

EN GUISE DE POSTFACE

POUR LES ARCHIVES DE PIERRE ZEMOR

SUR MICHEL ROCARD ET SUR LA COMMUNICATION

(PROPOS GLANÉS EN AOUT 2020)

Vos archives, récemment déposées à la Fondation Jean Jaurès, portent, tant sur la communication de Michel Rocard, que sur votre expertise, notamment en matière de communication (institutionnelle publique avec la création en 1989 de l'association *Communication publique* ou politique en particulier comme chargé de la communication de Michel Rocard de 1974 à 1988) et en matière de concertation (présidence de la CNC sur le logement et les relations locatives ; aussi présidence de la CNARusp sur la participation des usagers du système de santé et sur la démocratie sanitaire). S'y reflètent votre expérience du débat public, d'abord local (à Cachan, rénovation du centre-ville entre 1978 et 1990), puis bien évidemment lors de la présidence de la CNDP (et de la conduite, à la demande du Pm Lionel Jospin, d'un débat expérimental, non pas sur un projet, mais sur le dossier d'intention dit DUCSAI-Pour-un-nouvel-aéroport-?-)

Ces archives attestent d'un **itinéraire** fort diversifié, de plusieurs missions aussi d'un rôle... Elles méritent d'être enrichies par des témoignages d'acteurs ou par des recherches d'historiens. En particulier, Pierre-Emmanuel Guigo a largement ouvert la voie avec ses mémoires, sa thèse et des ouvrages, dont une très riche biographie de Michel Rocard.

Des compléments ou des précisions peuvent déjà s'avérer souhaitables ? Ne dites-vous pas que, faute d'avoir eu plus d'occasions de longs entretiens, vous considérez ne pas vous être suffisamment exprimé, sur deux registres ?

D'une part, sur ce qui peut être à la fois une attitude personnelle et une démarche originale dans **la relation avec Michel Rocard**, comme dans **votre manière d'être un conseil ?** N'avez-vous pas, d'autre part, plus à dire sur le combat que vous avez mené pour **envisager et souhaiter que soit autre la communication ?** Pensez-vous qu'une autre communication politique, stimulée par les crises récentes, pourrait s'esquisser et contribuer à des réformes institutionnelles, voire à un renouveau de la démocratie ?

- **Tout d'abord, votre rencontre avec Michel Rocard ?**

- Ma conscience politique s'est éveillée avec le rejet des pratiques partisans peu alléchantes, qui m'ont gâché ce gout du lait de Pierre Mendès France : dire la vérité et rechercher le dialogue avec les citoyens.

Fin 1960, invité à un bureau de l'ADELS (Association pour la Démocratie, l'Éducation Locale et Sociale, au service des autres associations sur les thèmes de l'urbanisme, des POS, de l'habitat, des finances communales...Des avancées concrètes pour Décoloniser la province !), je fais la connaissance de MR, son président. Une vivacité d'analyse, un regard systémique (cages d'escalier, comptes de la Nation, termes mondiaux de l'échange, devenir de la planète...), une rigueur éthique, une conviction contagieuse. [Voir, p.87 de 'PZ au fil des ans', Michel Rocard, parler vrai et convaincre] Immédiatement séduit, *rocardé*, avant de devenir rocardien ! Au passage, notons qu'on ne dit pas rocardiste, alors que mitterrandiste s'emploie mieux que mitterrandien. L'authenticité le cède-t-elle à l'esprit de conquête ?

Michel Rocard me fit l'honneur d'attacher de l'intérêt à ma formation (de maths, d'ingénieur, de statistiques à l'ISUP, de recherche opérationnelle et de prospective), d'où, de 1960 à 1968, de courtes d'études pour le SEDA (une "filiale" de l'ADELS, présidée par Pierre Joxe et dont j'étais le trésorier ; des études d'économie locale ; après des cours d'été à La Havane, s'était intéressé avec le CEDETIM à un éphémère Plan-calcul cubain). Ce fut l'occasion d'échanger sur la rationalité en politique...

Yves Rocard m'avait dit tout le mal qu'il pensait du concept de coordination. Son fils me remit un petit fascicule (archivé 'Coordination'), objet de discussions récurrentes. Jusqu'enfin (en aout 2015, navigant sur la mer de Béring) MR m'avoue reconnaître que les principes de différenciation-coordination ont pu fort utilement secouer les « grands appareils verticaux ».

Chargé à l'ADELS des stages et de la formation sur l'aménagement urbain, avec Pierre Grémion et Jean-Pierre Worms, j'ai perçu les orientations concrètes du *Décoloniser la province* et les apports personnels de MR (liens avec les GAM, à Grenoble, stage aux Beaux-Arts avec Louis Arretche, relais au ministère de l'Équipement...)

Travailler un peu plus souvent avec MR m'a poussé à adhérer au PSU à Paris 15^{ème}. J'y ai fait la campagne de Pierre Naville (le soutien de PMF lui étant imposé et ma voiture - comme celle de la candidate Gisèle Halimi - étant démolie par une bande OAS). La fréquentation de la rue Mademoiselle m'a facilité en 69 un rôle de *go between* entre le PSU et la cellule de la campagne présidentielle (Claude Neuchwander, Roland Cayrol, Michel Castagnet et le vidéo training, rue de Rivoli).

- Qu'est-ce qui peut avoir fait l'originalité de votre relation avec Michel Rocard et de votre parcours rocardien ?

- Au cours des années soixante s'est amorcé une relation particulière avec MR, une relation assez personnelle, en marge de ses responsabilités, une réflexion commune sur la société qu'il fallait savoir associer à la conduite de l'action politique... des échanges assez sereins, 'gratuits' sur une pédagogie du moyen terme ou sur les degrés de liberté dans les comportements politiques... Comment prendre en compte l'irrationnel, les passions, la violence... aux racines de la société ? Et comment parvenir à faire place aux richesses du collectif, à de meilleurs partages, à des solidarités ?

