes, c'est avant tout parce que les enjeux abordés manquent d'intérêt à leurs yeux. Renforcer le Parlement européen renforcerait donc mécaniquement la participation et, par extension, sa légitimité. Pour de nombreux européenistes, accroître les pouvoirs du Parlement européen s'impose comme le credo sur lequel ils fondent leurs espoirs d'une Europe mieux intégrée dans la société.

À partir de 1992, la relance de l'Europe et le passage des Communautés européennes à l'Union politique s'accompagnent d'un renforcement substantiel et progressif des pouvoirs du Parlement européen, jusqu'à sa consécration dans le traité de Lisbonne au titre de colégislateur avec le Conseil. D'une stratégie de légitimation construite sur son mandat d'institution élue au suffrage universel, le Parlement européen peut, dès la fin des années 1990, se targuer d'être une institution qui pèse et qui se fait entendre au sein de l'arène européenne. En 1999, le vote de défiance du PE qui pousse la Commission Santer à démissionner pour des accusations de fraude est symptomatique de cette montée en puissance. Conscient de ce nouveau rapport de forces, le Parlement européen décide de mettre l'accent sur les services qu'il fournit objectivement aux citoyens de l'Union. À la légitimation par les *inputs* – la légitimité que confère la nature des procédures – s'ajoute ainsi une légitimation par les *outputs*, à savoir les bénéfices concrets qu'apporte l'institution (Scharpf 1999). L'accent est ainsi placé sur l'importance de la législation européenne dans le droit national comme sur certaines avancées législatives jugées suffisamment concrètes et positives pour le citoyen. C'est le cas par exemple des mesures prises pour diminuer les frais de roaming lors d'appels téléphoniques depuis un autre État de l'Union. La communication officielle tend alors à adopter un style neutre et technique, focalisé sur les compétences effectives du Parlement européen. Toutefois, malgré l'importance théorique d'obtenir des succès objectifs dans la constitution d'une réputation tangible, le manque d'enthousiasme que les citoyens de l'UE continuent de manifester à l'endroit du PE pose les limites d'une telle stratégie. Pour certains responsables de la campagne, le pouvoir institutionnel seul ne suffit pas :

« Il y a trop de gens qui se sont dit, j'ai plus de pouvoirs parce que les traités en disposent. Parce que j'ai plus de pouvoirs, ça va être un facteur déterminant de communication, que les gens vont adopter, épouser et comprendre. En gros, sachez que je suis puissant, et la démonstration est faite (...) il n'y a aucune corrélation entre plus de pouvoirs et plus de votes. Depuis 1979, c'est la

⁷ Pour l'essentiel, les enseignements repris dans cette partie proviennent de discussions conduites au sein du Parlement européen et plus particulièrement de la DG communication.

⁸ Eurobaromètres standards, Commission européenne, http://ec.europa.eu/public_opinion/index_fr.htm (consulté le 02/05/2014)

première fois qu'on arrive à faire comprendre ça (...) avoir du pouvoir, c'est extrêmement important, mais ça ne suffit pas »⁹

La campagne 2014 marque à ce titre un changement de paradigme dans la construction identitaire de l'institution. Suite à l'ouverture vers une plus grande politisation autorisée par le traité de Lisbonne, la DG communication du Parlement européen cherche désormais à mettre l'accent sur la finalité de l'exercice du pouvoir plutôt que de se limiter à un étalage de sa seule puissance :

« Le Parlement est un contre-pouvoir (...) il y a de la place aujourd'hui pour un discours sur le contre-pouvoir (...) aujourd'hui, les gens ont le sentiment que le pouvoir n'est pas exercé de manière équilibrée (...) les populations sont à la recherche d'un Robin des bois. Le Parlement européen est, ou doit devenir ce Robin des bois. Non pas dans une logique de spoiler, mais dans une logique de mieux redistribuer, de mieux répartir l'espace public, de rééquilibrer l'espace public »¹⁰

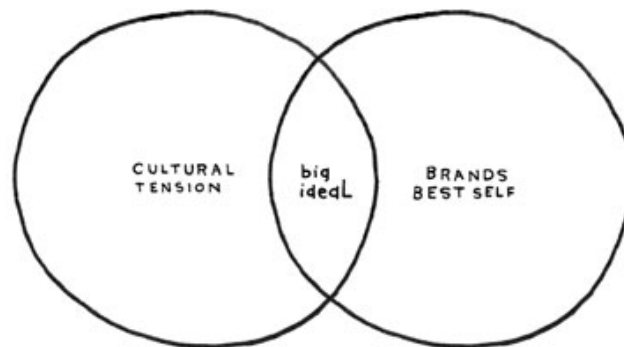
De l'avis de la DG communication, tout ce travail de réflexion sur l'institution et par l'institution n'aurait cependant pas été possible sans l'aide qu'elle a trouvée chez leur partenaire *Ogilvy*, dont le travail repose sur plusieurs concepts phares, comme celui du *Big IdeaL*.

