

# Pierre Zémor : "La vraie communication est un échange"

*Jeudi dernier, Pierre Zémor, conseiller d'Etat et président de l'association Communication publique, remettait à Jean-Pierre Soisson, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration, son rapport sur l'organisation de la communication de service public. Il vous livre, à chaud, son analyse de la situation présente et des besoins pressants.*

**Communication/CB News :** En quelques mots, pouvez-vous nous expliquer la genèse de votre rapport ?

**Pierre Zémor :** Le ministre de la Fonction publique m'a demandé si la communication du service public pouvait être plus efficace et d'une meilleure qualité, non seulement dans les services de l'Etat, mais aussi dans les collectivités territoriales et les entreprises de secteur public. Avec la décentralisation, la déconcentration, il y a une multitude d'émetteurs de service public. Ils sont tous porteurs

**CB News :** Comment se décline votre réponse ?

**P. Z. :** Mon rapport s'appelle « Le Sens de la relation ». Il appartient au service public de rappeler ce qu'est la vraie communication : un échange dans les deux sens. On a un peu trop mis en avant la communication unilatérale, qui est soit celle de la publicité, soit celle des médias. Dans le service public, la communication c'est l'accueil à un guichet de poste, au commissariat, dans un centre des impôts... Les entreprises et les particuliers ont besoin d'être accueillis, qu'on comprenne leurs problèmes, qu'il y ait un échange. On peut, bien entendu, faire de la publicité pour accompagner.

Enfin, si on veut donner un peu de sens à cette société qui est dure, éclatée, de plus en plus complexe, il faut comprendre qu'il y a, dans la demande des citoyens, une demande de relation, de contact, de prise en charge d'un certain nombre de problèmes. On ne peut plus leur répondre avec des procédures standard et des imprimés. Ensuite, les réponses viennent sur deux autres registres : premièrement, il faut que l'émetteur soit capable de se faire reconnaître comme crédible et authentique. Comment voulez-vous que le même citoyen s'y retrouve avec une multiplicité d'émetteurs qui veulent chacun affirmer leur personnalité pour souvent donner le même message ? Au nom d'un principe un peu vague, très important mais mal mis en œuvre, d'une égalité « a priori » du service public, on a cru qu'il fallait traiter de la même manière toutes les situations. Mais il faut identifier le récepteur. C'est-à-dire qu'il faut accepter de segmenter le public, de s'adresser à des publics particuliers, dans des conditions particulières.

**CB News :** Aujourd'hui, quelle partie du chemin a été parcourue ?

**P. Z. :** Je crois que la communication publique a beaucoup progressé. Elle s'est beaucoup professionnalisée. Elle est plus adulte face aux professionnels, aux prestataires, de plus en plus capable d'établir des cahiers des charges précis. C'est à elle d'assumer la stratégie de communication, au nom d'une identité qu'elle a repérée, capitalisée. Mais ce n'est pas uniquement au service communication de détenir la communication. Il va falloir en diffuser le virus.

**CB News :** A qui ?

**P. Z. :** Je crois que le service public a compris que la communication de la relation allait être son cheval de bataille. Or elle ne peut venir que d'une multitude d'agents. Il faut donc faire une bonne communication interne, mais surtout faire en sorte que ces agents soient aptes à être de



*P. Zémor : « Il faut différencier les publics, les rencontrer, apprendre à les écouter... une communication globalisée peut avoir un effet dévastateur... »*

bons émetteurs. On doit trouver partout un petit effort de communication.

**CB News :** A la lecture du rapport, on a l'impression de retrouver de relatives évidences que le service public semble ignorer. Est-ce une réalité ?

**P. Z. :** Je crois qu'il y a effectivement, dans le rapport, beaucoup de conseils et de pédagogie, car la fonction publique veut en faire un instrument pour achever l'effort de professionnalisation des institutions publiques qui l'ont commencé ou pour pousser les autres à appliquer des règles qui sont souvent des règles de bon sens.

## « Le regard des médias tue la communication dans la ville »

**CB News :** Y a-t-il une règle plus importante que les autres ?

**P. Z. :** Il faut arriver à clarifier les registres de communication. Certaines collectivités locales mélangent encore trop les genres entre la communication institutionnelle et la communication politique.

**CB News :** La frontière existe-t-elle ?

**P. Z. :** Elle est difficile à cerner car, légitimement, les élus font la communication politique et sont les patrons des services où se fait la communication institutionnelle. Donc, il y a forcément une frontière poreuse. Avec la loi du 15 janvier 1990, le législateur a aidé à tracer la frontière.

**CB News :** Elle va peut-être apporter une communication plus intelligente.

**P. Z. :** Absolument. Cela veut dire, par exemple, qu'on fera une véritable communication dans les quartiers, sur les problèmes quotidiens des gens et donc qu'on répondra à une attente des citoyens.

Reprenons les principes que vous trouvez généraux. Dans ces quartiers sensibles, on ne peut pas appliquer la même communication qu'ailleurs. On ne peut pas faire passer des messages moyens, plutôt roses. Il faut différencier les publics, les rencontrer, apprendre à les écouter, se rendre compte qu'ils ont besoin de communiquer entre eux avant qu'on commence à communiquer sur eux. Une communication globalisée peut avoir un effet dévastateur, parfois provocateur. La parole officielle ou le regard des médias sur un quartier douloureux tue la communication dans la ville.

**CB News :** Votre bilan serait : « Ne communiquons pas plus mais mieux » ?

**P. Z. :** Oui. Il ne servirait à rien d'avoir un budget de communication qui augmente fortement s'il est seulement à disposition de ceux qui vont faire des campagnes de publicité. Je crois que la priorité doit être donnée à toutes les autres formes de communication dont nous avons parlé. On a compris qu'il fallait communiquer, on s'est donné les moyens de le faire, alors faisons-le intelligemment. La prise de conscience est faite, la professionnalisation est largement amorcée. Il faut maintenant que les politiques et les responsables de communication renforcent le mouvement.

Propos recueillis par Franck STEPLER

### VŒUX, PRINCIPES ET RECOMMANDATIONS DE PIERRE ZÉMOR

« Le Sens de la relation. Organisation de la communication de service public » est le titre exact du rapport que Pierre Zémor a remis à Jean-Pierre Soisson. Ce rapport s'appuie sur deux études réalisées par CSA et l'Ifop et une quarantaine d'auditions réalisées auprès de personnalités concernées. Tout au long de cent cinquante pages et de trois chapitres (« Une nécessaire clarification des finalités de la communication publique », « les Conditions d'amélioration de la communication » et « Des progrès sensibles dans les modalités »), Pierre Zémor développe ses analyses autour de quatre-vingts préconisations,

repris en conclusion de l'ouvrage et déclinées en cinq parties : dix vœux que l'on espère ne pas être uniquement des vœux pieux, dix points utiles de clarification des registres de communication, dix principes vertueux quant à la relation dans la communication, quarante et une recommandations qui se veulent plus opératoires et neuf souhaits pour la suite. Ces quatre-vingts recommandations illustrent les réflexions d'analyse générale que nous a livrées leur auteur. Pour en connaître le détail, le rapport de Pierre Zémor est disponible à la Documentation française, au prix de 90 F.

d'un message attendu par le citoyen. L'intérêt du ministre est avant tout de savoir ce qu'on peut attendre de la communication - excellent levier de changement - et de savoir si la communication publique, elle-même, n'a pas besoin d'être plus moderne et plus efficace. Et dans ce sens, le ministre m'a demandé de m'attacher plus particulièrement au fonctionnement des services de communication dans les institutions publiques.