Pour tester mes approches méthodologiques et quelques-unes de mes idées Michel Rocard avait fait que je sois associé au travail de Michèle Legendre au SEDA (mise en œuvre de concepts prospectifs pour une mission avec Joseph Belmont sur la Côte aquitaine). MR a manifesté une curiosité pour l'originalité de mon apport possible au monde de la politique, aussi pour une sérénité à anticiper le moyen-terme et à donner une toile de fond à l'agitation politico-médiatique.

Ainsi a débuté une sorte d'intime complicité intellectuelle... Construite sur des conseils peu politiques, cette relation particulière a perduré par la suite et n'a pas manqué de susciter des jalousies, quels que furent les méandres de mon parcours. Ce n'était pas la facilité d'une amitié que je n'ai jamais voulu trop familière. J'estimais que les confidences que me faisait MR ou des secrets que j'ai pu être seul à partager avec lui (sur l'utilité personnelle de la psychothérapie, sur Ilana Schimmel, collègue des Diatkine et de ma femme psychanalyste, sur d'autres rencontres féminines, ou encore sur des mesures susceptibles d'alléger sa relation ... très riche et trop tumultueuse avec Michèle Legendre-Rocard), tout cela devait respecter, même en privé, une distance avec les personnages, de ministre ou de Premier ministre...

- Comment êtes-vous venu, sans trop l'explicitier, à la 'maïeutique' ?

- Même s'il a pu parfois manifester un peu d'agacement, Michel Rocard m'a su gré de cette posture maïeuticienne dont j'usais souvent à son égard pour le conseiller. Cette attitude a pu réduire dans certains cas, faute de directivité, mon influence sur les conseils que je prodiguais.

Le plus souvent possible, j'ai fait en sorte qu'après avoir partagé avec MR les considérants d'une décision, la solution vienne ensuite naturellement de lui...

Exposer les considérants, qu'est-ce à dire ? Le contexte, l'objectif affiché ou les arrière-pensées, l'impact... Ce qui sera compris immédiatement ou à moyen terme... Ce qu'en retiendront les médias. Les groupes de travail, notamment mon groupe 'image et stratégie', donnaient ainsi des éclairages utiles sur les effets probables des décisions importantes. MR écoutait et lisait des notes.

Le but recherché était, non pas de lui dicter une décision qui nous paraissait bonne, mais qu'il s'imprègne des conditions - ces considérants - de la décision à prendre, qu'il les hiérarchise. On pouvait ensuite en discuter, mais étaient évités les a priori pervers, dans lesquels il est arrivé que MR soit enfermé (par exemple, est arrivé trop tard – pourtant un an avant – mon tableau des considérants pour la décision de conduire ou de ne pas conduire la liste PS aux élections européennes de 1994).

MR avait lui-même l'habitude de prendre beaucoup de notes dans nos réunions. Je pouvais déceler entre les lignes une anticipation vers l'action. Cette propension de MR à la synthèse décisionnelle m'a encouragé à pratiquer des conseils, disons, maïeuticiens... Démarche à coup sûr méconnue chez les conseillers d'obédience publicitaire ! Ils ont souvent un respect limité pour le produit qu'ils promeuvent. Ma démarche a donné d'excellents résultats pour le vidéo-training. J'imposais que MR ait la priorité du commentaire pour visionner les essais enregistrés. Il y a eu aussi quelques bons résultats s'agissant de stratégie, eu égard, dans ces cas, au relatif silence de conseils-sachants.

Ainsi, lors de la campagne des municipales de 1977 à Conflans-Sainte-Honorine, oubliant ma propre campagne à Cachan, j'ai banni les orientations préfabriquées et parachutées au profit des discussions avec les militants conflanais, qui m'ont amené à participer à de multiples réunions, même à dormir sur place. Je faisais des synthèses des étapes du travail collectif ou des rappels des avancées de la réflexion, donc plus en rapporteur qu'en conseil en communication. Ainsi partagées, les propositions et les décisions étaient issues du vécu et proches de l'action... L'accouchement d'une réelle participation !

Ce principe maïeuticien devrait plus inspirer les pratiques collaboratives et participatives afin d'en assurer l'aboutissement effectif. On doit renforcer une 'convention citoyenne' par des dialogues avec tous les gens directement intéressés par la mise en œuvre concrètes des propositions avancées.

- **Comment alors expliquer qu'en 1980, pour la déclaration de candidature à la présidentielle, la modération que vous préconisiez n'a pas été suivie ?**

- Certes, il n'y a pas eu ici place pour la maïeutique ! Cela aurait été pourtant essentiel pour bien décider. Je donne deux types d'explications : l'incohérence stratégique et l'irrespect de l'authenticité de Michel Rocard.

Au congrès du PS (à Metz du 6 au 8 avril 1979, allié à Pierre Mauroy pour représenter à la fois la vague montante dite de la "deuxième gauche" et le réalisme économique social-démocrate) MR, minoritaire et attaché au rôle des partis politiques, du PS en l'occurrence, a déclaré, de manière réaliste, qu'il ne serait pas candidat contre un François Mitterrand qui, s'il voulait l'être, disposait du rapport de force.

Cet engagement ne laissait ouverte que la voie d'une stratégie de dissuasion de FM en s'appuyant sur l'opinion.

A commencé un travail de 17 mois, sous la houlette de Christian Blanc, au QG rocardien du 98 rue de l'Université, puis au 266 bd Saint Germain, en préparant les gestes d'une campagne présidentielle (ordonnancement avec un vaste planning détaillé de PZ ; groupe d'experts autour d'Edgar Pisani, ouvert vers la société civile en distillant les éléments d'un programme pour un septennat et aussi mes groupes 'image et stratégie'- j'y reviendrais).