3.2. Analyse interne, analyse externe et stratégie de différenciation : le *Big IdeaL*TM

D'après la méthode *Ogilvy*, les trois étapes usuelles de la démarche marketing que sont l'analyse interne – le regard introspectif sur les forces et les faiblesses d'une entité – l'analyse externe – l'étude de l'environnement concurrentiel – et la stratégie de différenciation – le positionnement spécifique adopté sur un marché – sont regroupées et traitées simultanément à travers la définition d'un *Big IdeaL* propre à chaque organisation. Le principe consiste à identifier les facteurs de l'environnement externe qui constituent des barrières à l'identification – par exemple des valeurs en conflit – mais sur lesquels on peut jouer, grâce à des forces et des attributs propres, en vue d'augmenter *in fine* la valeur de la différenciation, c'est-à-dire la valeur ajoutée sur un marché. En partant de l'identification de 'tensions culturelles', l'entité qui entreprend cette démarche est amenée à réfléchir à des situations où l'institution bénéficie d'une aura maximum – i.e. *brand's best self* (Mitchell & Shaw 2010). La combinaison de ces deux éléments doit alors permettre de déterminer le *Big IdeaL*, qui devrait idéalement pouvoir se synthétiser dans une phrase du type : « la marque/la société X pense que le monde serait meilleur si ... » (fig. 4). Contrairement à une stratégie de différenciation traditionnelle, le concept du *Big IdeaL* se veut être une réflexion plus fondamentale et plus enracinée qui, au-delà de sa portée fonctionnelle renvoie à des référents émotionnels en vue de produire des modifications comportementales (Mitchell & Shaw 2010 : 24)

⁹ Entretiens réalisés au sein du Parlement européen et plus particulièrement de la DG communication, avril 2014

¹⁰ Entretiens réalisés au sein du Parlement européen et plus particulièrement de la DG communication, avril 2014

Fig. 4 : éléments constitutifs du concept de Big IdeaL^{TM11}

Parmi les tensions culturelles auxquelles est confronté le Parlement européen, différentes sources peuvent expliquer le manque de visibilité dont il souffre. Tout d'abord, l'éloignement géographique et l'emploi des langues sont des éléments qui contribuent à entretenir l'image d'une institution distante aux yeux des citoyens. Ensuite, l'écrasante majorité des citoyens continue d'ignorer en quoi consiste le travail de ce dernier. Alors qu'ils se rendent aux urnes, la plupart des Européens ne connaissent que très peu le fonctionnement des institutions européennes. Par ailleurs, la crise économique et les phénomènes liés à la globalisation de l'économie généreraient des préoccupations spécifiques chez une part importante de la population et constitueraient un terreau propice au développement de sentiments nationalistes ou peu en phase avec une acceptation plus forte de la place et du rôle joué par les institutions européennes. En revanche, les recherches exploratoires entreprises par Ogilvy ont montré que le Parlement européen voit généralement son image améliorée lorsqu'il place les gens au cœur de son attention. Plus particulièrement, l'image du PE se trouverait systématiquement renforcée lorsque ce dernier donne la priorité aux citoyens sur les revendications d'ordre plus matériel¹². Focalisée sur le contexte de crise, l'approche retenue s'est donc construite sur le BigIdeaL suivant : « *The European Parliament believes the world would be a better place if citizens believe that they have the power to change, to be agent of change* »¹³. Pour cette raison, le Parlement européen doit devenir un agent du changement au service des citoyens. C'est aussi cette définition qui est à l'origine du message de la campagne d'information « *Act, React, Impact* ».

3.3 Segmentation, ciblage et positionnement

Si le concept de Big IdeaL s'inscrit surtout dans l'aspect narratif de la stratégie marketing, le deuxième volet des innovations mises en place par Ogilvy renvoie quant à lui aux éléments de méthode. Parmi ceux-ci, la mise en place d'une segmentation préalable à la réflexion et suivie d'un ciblage et d'un positionnement en vue de rationaliser la campagne est une première dans le chef du Parlement européen¹⁴. Avec un budget de campagne de seize millions d'euros¹⁵ pour couvrir, en un an, vingt-huit États membres et vingt-quatre langues différentes, la

¹¹ <http://www.ogilvy.com>

¹² Entretiens réalisés au sein de l'agence Ogilvy Belgium, responsable du contrat avec le Parlement européen, mai 2014

¹³ Entretiens réalisés au sein de l'agence Ogilvy Belgium, responsable du contrat avec le Parlement européen, mai 2014

