

Des fondamentaux pour la communication publique*

1. Etre au clair avec la mission

La qualité de la communication dépend avant tout de la claire conscience collective de la place et du rôle de l'institution publique, généralement définis par des textes législatifs ou réglementaires. La mission d'intérêt général fixe des objectifs qui orientent la stratégie de l'action publique. Elle détermine par conséquent les axes essentiels de la communication à traduire en charte, plan, schéma directeur... Il est essentiel de savoir d'où on parle et au nom de quoi sont émis les messages.

2. Faire vivre l'identité

Le sentiment d'appartenance à l'institution et le vécu des agents construisent une culture et une image internes qu'il est indispensable de prendre en compte pour bien communiquer vers l'extérieur avec authenticité. Le système de valeurs référent de l'identité institutionnelle s'appuie d'ailleurs sur un tronc commun à la plupart des services publics. La communication interne, qui irrigue la structure et nourrit l'identité doit faire l'objet d'un traitement privilégié. Les directions de la communication et les directions des ressources humaines doivent étroitement y collaborer. La communication interne conditionne très souvent, par la bonne participation des agents, les succès de la communication externe. On retrouve l'adage : "Pour briller à l'extérieur, il faut briller à l'intérieur"¹.

3. Rechercher l'adhésion

La spécificité d'une mission de service public tient à ce qu'elle n'a pas à s'imposer face à des concurrents directs. Une institution publique, lorsqu'elle n'intervient pas par ailleurs comme entreprise sur un marché concurrentiel, n'a -au sens propre- rien à vendre. La métaphore du client n'est dès lors qu'une facilité pour traiter un utilisateur captif ou un "usager-citoyen", qui est beaucoup plus exigeant qu'un consommateur. Il est en effet délicat de justifier la légitimité et les avantages des services offerts, les finalités différenciées des institutions nationales ou des collectivités territoriales, les limites et les servitudes de la gestion publique, ainsi que les procédures complexes car souvent issues du compromis social opéré par la loi. L'explication, l'échange, l'écoute et la conviction sont les registres les plus utiles de la communication publique. Pour faire savoir, le style promotionnel n'est pas toujours bien reçu.

4. Satisfaire au devoir d'informer

Nul n'est censé ignorer les règles du service public. La publicité est donc une exigence de légalité. L'accès à l'information et la mise à disposition des données publiques sont les premiers devoirs d'une institution publique. La loi du 17 juillet 1978 modifiée en 2005 est une référence. Elle prévoit d'ailleurs, dans toute institution publique, une fonction de responsable de l'accès à l'information et de la diffusion des données². Par ailleurs, "rendre compte à la société" est pour tout agent public un impératif constitutionnel³.

5. Ajuster l'information dans l'échange

L'intérêt général doit savoir parler au particulier. Les agents d'une institution ont ainsi à replacer chaque cas singulier dans le contexte de la collectivité. Au-delà d'une information de masse, nécessaire mais sommaire, les messages passent beaucoup mieux dans l'échange (dans un bureau, à un guichet ou par courriel...) et par le dialogue lorsqu'une situation appelle une procédure particulière, une adaptation exceptionnelle ou tout simplement une meilleure compréhension.

La communication justifie ici, par la qualité de la relation dont elle a la responsabilité, son avantage sur l'information -publicitaire ou médiatique- délivrée de manière univoque.

* Ces 10 Règles d'or reprennent des concepts et formulations très présents dans les publications de l'association, ainsi que des prises de positions de Pierre Zémor dans le "Que sais-je ? - La communication publique" (PUF)

6. Se faire admettre par les médias

Le devoir d'informer le public revient aussi aux médias, sans que ceux-ci admettent facilement la complémentarité avec le domaine des informations institutionnelles, légales et pratiques, utiles à la vie de la cité. Une relation permanente entretenue avec les journalistes des différents médias permet une reconnaissance réciproque des champs de compétences et peut-être à l'avenir une coopération sur la validation des sources numériques publiques. Une telle relation favorise aussi le débat avec eux lorsque, chacun respectant le rôle de l'autre et l'indépendance de "la presse", il y a à interpréter une crise, un désaccord de communication ou un jeu de pouvoir discutables.

7. Promouvoir les services et l'institution

Les actions les plus visibles sont bien sûr celles de nature promotionnelle : messages publicitaires, actions ciblées, campagnes, relations publiques et manifestations événementielles, valorisation institutionnelle (dite corporate dans les entreprises) de l'image,...

Les apports du marketing (relationnel, territorial, ...) sont à adapter à la diversité de missions qui s'évaluent rarement en parts de marché. Les méthodes et les outils promotionnels sont aussi renouvelés par l'usage numérique.

8. Respecter une déontologie

Tant à l'égard des médias que des professionnels prestataires de services, les communicateurs publics doivent affirmer leur déontologie. Ils sont responsables de leurs actions à la fois devant l'autorité de l'institution à laquelle ils appartiennent et devant leurs publics. Cette double exigence les conduit à recommander et à faire en sorte que, dans un souci de transparence, la communication se pratique au plus près de la gestion et de l'élaboration des décisions. Notamment lors des projets, des évaluations et des changements institutionnels ou à l'heure de la réforme, la communication publique se trouve en lisière de la légitimité politique. Elle doit savoir se garder de l'implication partisane.

9. Contribuer au lien social...

Pour partager au mieux l'information et bien assurer son devoir de communiquer, une institution publique est conduite à établir et entretenir une relation pérenne avec les citoyens qui s'intéressent à elle.

La communication implique par conséquent une écoute fine -à la fois ciblée et ouverte- de l'opinion par des modalités adaptées d'étude, d'enquête, de suivi de panel d'utilisateurs...

L'attachement manifesté aux agents des services publics, même si les critiques ne manquent pas, atteste de l'importance de la qualité de la relation dans la mise en œuvre concrète de l'action publique. La communication publique contribue à coup sûr à la qualité du lien social.

10. ...et au débat public

Après l'écoute vient le dialogue et parfois la consultation.

L'enquête publique soit à la française (il en existe 60 formes), soit à l'euro-péenne⁴ (plus fréquente avec internet) ouvre la voie vers la concertation et les négociations pour traiter la complexité de la chose publique et en assurer l'évolution par la réforme. Le débat public prend diverses formes localement pour l'équipement, le cadre de vie, l'environnement⁵ et nationalement pour des grands projets ou des politiques sectorielles. C'est un registre essentiel pour une démocratie, qui s'inscrit désormais dans les pratiques de la communication publique.

1) Citation recueillie lors de la première enquête de *Communication publique* en 1990

2) Voir dossier de la Lettre n°90

3) D'après l'art. 15 de la Déclaration de Droits de l'Homme et du Citoyen en Préambule de la Constitution

4) Voir Lettre n°93

5) Voir "Principes des démarches de concertation", Lettre n° 79.