Le rayonnement de ce travail est à son zénith au rassemblement rocardien de la Chartreuse de Villeneuve-lès-Avignon, fin août 1980.

À ce moment MR recueille 54% chez les sympathisants socialistes contre 34% à FM. Il est en tête dans toutes les catégories socio-professionnelles, toutes les tranches d'âge, tous les partis, selon les analyses de J-L Parodi et P. Perrineau. PZ nuance ce tableau en anticipant les difficiles prises de conscience sur la crise (elles peuvent conduire à préférer l'image d'un père – FM – plutôt que celle d'un grand frère – MR ou VGE), d'autant qu'apparaissent plusieurs signes annonciateurs de la candidature de FM.

D'où, notamment dans l'esprit de Christian Blanc, un glissement de stratégie : une candidature contre François Mitterrand !

Revenir sur la parole donnée ? MR veut y voir clair... Un comité restreint (5 personnes dont Michèle Rocard) se réunit au domicile de PZ, le samedi 27 septembre. Il en ressort une note de deux pages : - 1. Nécessité de capitaliser la forte notoriété de MR qui doit se déclarer candidat à la présidentielle au plus tôt – 2. Certitude de la candidature à venir de FM – 3. Obligation pour MR de respecter l'engagement pris au Congrès de Metz de ne pas être candidat contre FM – 4. Eu égard au peu de semaines ouvertes à la crédibilité d'une candidature de MR, celle-ci doit se faire dans des conditions de modestie susceptible d'amorcer dans l'opinion une frustration utilisable à l'avenir.

Le lundi 29 septembre, la note est présentée à MR qui en agrée l'orientation et se trouve fort embarrassé de la violente réaction de Christian Blanc, à qui il finira par confier la préparation de la déclaration de candidature. Il laisse faire...

Erreur ! Incohérence sur la stratégie ! CB n'a pas l'intention de faire siennes les orientations de la note rédigée par PZ et il va préparer pour le 19 octobre (date d'ouverture des candidatures au PS) un appel solennel, dit de Conflans, qui peut difficilement continuer à s'inscrire dans une stratégie de dissuasion de François Mitterrand...

L'après-midi du dimanche 19 octobre, au cours d'une promenade pour se détendre avec Christian Blanc, Claude Marti et moi, MR appelle François Mitterrand pour lui faire part qu'il va se déclarer en fin de journée. Claude Marti n'apprécie pas du tout la cravate portée par MR. Je serai amené à lui prêter la mienne !

Le texte que MR va prononcer est cérémonieux, long : c'est le résultat de plusieurs réunions de travail des meilleurs esprits rocardiens, auxquels je n'ai pas cherché à me joindre. La déclaration est apprise par cœur par MR et dite avec une fausse conviction (MR sait le caractère éphémère de la déclaration), accompagné de lapsus collectifs sur la caméra à regarder, de flottements dans les "coulisses de l'exploit" filmées par l'agence Gama ...Il n'a pas été retenu qu'à partir de la note qu'il avait agréée, MR aurait dû s'approprier la préparation d'un appel en mesurant lui-même les enjeux...

Les réactions politiques sont immédiatement critiques et s'amplifient le lundi. Un changement inopiné de stratégie ? Où est le parler vrai de Rocard ? Le respect des engagements ?

L'effet global est désastreux. MR se réfugie dans le silence, en apnée médiatique. Cet appel de Conflans apparaît comme un moment d'inauthenticité de l'homme du parler vrai. C'est la fin d'une période, de 1974 à 1981, de la communication qui a installé Michel Rocard dans l'opinion au plus haut niveau des personnalités politiques.

Silence donc jusqu'au 24 novembre à l'émission "Cartes sur table" qu'ont proposée Alain Duhamel et Jean-Pierre El Kabbach. Dans un premier temps MR refuse d'intervenir à la télévision, en dépit de mon avis positif, faussement convergent avec celui d'un Christian Blanc, qui souhaite poursuivre, avec cette émission, de dissuader FM... De mon côté, j'estime que le temps est venu de se rallier derrière Mitterrand. MR confirme le désaccord stratégique au sein de son équipe en me confiant de l'aider à préparer l'émission (notes et vidéo training, le samedi 22 matin, avant un déjeuner de MR avec PMF). Bonne prestation de MR qui retrouve un ton de vérité...

A l'instar des personnalités socialistes, MR ne baisse pas dans les sondages, mais il ne retrouvera qu'en 1985-88 les plus hauts niveaux de popularité.

- Revenons en arrière : à partir de 1974, votre implication ...

- Mon activité professionnelle assez dense (directeur associé de sociétés de conseil en informatique, management, organisation, conduite de projet, prospective...) me frustrait en disponibilité rocardienne (lors des *Assises du socialisme* ou par exemple à la Tour Montparnasse pour la campagne décevante de François Mitterrand en 1974).

- **Aussi est-ce en juin 1974 que vous proposez à Michel Rocard, d'après vous futur candidat de la gauche, une démarche plus professionnelle et un cahier des charges pour la communication et la stratégie ?**

- Oui et je me convertis en prof de politique d'entreprise à HEC afin de dégager dans mon agenda le temps d'être le conseil bénévole pour MR et aussi pour son équipe, ce qui ne fut pas toujours compris.

En moyenne un petit mi-temps sur près de quinze années.

Mon parcours rocardien s'est dessiné par de très fréquents tête-à-tête avec Michel Rocard. Des médias, toujours assez peu informés par mes soins, m'attribuaient un rôle de *coach*, ce que je trouvais désobligeant, encore plus pour MR que pour moi. D'autres, meilleurs observateurs, croyaient percevoir des ajustements fréquents de la communication à la stratégie, alors qu'il s'agissait plus modestement de se sécuriser en poursuivant nos analyses ou en prenant en considération des paroles ou des actes imprévus. Qualifié de « moine-soldat » par MR, j'avais l'impression de faire partie de ses meubles familiers. Plusieurs personnes, dont "Michèleu", faisaient passer par moi les signaux faibles avant coureurs de changements probablement importants.