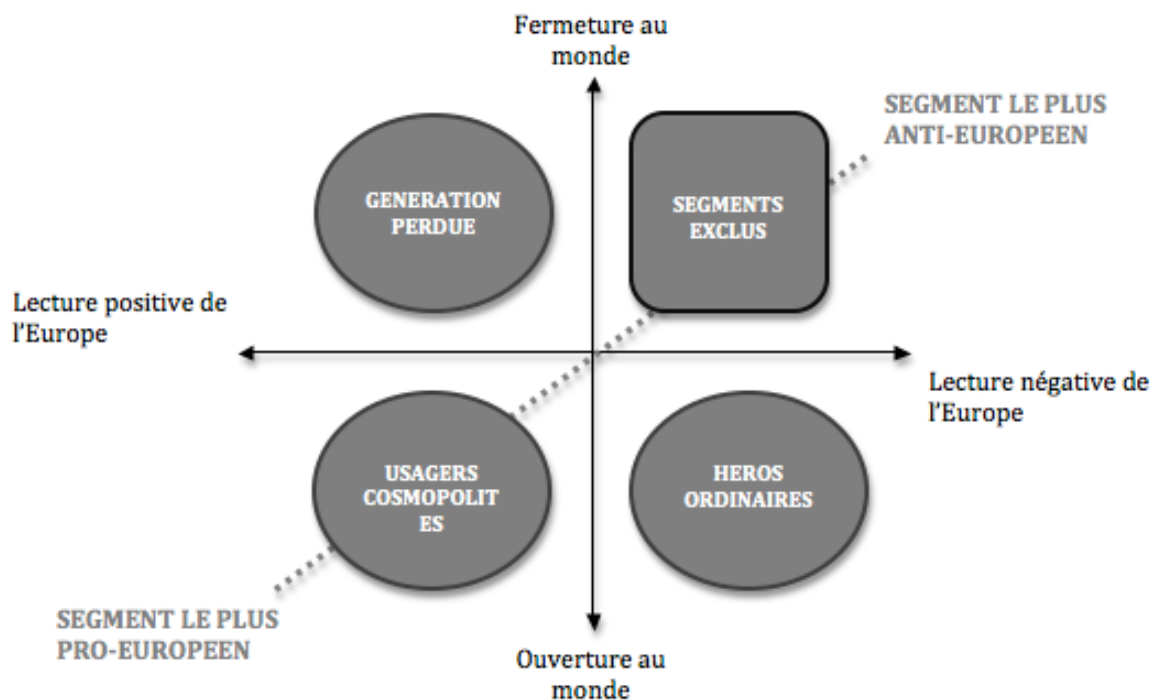
¹⁴ Entretiens réalisés au sein du Parlement européen et plus particulièrement de la DG communication, avril 2014

¹⁵ Soit 0,0316€ par citoyen ; voir à ce sujet la conférence de presse du Parlement européen sur la campagne 2014 « EE2014 Campaign: Act, React, Impact », <http://audiovisual.europarl.europa.eu/Assetdetail.aspx?id=6d454229-d6b4-4f32-83bd-a23600df0c34>

segmentation et le ciblage apparaissent effectivement comme des conditions d'opérationnalisation *sine qua non* du succès d'une campagne d'une telle envergure.

Telle qu'opérée par Ogilvy pour le compte du PE, la segmentation mise en place suit une formulation de type psycho-graphique avec pour objectif d'identifier, parmi les électeurs, des styles de vie et des valeurs partagés susceptibles de constituer des accroches sur lesquelles le Parlement européen peut venir fixer des messages particuliers (fig. 5). Dans son découpage du marché électoral européen, Ogilvy a ainsi discriminé les citoyens sur base de quatre dimensions. Les électeurs sont premièrement segmentés sur base du rapport objectif qu'ils entretiennent vis-à-vis de l'intégration européenne, c'est-à-dire selon qu'ils bénéficient ou non de ses principaux accomplissements. Deuxièmement, cette première dimension est ensuite croisée avec le rapport subjectif à l'Europe que peuvent entretenir les citoyens. Pour l'essentiel, il s'agit de déterminer dans quelle mesure ils partagent une conception ouverte ou fermée de l'identité et, par conséquent, de définir la probabilité qu'ils acceptent leur intégration au sein d'un groupe nouveau. En troisième et quatrième lieu, l'intérêt des électeurs pour la politique ainsi que leur niveau d'action politique privilégié (local, national, régional, européen/global) sont également pris en compte. En raison du budget de campagne limité, une fois la population segmentée, le choix a été fait de se concentrer sur certains segments en particulier. Parmi les différentes possibilités, seuls les segments les plus réceptifs aux questions européennes ont été retenus de manière à privilégier des cibles « faciles » et rationaliser au maximum le budget de campagne.

