

# Les remèdes du conseiller d'Etat Pierre Zémor

*Chargé par Jean-Pierre Soisson d'un rapport sur la communication publique, le conseiller d'Etat suggère quatre-vingts mesures pour la rendre plus authentique et plus proche du citoyen.*

« Le service public, en relevant le défi d'une vraie communication et en développant son sens de la relation, peut réhabiliter sa légitimité et contribuer à donner du sens à notre société. » Praticien de la haute fonction publique, mais aussi expert en communication, Pierre Zémor, dès les premières phrases de son rapport (1), place au plus haut niveau les ambitions de la communication de service public, « désormais considérée comme une fonction pivot de la politique de toute institution ».

Mais l'état des lieux que dresse le conseiller d'Etat laisse supposer une situation bien éloignée de cet idéal. Souvent imprécise, floue, diverse, mal ciblée, la communication des administrations et des organismes publics manquait surtout, jusqu'à maintenant, de cadre de référence, de règles communes et précises.

Voulue par Michel Durafour, puis par Jean-Pierre Soisson, son successeur au ministère de la Fonction publique, la mission de Pierre Zémor tend à remplir ce vide : son rapport ne contient pas moins de quatre-vingts « préconisations », concernant aussi bien les structures, les procédures, les qualifications nécessaires à une bonne communication, que les conditions générales favorables à sa mise en œuvre.

Ce qui lui permet, d'entrée de jeu, de rappeler une règle essentielle, souvent oubliée : « La communication accompagne, formule, voire, dans une certaine mesure, accélère la politique ou la stratégie des institutions. Mais elle ne s'y substitue pas. »

## Cohérence et authenticité

Ce principe posé, parmi d'autres tout aussi élémentaires, le rapporteur s'attache à édicter d'autres règles générales, mais qui, elles, sont à ses yeux plus spécifiques à la communication publique. Ainsi, parce qu'elle est « le fait d'une multitude d'émetteurs », Pierre Zémor préconise « une bonne identification

de l'émetteur public », mais surtout une cohérence entre les divers messages émis, y compris avec ceux émanant des collectivités locales.

Cohérence indispensable encore entre « l'identité vécue à l'intérieur d'une administration et l'image donnée à l'extérieur », « l'authenticité » apparaissant comme un « critère essentiel ». L'exemple qu'il choisit est percutant : la « distance » entre le « ticket chic » de la RATP et le « vécu de poinçonneur des Lilas du personnel d'exploitation du métro »...

Autre tâche délicate du « communicateur public » : « gérer la diversité et la spécificité des situations, des besoins, des attentes des publics », tout en tenant compte, sinon de l'obligation d'égalité de traitement des usagers, du moins d'une « égalité de satisfaction ». Pour Pierre Zémor, le maître mot, cette fois encore, est « différencier » : « différencier les émetteurs, les publics, mais également les registres de communication ».

## Privilégier l'accueil

Dernier grand principe : Pierre Zémor préconise de « clarifier en permanence les finalités des actions de communication » et distingue quatre objectifs : « instrument d'action publique, vecteur pour l'amélioration de l'image du secteur public, levier de changement dans la société et facteur essentiel de la démocratie ». Une classification qui le conduit d'ailleurs, tout comme Jean-Pierre Soisson, à s'élever fermement contre « le mélange des genres entre communication institutionnelle et propagande politique ».

Enfin, le rapport du conseiller d'Etat s'achève sur une longue série de recommandations plus précises, concernant les modalités d'organisation et de mise en œuvre. Pierre Zémor suggère, en particulier, de « rattacher au plus haut niveau les responsabilités de communication institutionnelle », de « planifier la politique de communication en

fonction de la politique institutionnelle », d'établir, en cas d'utilisation de prestataires de services, « des cahiers des charges complets et précis », d'apporter « une attention toute particulière à l'accueil et à la communication interne ». « Les fonctions d'accueil (des usagers), écrit-il, qui s'apparentent aux « premiers soins », pourraient être développées, dans les services les plus fréquentés, par des agents généralistes, polyvalents, capables de mettre sur la bonne piste... »

Toutes suggestions qui supposent à ses yeux un effort de professionnalisme et donc « une exigence forte » dans les domaines de la formation, du recrutement et des carrières. Pierre Zémor préconise même un audit pour apprécier « la qualité des formations initiales spécialisées au regard des besoins de la communication publique » et envisage « la création d'un institut de formation et de recherche sur la communication publique ». Sans oublier celle d'un véritable outil d'évaluation des politiques de communication publique.

Bref, le conseiller d'Etat souhaite « une communication plus affirmée, plus professionnelle, plus pertinente, faite d'écoute, de dialogue ». En somme, « une communication plus proche et plus authentique ». A l'entendre, c'est, en effet, l'une des clés les plus sûres de la modernisation de l'administration. « Plus que de campagnes de publicité qui ne servent souvent pas à grand-chose, les administrations et les services publics feraient souvent mieux de consacrer leur argent à cette communication d'écoute et d'accueil. Ce serait plus utile », lui a d'ailleurs répondu en substance, jeudi matin, sur France-Inter, le ministre de la Fonction publique. Comme en écho.

Serge HIREL.

(1) « Le sens de la relation. Organisation de la communication de service public », rapport de Pierre Zémor au ministre d'Etat, ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'administration. La Documentation française, Collection des rapports officiels, 152 pages, 90 francs.