Mon activité était aussi largement consacrée à la mise en place et à l'animation de groupes et par la rencontre de nombreux interlocuteurs sympathisants, porteurs de précieuses expériences.

Un groupe de synthèse 'image et stratégie', en fait une cellule 'Communication' de 15 à 20 personnes, qui faisait son miel dans un essaim de compétences, en relation avec tout un réseau de politologues :

Gérard Grunberg, Jean-Luc Parodi, Jérôme Jaffré, Roland Cayrol un peu à part, etc... Michèle Legendre, d'autres groupes : prospol, sur les courants socio-culturels avec Gérard Doiret, un panel prospective, un panel 'Mme Michu' géré par Claude Marti, les relations presse par Jean-Paul Ciret, en responsabilité Gentiane Weil, Marie Bertin, le média-training surtout avec Gilbert Denoyan, parfois Patrick Rotman, le linguiste Pierre Encrevé en 1984 et les séances de 'mise en bouche, et des personnalités que souvent je consultais ou auditionnées : Stéphane Hessel, Alain Touraine, Pierre Rosanvallon, Edgar Morin, Philippe Meyer ou le suivi de personnalités rencontrées avec MR, tels mon ancien maître de conférence à Sciences-Po, Jean Boissonnat, Raymond Soubie, Alain Duhamel, Jean-Marie Cavada, Jean-Paul Escande, ami dermatologue à Tarnier/Cochin ...

Ces réseaux et groupes constitués progressivement entre 1975 et 1987 furent notamment à l'œuvre en 1980 (pseudo campagne) et en 1985 (après la démission de MR du ministère de l'Agriculture).

Il faut ajouter des responsabilités prises à la demande de Rocard, sans grand emballage de ma part (vice-président de la FNESER ? Comité directeur du PS).

- **Tout ce travail et ces engagements, n'ont finalement pas conduit Michel Rocard à l'Élysée...**

- Pour viser l'objectif présidentiel Michel Rocard a eu deux périodes d'opportunité, l'une de 1975 à 1981 avec l'obstacle François Mitterrand, difficile à franchir, l'autre période, plus ouverte et plus maîtrisable, de 1985 à 1995.

En mars 1975, je déjeune avec Georges Dayan, un ami oranais de mes parents, le seul très proche de François Mitterrand autorisé au tutoiement. Nous nous accordons sur l'impossible filiation FM/MR et sur l'inévitable affrontement.

MR prendra date le 19 mars 1978, au soir du 2^{ème} tour des législatives : « Il n'y a pas de fatalité de l'échec de la gauche ».

C'est la montée en régime de l'affirmation rocardienne ...

- **Vous avez dit la suite, MR battu au Congrès de Metz et privé de moyens pour dissuader FM... Et un 'appel de Conflans', bien trop solennel.**

- Oui, l'obstacle n'a pu être, ni contourné, ni surmonté.

Exit la période d'opportunité 1975-81 !

Mon itinéraire rocardien a été ensuite balisé par l'exercice du pouvoir au Cabinet du Plan-Aménagement-du-Territoire, puis à celui de l'Agriculture avec de nouveaux investissements : développement de réseaux (séries de déjeuners avec des personnalités, certains organisés avec 'Michèleu' ; ouverture des groupes 'image et stratégie' plus discrets ; groupes d'expertise hérités des 'groupes Pisani' ou reconfigurés, notamment avec les économistes, par sous la houlette de Roger Godino aux rencontres des Arcs; connaissance et écoute des institutions publiques ; relations médias avec le regard scrupuleux de Gentiane Weil sur les discours, préparés, retravaillés, prononcés, interventions et émissions de MR négociées pour s'assurer de l'authenticité des reportages des médias ; groupes de réflexion politique et de suivi du courant rocardien au PS dans les 'réunions du jeudi avec J-C. Petidemange, D. Frachon, Pierre Brana...

Après la démission du ministre de l'Agriculture en 1985, est reprise une stratégie ouvertement pré-présidentielle, mais non agressive à l'égard de François Mitterrand. On doit prendre en compte les enseignements de la 'période 81' et tirer enfin bénéfice de la popularité de Michel Rocard.

C'est une seconde période d'opportunité vers la présidentielle qui s'ouvre, soit pour 1988, si FM renonce à se présenter, soit pour 1995, sans l'obstacle Mitterrand.

- C'est néanmoins un acte de candidature et les mitterrandistes ne peuvent que le considérer agressif.

- Certes, mais François Mitterrand, lui, sait que la réalité de cette candidature virtuelle dépend de lui, mais aussi qu'elle lui est nécessaire pour trouver le souffle d'un second septennat, pour élargir sa base électorale bien au-delà d'une union de la gauche qui a fait difficilement ses preuves.

Le slogan de campagne 'La France unie' était-il soufflé par Michel Rocard ?

Ayant, en mai 85 et jusqu'à l'été 86 la responsabilité du retour et de l'installation de MR et de son équipe rapprochée au 266 bd St Germain, je me suis efforcé de structurer la "holding Rocard" : une réunion hebdomadaire le mercredi réunit Alain Richard (relations avec le Parlement), Michel Sapin (suivi du gouvernement), Bernard Poignant (clubs Convaincre, dont le nom a été proposé par MR), Jean-Pierre Sueur (décentralisation, élus locaux), Jean-Claude Petidemange (relations avec le PS), Claude Evin (études, experts), Tony Dreyfus, parfois André Salomon, Catherine Trautmann, ... avec un ordre du jour en deux temps : partie A : stratégie, orientation générale et partie B : questions et réponses d'actualité. En présence de MR, je fais office de secrétaire général, anime la réunion à la manière d'un conseil d'entreprise performante... L'assistante de MR, Catherine Le Galliot, veille jalousement sur l'agenda. L'aide d'un jeune trio, Manuel Valls, Stéphane Fouks, Alain Bauer, est précieuse.