En particulier, trois segments sont au cœur de la stratégie marketing du Parlement européen pour la campagne 2014. Premièrement, les « *usagers cosmopolites* » représentent le segment le plus favorisé de la population et, à ce titre, un électorat minoritaire. D'un niveau d'éducation supérieur, ils s'adaptent aisément aux transformations de l'économie contemporaine et bénéficient objectivement des changements induits par la mise en place d'un marché unique au niveau européen. Parmi les segments identifiés, ils sont les plus à même de développer des sentiments favorables vis-à-vis du Parlement européen, bien que cette attitude latente ne se transforme pas systématiquement en comportement de fait. En ce qui les concerne, la stratégie préconisée consiste à leur rappeler qu'ils sont ceux qui ont le plus à perdre en cas d'affaiblissement de la légitimité européenne et inversement. Deuxièmement, le Parlement européen vise aussi les électeurs qu'Ogilvy a appelés les « *héros ordinaires* ». À l'inverse des « *usagers cosmopolites* », ils tendent à être moins éduqués que la moyenne, avec des faibles revenus et représentent une importante part de la population. Des trois segments identifiés, ils sont les moins enclins à voter pour le Parlement européen, car, en dépit de leur volonté de se faire entendre, ils ont le sentiment d'être souvent ignorés. Pour la plupart, ils se sentent menacés par les transformations modernes de l'économie et correspondent aux ceux que l'on qualifie parfois de « perdants » de la globalisation (Kriesi et al. 2006). Envers ces citoyens, Ogilvy recommande de leur rappeler les changements tangibles que l'UE exerce sur leur vie au quotidien. Surtout, il est primordial de leur adresser un message de valorisation, leur rappelant qu'ils peuvent faire la différence en cas d'engagement. Enfin, troisièmement, les jeunes associés à la « *génération perdue* » constituent la dernière cible. Toujours aux études ou au début de leur carrière, ils affrontent le futur dans un univers bouché sur le plan professionnel. Malgré un niveau d'éducation en moyenne supérieur aux précédentes générations et alors même qu'ils bénéficient d'une série d'avantages directement imputables à l'Union européenne, le ressentiment envers l'intégration européenne est en hausse chez ces jeunes. Pour le Parlement européen, il est important de montrer à cette cible qu'il ne lui tourne pas le dos et qu'il se préoccupe de son sort.

Fig. 5 : segmentation & ciblage de la population européenne¹⁶

3.4. Proposition marketing et communication

En raison de la petitesse de son budget, la mise en place de la stratégie marketing dans le cadre de la campagne pour les élections européennes a, dès le début, été pensée dans l'idée de créer un effet d'entraînement qui vise à générer et promouvoir un message auprès d'une communauté de relais, qui agiront à leur tour comme des acteurs de campagne. Il s'agissait donc en priorité cibler l'« Eurobubble », à savoir une foule hétéroclite d'acteurs quotidiennement impliqués dans les affaires européennes, par exemple les eurodéputés, les fonctionnaires européens, ou encore les journalistes établis à Bruxelles. Indirectement, ceux-ci doivent permettre l'accès à leurs communautés respectives tout en créant un effet d'entraînement. Cette stratégie de répercussion indirecte du message de campagne explique aussi pourquoi le Parlement européen s'est concentré sur le développement d'une communication macroscopique et « transmissible », à savoir l'utilisation des médias sociaux, de capsules vidéo, de presskit *ad hoc*, d'une charte graphique repensée, etc. Le centre de téléchargement du Parlement européen, qui offre un libre accès à l'ensemble du matériel de campagne en haute définition en offre d'ailleurs une bonne illustration¹⁷. Pour la DG communication, cette dynamique de « contamination » constitue une force indéniable de la campagne : « *ce n'est pas une campagne fermée en elle-même. L'intelligence de cette campagne, c'est qu'elle a un pouvoir d'appropriation par d'autres qui est en fait très fort* »¹⁸. À cette première division du travail, s'ajoute ensuite un découpage temporel de la campagne. Sous la coupelle d'une stratégie unique continue, on retrouve en réalité trois phases associées

¹⁶ Les informations reprises ci-dessous sont issues de nos recherches, des entretiens réalisés et de documents de travail qui nous ont été transmis

¹⁷ Centre de téléchargement, site du Parlement européen : <http://ddc.europarl.tv.twofourdigital.net/en>

¹⁸ Entretiens réalisés au sein du Parlement européen et plus particulièrement de la DG communication, avril 2014

à des objectifs différents, respectivement une phase de communication sur les valeurs de la campagne, une phase sur les activités du Parlement et une phase sur la nécessité de se rendre aux urnes.