MR accepte ce rituel qui peu à peu l'amuse.

Des rencontres jalonnent cette période : celle conviviale chez les Frachon dans les Yvelines en de la préparation du Congrès du PS à Toulouse et du Congrès de la FNSER à Clichy.

Le 13 juin 1985, l'émission de TF1 Questions à domicile préparée au 66 Bd Raspail, après que Michèle ait garni le réfrigérateur, ouvre une période d'intense activité médiatique pour MR. Les médias hypertrophient le rôle stratégique du "coach" Zémor et quelques félicitations parviennent d'avoir associé ou invité Michel Piccoli...

Les 3 et 4 janvier 1986, un séminaire de l'équipe à Conflans faire le point : (tableau de bord sur : image, sondages, état des forces, alliances, actions prioritaires vers les élus et les médias) et préciser les responsabilités. Les réunions de coordination du mercredi sont reprises dès le 15 janvier et durant 4 mois. Elles laissent la place, fin mai et en juin 1986 à des réunions plus ciblées. En septembre, Frédéric Thiriez, choisi comme directeur de Cabinet, ne reprendra pas le principe des réunions régulières.

Jusqu'en septembre 1987, réflexion et jalons de "pré-campagne".

Avec Claude Posternak, à partir des écrits de MR et avec Guy Carcassonne, notamment pour l'écriture d'un livre de référence qui illustre la posture de MR (Le cœur à l'ouvrage, chez Odile Jacob) ; articles de fond sur les grands sujets de la politique française et internationale ; rencontres symboliquement importantes (Raymond Barre ; des agences de communication à l'invitation de l'AACC et l'UDA sur une péniche ; PZ teste quelques formules pour les discours de MR ; séances photo... Plusieurs séminaires de l'équipe à cette période.

- Et en plus une campagne d'affiches ! Il y a de quoi irriter autour du président...

- Le cahier des charges de la campagne d'affichage précise d'éviter toute précipitation au regard de FM, de bannir toute photo ou symbole attaché à une candidature. On n'est plus en 1980 ! Il convient, modestement, par des phrases simples et au nom du Club Convaincre, d'affirmer le style, les convictions de MR, sa volonté d'une autre relation entre société et politique.

On aboutit avec l'aide de Michel Castagnet au montage d'un jeu de 5 affiches accompagnées d'une affiche-refrain dont le message simplifié est : « Reconnaître la complexité des choses et faire appel à la lucidité des gens ».

Comme les moyens sont limités, la région parisienne et quelques agglomérations sont privilégiées, d'où l'idée de Guy Carcassonne d'inviter le dimanche soir, veille de la campagne, les principaux médias à venir recueillir auprès de GC et PZ des affiches en format réduit et les adresses des panneaux d'affichage qui pourront ainsi être photographiés par la presse ou filmés pour la télévision... Couverture médiatique remarquable, pour un très petit budget !

L'action et la communication se conforment à la stratégie : placer MR en position incontournable «au cas où » FM viendrait à renoncer à se présenter pour un nouveau mandat (des photos sont secrètement mises en conserve chez moi, avec un projet d'affiche inspiré de Michel-Ange (une rose, comme le témoin d'un relai, tendue par la main de FM à celle de MR) ... Il n'est pas interdit de rêver !).

Sinon, placer MR en position incontournable comme Premier ministre, cette pré-campagne ayant fait la démonstration que MR, prêt à gouverner, peut porter le projet de 'La France unie'.

- Est-ce donc la fin des scénarios de contournement de l'obstacle FM ?

Ce n'est pas si sûr... Même hors course pour la présidentielle suivante, en 1995, François Mitterrand n'a-t-il pas disposé, encore à l'égard de Michel Rocard, de pouvoirs de nuisance, directs ou par délégation ?

- On peut effectivement se poser la question. Mais il ne faut pas éluder l'insatisfaction que me procure, déjà en 1989 comme ensuite, la communication du Pm.

Ayant mis au ralenti, le groupe "image" et maintenu "Prospol" jusque mi-1991 autour de Michèle Legendre-Rocard. Je participe aussi à un "groupe de sages" assez intermittent au SID. On se contente de quelques alertes amicales.

Je rends des visites personnelles à MR et manifeste mon désaccord avec un changement d'orientation de la communication de MR, destinée à « coller à l'Élysée » selon l'expression de Jean-Paul Huchon ou Tony Dreyfus.

MR y perd son authenticité, en échange d'une prétendue empathie affichée par Jacques Pilhan qui, intimement complice de François Mitterrand, dit croire, comme parfois Claude Marti, à une filiation possible entre FM et MR.

De surcroît, trop "fils de pub" à mon goût, Pilhan a une fâcheuse tendance à se substituer aux politiques et à proposer ou encourager peu à peu des "coups" (big-bang au PS, par la suite prise des commandes du PS et tête de liste aux élections européennes), totalement contre-productifs dans la perspective d'une candidature de MR à la présidentielle.

On abandonne les registres du parler juste et de la conviction qui ont marqué les périodes 1974-1981 ou 1981-1988.

Au prétexte d'un "syndrome Chaban", Rocard se banalise. C'est pour moi «le parler vrai entravé».

- Pourtant, en 1991, Michel Rocard paraît être le candidat virtuel porté par l'opinion et relativement peu contesté au PS.

- Oui, curieusement, l'image de MR ne semble pas atteinte par les déboires du PS, voire par son propre échec aux législatives de mars 1993. Sa candidature à la présidentielle semble encore jouable. Les plus proches collaborateurs de MR perdent de vue cet ultime scénario pour jouer 1995...

Mais la responsabilité essentielle revient à Rocard lui-même, qui reste attaché au rôle des partis politiques dans une démocratie.