3.4.1. Communiquer sur les valeurs

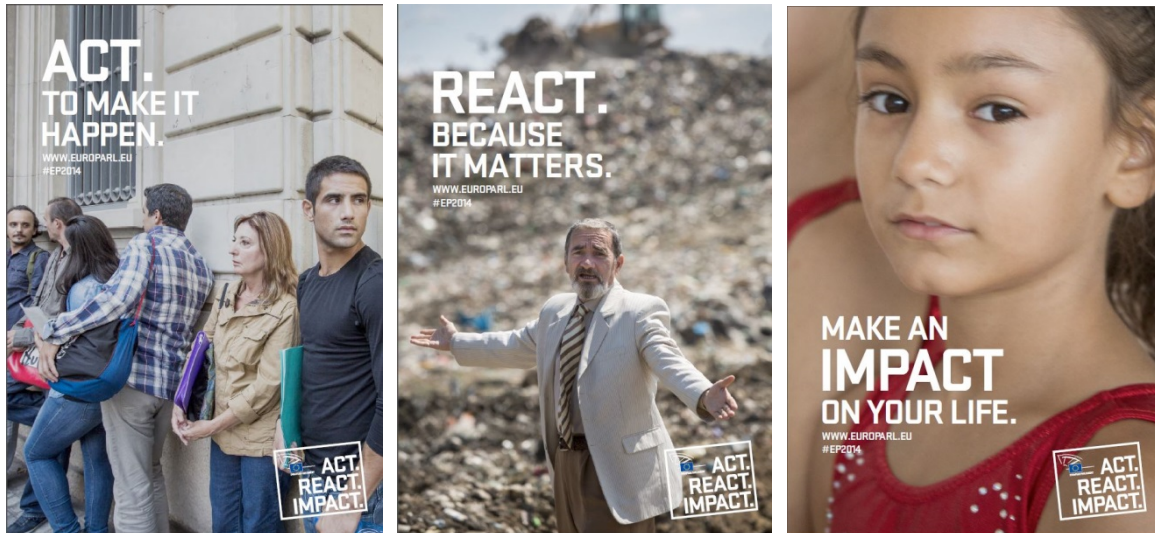
Le coup d'envoi de la campagne 'Act, React, Impact' a été donné par la diffusion d'une capsule vidéo d'une minute trente-sept secondes qui met en scène des « citoyens ordinaires » à travers l'UE¹⁹. Inspirée par le photojournalisme, cette vidéo constitue le fil rouge de la première phase, qui a pour objectif de sensibiliser le public au fait que le PE représente tous les citoyens et qu'il est à l'écoute des électeurs ; que ces derniers détiennent une voix et, par conséquent, un pouvoir. Par la suite, en vue d'assurer la continuité du message, les acteurs de la vidéo d'ouverture de campagne sont également présents dans différentes infographies qui reprennent le message suivant : « *So you think you have no power? Think again. This time it's different. Together we can act, react and make an impact* ». L'ambition de cette première phase est de souligner le caractère inclusif de l'institution, tout en informant les citoyens que depuis la ratification du traité de Lisbonne, le Parlement européen dispose de pouvoirs renforcés (fig. 6). Indirectement, l'objectif est aussi de rappeler qu'à l'issue des élections, le vote des citoyens aura d'autant plus d'importance que, pour la première fois, il influencera la nomination du futur président de la Commission européenne.

Fig. 6 : matériel de la campagne 'Act, React, Impact' ; phase 1²⁰



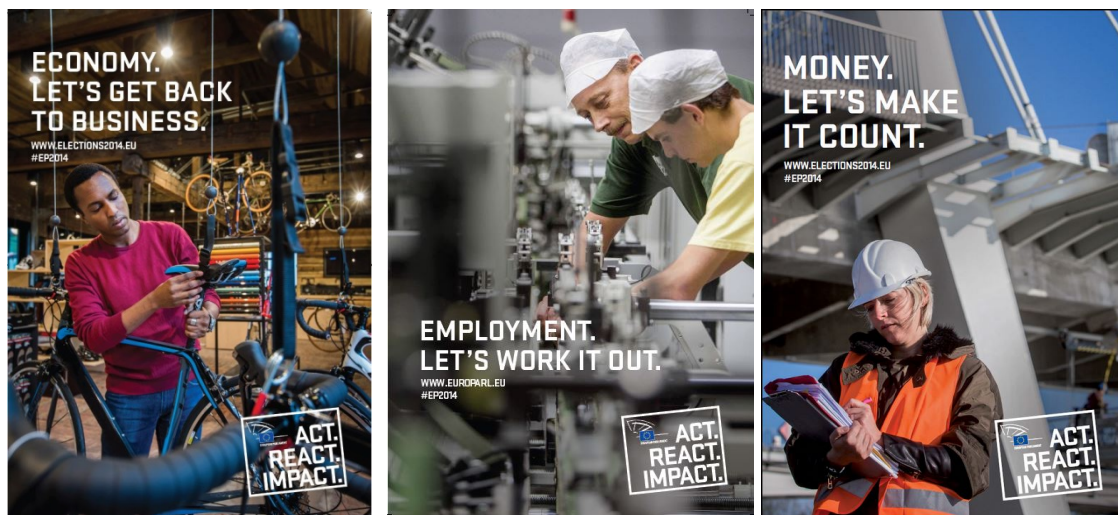
¹⁹ Le 30 avril 2015, la vidéo a été consultée 1.048.328 fois sur Youtube. Elle est disponible en ligne à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=v4PvZSGbd8E>

²⁰ Centre de téléchargement, site du Parlement européen : <http://ddc.europarl.tv.twofourdigital.net/en>



*Mosaïque de visages
représentant les citoyens de
l'UE, espace Léopold,
Parlement européen, Bruxelles*

Fig. 7 : matériel de la campagne 'Act, React, Impact' ; phase 2²¹



²¹ Centre de téléchargement, site du Parlement européen : <http://ddc.europarl.tv.twofourdigital.net/en>



3.4.3. Communiquer la nécessité d'aller voter

Sur base d'un modèle déjà éprouvé, la dernière phase de la campagne, intitulée « *Go to Vote* » consiste à amener les citoyens européens à aller voter en rappelant la date du scrutin et en insistant sur le message : « *Use your power. Choose who's in charge in Europe* » (fig. 8). Comme pour les phases précédentes de la campagne, la communication est tournée vers les « gens ordinaires », provenant de différents horizons et de différents pays de l'UE. À nouveau, l'accent est placé sur la proximité et la diversité du quotidien.

Fig. 8 : matériel de la campagne 'Act, React, Impact' ; phase 3²²



²²Centre de téléchargement, site du Parlement européen : <http://ddc.europarl.tv.twofourdigital.net/en>



4. Analyse et recommandations sur la stratégie marketing du Parlement européen

Une nouvelle vision stratégique, une segmentation de son électorat, une communication visuelle retravaillée ; le Parlement européen semble avoir largement entamé sa révolution marketing, de sorte que l'institution semble loin de l'image de « *great non-communicator* » qu'on lui prêtait encore il y a une dizaine d'années (Anderson & McLeod : 2004). Pourtant, si la DG communication comme la société Ogilvy se félicitent de leur collaboration, de l'avis de ces derniers, la campagne 'Act, React, Impact' n'est en aucun cas un aboutissement et ce qui a été mis en place est jugé perfectible. Pour la DG Communication, il faut y voir le début d'un processus. Ce qui importe, c'est le changement de cap opéré :

« La situation est tout à fait imparfaite. Nous sommes dans une situation compliquée, mais il faut le voir en regard de ce qui se faisait dans le passé (...) Il faut étudier les tendances lourdes. Certes, il s'agit encore une fois de trouver des solutions à des problèmes donnés. Typiquement, on a là une échéance électorale qui nous oblige à nous positionner, mais au-delà de ça, la question, c'est comment veut-on situer le Parlement sur l'échiquier institutionnel et, dès lors, quelle image veut-on de lui, de quelle image veut-on l'habiller ? »²³

Au regard de la théorie en marketing politique, et bien que le Parlement soit conscient des limites de son approche, certaines remarques méritent néanmoins d'être formulées. Premièrement, dans la nouvelle stratégie marketing mise en place, les citoyens européens – les « vrais gens » – sont omniprésents ; de la vision de l'institution, qui fait du Parlement européen un 'contre-pouvoir', à la communication visuelle de la campagne 'Act, React, Impact'. Au sens propre comme au figuré, le Parlement européen semble donc avoir placé le « client » au centre de sa stratégie. Pourtant, bien que la littérature en marketing insiste sur les bénéfices qui découlent d'une stratégie axée sur la satisfaction des attentes du client, elle n'appelle pas particulièrement à la mise en scène de ce dernier. Si la distinction peut sembler ténue, elle est pourtant réelle. En axant son positionnement sur le quotidien, tout en alimentant un registre essentiellement symbolique, le PE évite de formuler des promesses concrètes. À y regarder de plus près, sur le fond, le message délivré se maintient d'ailleurs dans la continuité de ce qui se faisait par le passé, à la différence de la centralité accordée au citoyen. Durant la campagne 'Act, React, Impact', la première phase rappelle la nature démocratique de l'institution tandis que la deuxième phase revient sur les bénéfices pour les citoyens de l'intégration européenne au sens large. Au fil de la campagne, l'image de contre-pouvoir

²³ Entretiens réalisés au sein du Parlement européen et plus particulièrement de la DG communication, avril 2014

semble en revanche se diluer. Avec une telle ligne directrice, le risque existe également de générer de la frustration chez les citoyens qui percevraient une tension entre, d'un côté, un message d'*empowerment* et, de l'autre, une absence d'engagements contraignants. Le manque d'ancrage matériel pourrait également jouer contre le climat de proximité que cherche à installer la campagne. Désincarnés, les « vrais gens » mis en avant par la campagne ne seraient alors que des anonymes, présents, mais aussi distants. Le risque existe donc de basculer vers une communication neutre et désincarnée.