Or, la chute du 'Mur de Berlin' et la fin du simplisme politique 'Est-Ouest' ou gauche-droite illustrent l'incapacité des organisations politiques d'après-guerre à proposer de nouveaux rôles dans le fonctionnement de la vie politique.

Avec une nostalgie des moments forts du "gauche-droite", on se satisfait de démocraties d'opinion. Emmanuel Macron ne fera que dire l'évidence de la fin des clivages partisans durables.

Mais Michel Rocard ne peut, ni ne veut être candidat à la présidentielle au-dessus du PS...

- Même pas pour prendre une revanche sur 80-81 ?

- Les 3-4 avril 1993, au Comité directeur du PS, auquel je m'invite le dimanche, je suis assis entre MR et Jean-Paul Huchon, je proteste avec véhémence contre la prise de la direction du PS par MR : « Après Matignon, le départ de MR est regretté bien au-delà du PS, dont le verrou pour l'élection présidentielle a désormais sauté ».

Pourquoi transformer ce verrou au sol en un boulet ? »

Je m'attire la réponse d'un Rocard assez joyeux : « Tu refuses de mettre les mains dans le cambouis » ...La voiture n'était-elle pas en panne ?

Oui et le PS délabré.

- Et vous voyez dans tout cela l'ombre de Pilhan ?

- Jacques Pilhan est un excellent professionnel de la com', mais pas de la communication. Ses approches, ses modalités d'étude, ses formulations s'inspirent beaucoup de la publicité commerciale et banalisent une com' simpliste.

Avec une vingtaine de grands professionnels, il alimente le lobbying pour revenir sur les dispositions de la loi Rocard du 15 janvier 1990 sur le financement de la vie politique, qui écarte les financements publics des dépenses électorales des candidats, ainsi que l'affichage de style commercial dans les derniers mois des campagnes.

Les points de vue s'affrontent clairement dans Le Figaro du 15 novembre 2006, avec dix-sept signataires, « Il faut débrider la communication politique ». Je réplique dans Le Figaro des 18/19 novembre : « Cessons de dévoyer la communication politique ! » J'alerte Michel Rocard, très invité à déjeuner...

Je constate à cette occasion que les médias condamnent à la fois la marchandisation de la politique et les efforts de la communication institutionnelle au service d'intérêts collectifs.

Pour en revenir à Jacques Pilhan, disons qu'il est insuffisamment schizophrène pour être en profonde empathie à la fois avec Mitterrand et Rocard. Consciemment ou pas, en 1990 – 1992, les sondages se dégradant fin 1991, son influence néglige les intérêts profonds de MR, qui d'ailleurs ne peut lui en vouloir, ignorant qu'il est de telle ou telle attitude insultante à son égard...

Dans mes derniers échanges avec MR en croisière en Arctique, je n'ai pas voulu trop ébranler ses souvenirs et son pardon assez hâtif à Pilhan.

- Et la conduite de la liste pour les élections européennes... n'est-ce pas le coup de grâce ?

- Oui, deux mois après ce Comité directeur, c'est encore un scénario d'erreur stratégique soufflé par le publicitaire. Je rends compte à MR des avis rassemblés à sa demande sur l'idée de mener la liste du PS pour les élections européennes. Comme à propos de sa déclaration de candidature en 1980, il approuve la teneur de ma note et me demande d'en parler avec Jean-Paul Huchon, Guy Carcassonne, etc. Enlèvement !

MR ne tient pas compte des risques annoncés, pour peu d'avantages : ce vote se fait contre les partis de gouvernement ; des listes inattendues peuvent apparaître (on aurait pu faire une confiance anticipée à Mitterrand, Tapie et Cie... et remercier Pilhan qui avait besoin de montrer que le candidat Rocard, son 'produit', n'avait pas les qualités requises pour la présidentielle) ; un second couteau de la droite (Dominique Baudis) n'aura rien à perdre de se "payer" le présidentiable de la gauche, etc.

MR devrait plutôt parrainer un (ou une) jeune candidat (e) pour rester au-dessus de la mêlée. MR n'est que quelques instants ébranlé...

Et on y va, étendard déployé.

- Les exemples de votre itinéraire rocardien vous confortent quant au principe qu'image et stratégie (l'intitulé de votre principal groupe de travail), disons plutôt communication et stratégie ou communication et politique doivent être regardées ensemble.

Pour vous, en particulier selon votre Cahier 'Pour une autre communication politique' (voir sur le site pierrezemor.fr), action politique et communication doivent être intimement liées, imbriquées. Vous en faites un critère d'authenticité pour une démocratie.

- Oui, disons avant de préciser ce qui doit être entendu lorsque je parle de communication, une démocratie se porte mal de dissocier l'action politique de sa communication.

En se libérant des ancrages dans la réalité de la conduite collective de la vie d'une société humaine, la communication s'envole vers les facilités du silence, du simplisme, de l'immédiat, de la caricature, du mensonge ou vers la tentation de se substituer à une action complexe difficile à expliquer...

La communication autonome met forcément à mal la compréhension du réel, des réussites comme des échecs. Elle maltraite les projets et les nécessaires patiences de la recherche ou de la maturation des évolutions.

Alors, quelle communication peut satisfaire au critère d'authenticité en s'efforçant de s'inclure dans l'action ou dans la réflexion ?

L'acception la plus courante du mot communication correspond, hélas, à la promotion ou à l'injonction, à l'information descendante, octroyée d'un pouvoir vers un citoyen ou encore émise par un média qui diffuse une part de savoir.

Cette communication univoque ne permet pas l'échange, en particulier pour ajuster ou critiquer le contenu de l'information.

Rien à voir avec la communication humaine des anthropologues.