Sur le plan marketing, cette substitution des « attentes des clients comme produit » par les « clients en guise de produit » n'est pas non plus sans conséquence. Selon la grille de lecture issue du modèle de Jennifer Lees-Marshment (cf. supra), les caractéristiques principales d'une institution orientée vers le marché consistent en l'élaboration d'un produit sur base des attentes identifiées chez les clients et la capacité de l'institution à imposer une ligne de diffusion cohérente en interne. Or, malgré la mobilisation de nouveaux outils conceptuels et méthodologiques, le PE ne semble pas embrasser pleinement ces deux critères. *Primo*, la définition du produit reste largement définie en amont des recherches opérées, en témoigne l'absence de rupture quant au message délivré. Si les transformations portent essentiellement sur la forme de la communication adoptée, sur le fond, force est de constater que celle-ci s'inscrit dans la continuité des campagnes précédentes ; comme de par le passé, l'accent reste mis sur le PE comme représentant des citoyens et sur ses compétences concrètes au quotidien. *Secundo*, le Parlement européen n'a aucun pouvoir contraignant quant à l'imposition de sa communication en interne auprès des eurodéputés et des groupes politiques. Pour ces raisons, en dépit du chemin parcouru, le PE apparaît plus proche d'une orientation 'ventes', où le produit délivré est par essence souhaitable aux yeux de l'organisation, que d'une véritable orientation de 'marché'. Plus concrètement, deux observations peuvent enfin être faites. Premièrement, au cours de la campagne, l'effort de différenciation du Parlement européen vis-à-vis des autres institutions européennes semble s'être estompé lors de la phase de communication. C'est par exemple le cas des réalisations de l'intégration européenne, présentées comme un produit global qui serait le fruit des institutions en général. À l'avenir, le Parlement européen gagnerait en cohérence s'il intégrait cet effort d'émancipation. Deuxièmement, l'effort de segmentation, s'il va dans le bon sens, devrait logiquement s'accompagner d'une offre différenciée, sans quoi l'exercice de ciblage n'a que peu de sens. Si cette ambition se retrouve par exemple dans le choix de médias de communication différents en fonction des cibles à atteindre, la proposition de vente reste encore largement unifiée.

Ceci étant dit, la réorientation d'une stratégie marketing est un processus qui s'inscrit dans le temps et qui demande des ajustements. Sans doute les leçons de la campagne '*Act, React, Impact*' constitueront-elles de précieuses sources d'information. De même, rappelons que le Parlement n'a pas le pouvoir de faire la loi, dont la prérogative revient aux eurodéputés, seuls en mesure de répondre à d'éventuelles promesses électorales. En faisant campagne sur sa capacité à agir comme une caisse de résonance des aspirations citoyennes, le PE évite de s'enfermer dans un jeu d'annonces auxquelles il ne pourrait *in fine* pas répondre. Au vu de ses objectifs de légitimation en tant qu'institution, mener une campagne sur l'*empowerment* citoyen semble donc pertinent. Enfin, bien que sur le plan marketing l'orientation 'marché' est de loin la plus aboutie, l'orientation 'ventes' permet de s'initier à la démarche marketing tout en limitant le budget et en évitant de trop se fragiliser en interne avec un discours complètement neuf. Parmi la constellation des organisations que compte notre société, l'écrasante majorité n'intègre pas pleinement une approche de marché, ce qui n'empêche pas nombre d'entre elles de bien se porter.

5. Conclusion

En se consacrant au cas du Parlement européen et, plus particulièrement, de la campagne de sensibilisation *'Act, React, Impact'* qui a précédé les élections européennes de mai 2014, cette recherche ambitionnait de montrer comment une institution politique, aussi intégrée est-elle dans un système, peut agir de façon autonome sur son positionnement. Parmi les principaux enseignements qui en ressortent, l'étude souligne que l'institution a bel et bien entrepris un travail de redéfinition de son image auprès des électeurs européens. Après s'être successivement érigé en représentant du peuple dans les années 1980 et en institution de pouvoir dans les années 1990, le Parlement européen tente aujourd'hui de fusionner cette double identité en vue de se positionner en challenger politique dans un système qu'il reconnaît comme déséquilibré et technocratique. En parallèle, il s'est également engagé dans un processus de modification de sa boîte à outils conceptuels et méthodologiques en partenariat avec des agences de communication privées. Du repositionnement stratégique à la communication visuelle en passant par le ciblage de certains groupes d'électeurs, les deux dernières années ont été, pour la DG communication du Parlement européen, celles de l'ouverture de nombreux chantiers. Si profondes soient ces modifications, il serait cependant illusoire de croire qu'elles permettront à elles seules de rapprocher les citoyens européens de leurs élites politiques. La présente contribution souligne néanmoins que loin d'évoluer dans une tour d'ivoire, le Parlement européen n'est ni naïf quant à la place qu'il occupe, ni passif face à la crise de confiance dont il fait l'objet. Seul, il est conscient de ses limites et c'est la raison pour laquelle il cherche à multiplier les effets de levier. À ce jour, ceux-ci agissent à deux niveaux. D'une part, l'institution est fortement impactée par le contexte dans lequel elle évolue et adopte à ce sujet une attitude réactive, en l'intégrant dans sa stratégie communicationnelle. C'est le cas par exemple lorsqu'elle cherche à capitaliser sur le renforcement de ses compétences institutionnelles ou encore quand elle oriente sa campagne autour de la nomination du président de la Commission. D'autre part, le Parlement européen adopte aussi une attitude plus proactive, bien que plus diffuse, en cherchant lui même à influencer son environnement direct. Là où il le peut, il promeut une uniformisation des modalités d'élection des eurodéputés, car, plus on se rapproche d'une campagne proprement européenne, plus grande sera sa valeur aux yeux des électeurs.

À ce jour, la pérennité de la stratégie marketing du Parlement européen reste malgré tout incertaine. Depuis plusieurs années, celle-ci est progressivement mise à mal par des pressions concurrentes qui cherchent à décentraliser la communication de l'institution vers ses entités constituantes, en transférant notamment une partie importante de son budget vers les groupes et les partis politiques européens. En tant qu'incarnations vivantes du Parlement européen et de ses compétences, il apparaît évident que les acteurs partisans européens, à qui il revient en premier lieu la responsabilité de formuler et de concrétiser des promesses électorales, ont un rôle à jouer dans la légitimation des institutions européennes. Toutefois, en l'état, la faiblesse, voire l'absence, des relais traditionnels de visibilité (médias, partis politiques nationaux, etc.) plaide pour le maintien d'une combinaison des deux messages, l'un institutionnel et l'autre partisan. Enfin, saisir plus largement la dynamique des campagnes européennes nécessiterait de s'intéresser en détail aux mécanismes de transmission du message de campagne de la DG communication à l'ensemble hétéroclite des acteurs qui gravitent dans et autour du Parlement européen et qui réceptionnent, retransmettent, adaptent, voire transforment le message du PE avant de le rediffuser vers un public plus large²⁴. Si ces différents niveaux gagneraient sans

²⁴ En marge de la campagne *'Act, React, Impact'*, de nombreuses associations se sont mobilisées en vue de transmettre un message aux électeurs européens. Les sites suivants fournissent un aperçu des spots publicitaires les plus viraux pour inciter les Européens à aller voter : <http://www.liberation.fr/video/2014/05/21/elle-est-pas->

doute à être mieux coordonnés, ils sont avant tout complémentaires, de sorte que le travail mené par la DG communication mérite selon nous d'être encouragé. Du reste, la question de savoir jusqu'à quel point une institution politique comme le Parlement européen doit être responsable de sa communication mérite en soi d'être posée.

6. Bibliographie

- Anderson, P. J., McLeod, A. (2004) "The Great Non-Communicator? The Mass Communication Deficit of the European Parliament and its Press Directorate", *Journal of Common Market Studies*, Vol. 42(5): 897-917
- Blery, K.E., Katseli, E., Tsara, N. (2010) « Marketing for a non-profit », *International Review on Public and Non-Profit Marketing*, Vol. 7: 57-68
- Busch, R., Seidenspinner, M., Unger, F. (2007) *Marketing Communication Policies*, Berlin, Springer, 260p.
- [COM(2001) 428 final - Journal officiel C 287 du 12.10.2001], Communication de la Commission, du 25 juillet 2001, « Gouvernance européenne - Un livre blanc », 35p.
- Frinault, T. (2009) « L'Europe à l'épreuve des médias. Une relation ambiguë » in Gilles Rouet (dir), *Les journalistes et l'Europe*, Bruxelles, Bruylant, 394p.
- Kriesi H., Grande E., Lachat R., Dolezal M., Bornschie S., Frey T. (2006) « Globalization and the transformation of the national political space: Six European countries compared », *European Journal of Political Research*, Vol. 45, n°6: 921-956
- Kotler, P., Andreasen, A.R. (1991) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4th ed., Upper Saddle River, Prentice Hall, 632p.
- Kotler, P., Levy, S. J. (1969) « Broadening the Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 33: 10-15
- Lees-Marshment, J. (2009) *Political Marketing, Principles and Applications*, London, Routledge, 294p.
- Mitchell, C., Shaw, J. (2010) « What's the big idealTM? », *Ogilvy & Mather*, No. 3, 56p.
- Reif, K., Schmitt, H. (1980) « Nine Second-Order National Elections – A Conceptual Framework for the Analysis of European Election Results », *European Journal of Political Research*, vol. 8(1): 3-44
- Rozenberg, O. (2009) « L'influence du Parlement européen et l'indifférence de ses électeurs : une corrélation fallacieuse ? », *Politique européenne*, Vol. 2, n°28 : 7-36
- Saatchi, M. (2008), «Business and politics are worlds apart», *Financial Times*, <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/cb090874-fa0d-11dc-9b7c000077b07658.html#axzz3ZM8RHIEp>
- Scammell, M. (1999) « Political Marketing: Lessons for Political Science », *Political Studies*, vol. 47 : 718-739
- Scharpf, F.W., (1999) *Governing in Europe: Effective and Democratic?*, New York, Oxford University Press, 256p.
- Trenz, H-J. (2008) « Understanding Media Impact on European Integration: Enhancing or Restricting the Scope of Legitimacy of the EU? », *Journal of European Integration*, vol. 30(2): 291-309

[belle-mon-europe-le-best-of-des-clips-pour-inciter-a-voter_1023164](http://www.lexpress.fr/actualite/politique/videos-europeennes-le-pire-des-campagnes-contre-l-abstention_1542952.html) ;

http://www.lexpress.fr/actualite/politique/videos-europeennes-le-pire-des-campagnes-contre-l-abstention_1542952.html