(Sir Jack Goody : « C'est grâce à la communication que les comportements humains ont pu évoluer en se dotant d'une culture, puis d'une civilisation, enfin d'une vie urbaine ». Et dans un rapport sur l'organisation de la communication de service public : « Le concept de communication, plus que le mot, a été estropié par la croyance, fortement ancrée dans le monde politique, comme dans le monde de l'entreprise, que le pouvoir implique la détention et le contrôle de l'information »).

La communication d'une démocratie doit tendre à se faire dans les deux sens, disons dans l'ensemble, *grosso modo*, car les modes et instruments de communication sont fort divers (accès à l'information, mise à disposition des données, délivrance de renseignements, présentation de procédure, échange et critique de la qualité des contenus, dialogue, enquête, enquête informatisée, enquête qualitative, sondage, consultation, concertation, négociation, audition d'experts, panel sélectionné ou tiré au sort, conférence citoyenne, référendum, débat public, discussion de proposition de loi, ...).

Tous ces modes de communication sont juste évoqués dans l'*Inventaire du droit de la communication de la Section du Rapport et des Études du Conseil d'État* [Rapport du groupe que j'ai présidais adopté le 11 janvier 2006 par l'AG du CE].

Ces voies et moyens de communication seraient bienvenus à se greffer sur le fonctionnement des institutions et venir amender, enrichir la communication de la démocratie représentative.

Or les attributions d'un ministre chargé de la communication sont limitées au suivi de la publicité et des médias. A croire que, pour l'instant, le droit ne reconnaîtrait que la com'... Dommage pour l'échange d'information, la consultation, la concertation, la participation au débat public !

- Demeure une question essentielle. Qui, des pouvoirs ou pour partie des citoyens, doit avoir l'initiative d'usage des modes et modalités de communication ? Que peut-on attendre de la décentralisation ?

- Dans la France historique de l'Etat fort, la décentralisation se fait sous le regard pointilleux des administrations centrales. Le déséquilibre est patent en faveur des pouvoirs exécutifs à tous les niveaux. Parlement et assemblées territoriales ont des portions congrues...

La parole publique reste transcendante. Elle est descendante et encore quelque peu condescendante... A propos, Emmanuel Macron est-il arrogant ? Ou bien cela, à quelques maladroites près, est-il suggéré par l'inévitable posture royale de la présidence de notre République, d'autant qu'une concrète pédagogie peut avoir l'effet boomerang d'une distanciation du sachant ?

La communication politique se fait, de manière renforcée sous la V^{ème} République, sur le registre du *top down*, alors qu'on commence à prendre conscience de la nécessité d'associer les citoyens à la définition et à l'élaboration de l'offre politique. Gouverner c'est prévenir, à la fois anticiper et surtout, de plus en plus, faire savoir. Pierre Mendès France a prôné le dialogue avec des citoyens à qui on a dit la vérité. Michel Rocard avançait que parler vrai permettrait de gouverner avec la société.

Les pouvoirs exécutifs, notamment le tandem Président de la République-Premier ministre, consacrent eux-mêmes leurs interlocuteurs traditionnels, parlementaires, élus territoriaux, partenaires sociaux, délégations sollicitées, à l'instar des partis politiques, tous de moins en moins représentatifs.

« La France souffre d'une asthénie de sa démocratie sociale du fait d'une faible syndicalisation de sa population active – de 8% à 9% des salariés, éparpillés en 6 ou 7 organisations. S'ajoute la mollesse du mouvement patronal, assez enclin à n'attendre que des faveurs. L'état des forces sociales organisées et l'engourdissement institutionnel d'une vie associative, pourtant ample et diverse, sont fatals à l'heure de relever des défis... Or mieux que par la loi, souvent incapable des nuances et ajustements pratiques que requiert l'application des réformes, c'est par la discussion, la négociation, la convention et le contrat que peut s'opérer la transformation sociale » (*Le débat public au secours du compromis social, point de vue de François Chérèque, Daniel Lebègue, Michel Rocard, Pierre Zémor – Les Echos, 2 juillet 2013*).

Il manque à la communication politique de venir de la base, à partir de groupes les plus divers, des groupes qui, dans la société, font "grumeaux" (Si on veut écarter le modèle pessimiste de la société liquide de Zygmunt Bauman ; voir le débat "Rétablir la confiance", Rome, 2011).

La communication doit, pour une bonne part, remonter *bottom up* via les élus locaux, régionaux, parlementaires, vers les gouvernants, avec des résultats d'expérimentations ou des propositions de loi, susceptibles de revaloriser le pouvoir législatif et de montrer l'exemple aux pouvoirs délibératifs en général.

- Pour de réelles mutations il ne faut donc pas tout miser sur la décentralisation ?

- Effectivement la décentralisation porte en elle-même l'empreinte de l'Etat central.

Je prendrai un autre exemple d'effet pervers de la décentralisation, tiré d'une mission en 1994-95, que j'ai baptisée « points (ou périmètres) publics polyvalents de proximité » (*Extrait d'un compte-rendu du groupe de travail sur les pppp, ayant donné naissance aux Maisons de service publics dans la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations.*

L'UNFOHLM (qui regroupe les acteurs du logement social) me propose de mener une étude sur la présence des principaux services publics dans le voisinage des grands ensembles immobiliers. La commande est élargie à la proximité de tous les services publics que rassemble l'association *Communication publique*, tant en milieu urbain dense, qu'en habitat rural ou dispersé. Un groupe de travail est constitué et plusieurs expériences en cours examinées.

Le rapport propose de donner à ces points ou périmètres la personnalité et les compétences juridiques afin d'exercer des fonctions de relais pour toute institution (*front office*) avec un appui, en particulier numérique, pour les usagers des services publics, mais aussi pour tout service d'intérêt collectif qui peut être sollicité sur place ou aussi pour offrir et promouvoir de nouveaux services en identifiant les attentes à satisfaire.

Des interventions dans des colloques et les médias (notamment dans le Figaro du 20 juin 1995 : *Plaidoyer pour les services de proximité*) attirent l'attention du ministre de la Réforme de l'État, de la Décentralisation et de la Citoyenneté, Claude Goasguen, qui m'associe à la création législative des "maisons de service publics".

Toutefois la mise en œuvre par les préfets, essentiellement immobilière et de regroupement des services, toujours administrativement cloisonnés, a dénaturé les objectifs d'une réforme destinée, non pas à regrouper les services, mais à augmenter la surface de contact de l'ensemble des services avec le public.

- Certes, un préfet, représentant de l'Etat, peut difficilement être porteur des aspirations de la base, de la société civile...

- Alors, quelle serait la voie ?

Quelles évolutions vertueuses escompter ? Elles naissent sur Internet, de manière associative ou collaborative... timidement et non sans dérapages. Des démarches d'initiatives locales, clairement *bottom up*, se multiplient dans l'économie solidaire ou pour le traitement des ressources rares : autoconsommation, troc, échange, circuits courts, rapprochement de la consommation des lieux de production et fin d'inutiles intermédiaires.

Ces partages d'actions, d'instruments, de locaux, ces mutualisations d'objectifs, de moyens marquent la genèse d'une communication différente, de proximité naturelle, fortement numérique, hors médias traditionnels. Elle est susceptible de faire entendre, dans les bruits du chaos organisé de la globalisation des échanges mondiaux, l'attention nécessaire aux solidarités.

À partir de solutions "individualisées", développées grâce à des relations plus faciles, cette communication s'avère porteuse d'intérêts généraux.

Les défricheurs d'évolutions sauront-ils trouver les coordinations régionales et internationales pour sécuriser leurs adolescences ? Pour donner à ces expériences, nées dans la proximité des gens, les cohérences dont elles auront besoin. Pour susciter soutiens et adhésions.

Au vu de ces jaillissements venus de la base ou via quelques enseignements apportés par des conséquences de la crise sanitaire mondiale, peut-on parier sur une résilience, à la fois des modes de communication et des modalités de la démocratie ? Les uns comme les autres sont à réinventer.

Plus généralement, dans une quête d'authenticité, la communication se conçoit et définit ses outils et ses attitudes pour un domaine donné d'activité, selon ses propres finalités et en s'inscrivant dans les mutations escomptées. (*Extrait du Cahier 'Pour une autre communication politique'*)

La société doit exprimer, autrement que par réaction vis-à-vis de l'Etat, ses attentes et ses espoirs.

Les décideurs se heurtent-ils à des règles du jeu mondiales : marchandisation, quêtes de profits immédiats, gâchis des ressources de la planète ? Comment alors mobiliser les opinions ?

Sera-ce le rôle des Etats-Nations ? Ce n'est en tout cas pas avec les organisations politiques que nous connaissons depuis trois décennies que s'ouvriront ces nouveaux chemins de coopération et de solidarité, mais avec des appuis citoyens, avec des opinions mobilisées.

- Vous plaidez donc pour que la société impose à la fois la participation citoyenne et qu'une part de la communication politique soit *bottom up* ?

- Emmanuel Macron a bien pressenti que des 'mouvements' devaient prendre la place de partis aux étiquettes vieillottes et aux clivages analysés très sommairement pour une société complexe et mondialisée. Ce fut En-Marche-! mais sans service après-vente, sans militance durable au-delà de la conquête du pouvoir central...

C'est le piège de la communication *top down* avec les réponses dictées par un marketing sans véritable communication *bottom up* et avec un zest de pub !

Donc le rendez-vous est manqué avec une société impliquée, satisfaite ou insatisfaite. Il fallait inviter les gens à s'exprimer après l'espoir du changement, sans attendre la contestation et les manifestations, en anticipant des occasions d'expression de la société et en coupant l'herbe sous les pieds des 'gilets jaunes' ou des défenseurs de la planète ! Ceux-ci ont emprunté et tenté de confisquer le registre du mouvement,

Un même piège n'attend-il pas une récente initiative louable d'"opération de recomposition" de la gauche réformatrice (Laurent Joffrin, Christophe Cambadélis, etc. entourés d'une intelligentsia très classique, regardée comme une reconstruction sur les ruines des échecs des partis survivants et du mouvement En Marche ?) qui risque de faire l'impasse sur une dynamique *bottom up* indispensable à un mouvement,

En 2017, exit – espérons-le - le triste modèle, usé et discrédité, du parti politique, sans que la société soit incitée à élaborer un modèle nouveau du mouvement politique.

Pas facile d'imaginer et surtout de cocréer un (puis des) mouvement(s) politique(s) dont les principes, les démarches et les outils de communication permettraient, forcément en même temps, à la démocratie et aux institutions de la République d'évoluer !

Gouverner c'est prévenir, anticiper et faire savoir, dire la vérité et dialoguer. La crise du Covid-19 nous a rappelé que des annonces, non concomitantes avec les actes, ruinent la confiance. Ou encore, l'étude d'impact d'un projet de loi, qui en dit les objectifs, ne doit-elle pas relever d'un groupe de travail "moitié administration, moitié citoyens tirés au sort" ?

En dépit des démagogues et des irresponsabilités politiciennes qui poussent les exécutifs – et l'État - à jouer les supermen, il faudrait, pour le monde de demain, faire le pari de publics et d'opinions adultes et se concerter sans taire les contradictions de notre société.

Rien ne pourra changer sans l'adhésion des citoyens. Ils doivent participer à la construction de l'offre politique.

L'authenticité de la relation des pouvoirs avec les citoyens permettrait de les associer aux responsabilités de l'exercice du pouvoir.

Comment se mobiliser pour ces nobles causes ? Quel mot d'ordre avancer ? Un vœu pieux ? Des prises de consciences ? Usons d'un peu d'utopie concrète : **La voie d'une révolution profonde, durable est de vivifier la démocratie : faire qu'elle soit plus représentative parce qu'elle saurait être beaucoup plus participative.**