

Mon itinéraire dans la saga rocardienne *

Mon intérêt pour la politique s'est éveillé, sur fond de guerre d'Algérie, par des rencontres (Crémieux-Brilhac, Hessel, Canac) autour de Mendès France : et de ses exigences de communication : « 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 ...), je fais la connaissance de son président, Michel Rocard. Il est dans le sillage de Mendès et me fascine : vivacité d'analyse, regard systémique (des cages d'escalier au devenir de la planète en passant par les comptes de la Nation ou les termes de l'échange), rigueur éthique, conviction contagieuse. Je me sens *rocardisé* avant d'être rocardien !

Michel Rocard me fit l'amabilité de s'intéresser à ma formation de maths, d'ingénieur et de recherche opérationnelle. Entre 1960 et 1968, il m'associa à de courtes études d'économie locale notamment pour le SEDA (une "filiale" de l'ADELS, présidée par Pierre Joxe et dont j'étais le trésorier). Encore, après des cours d'été faits à La Havane, une intervention avec le CEDETIM examina un éphémère Plan-calcul cubain... Des occasions d'échanger avec MR sur la rationalité en politique ou sur l'intérêt que je pouvais porter à la maïeutique dans les processus de décision ! Ou encore, après une brève rencontre avec Yves Rocard, qui disait et écrivait tout le mal qu'il fallait penser du concept de coordination, son fils me remit sur ce registre un fascicule critique, qui a nourri par la suite de fréquentes discussions. Toutefois, en août 2015 en croisière, MR m'a concédé que la démarche "différenciation-coordination" avait contribué à dynamiser les « grands appareils verticaux », que nous stigmatisions.

Chargé, avec Pierre Grémion et Jean-Pierre Worms, des stages de formation sur l'aménagement urbain, j'ai découvert les orientations que *Décoloniser la province* pouvait offrir aux territoires. Bien utiles l'intuition et les relations de MR avec les GAM, à Grenoble ou en stage voisin de Louis Arretche aux Beaux-Arts ! Et nous encourageons la créativité du ministère de l'Équipement...

Travailler plus souvent avec MR m'a amené à adhérer au PSU à Paris 15^{ème}. J'y ai fait une campagne pour Pierre Naville (le soutien de PMF lui fut imposé et ma voiture démolie, comme celle de Gisèle Halimi, par une bande OAS). La fréquentation de la rue Mademoiselle a facilité en 1969 mon rôle de *go between* entre le PSU et la cellule de la campagne présidentielle (Claude Neuchwander, Roland Cayrol, Michel Castagnet et les premiers vidéo training, rue de Rivoli).

Mes activités professionnelles (directeur associé de sociétés de conseil en informatique, management, organisation, conduite de projet, prospective ...) laissaient peu de disponibilité pour participer aux *Assises du socialisme* ou pour être à la Tour Montparnasse (campagne de FM !) avec MR. Aussi en juin 1974 proposais-je au futur candidat de la gauche (sic), une démarche plus professionnelle et un cahier des charges pour sa communication et sa stratégie.

Je devins prof en politique d'entreprise à HEC afin de dégager dans mon agenda du temps de conseil bénévole pour MR et son équipe : en moyenne le mi-temps des quinze années 1974-1988 ! Dans les autres périodes entre 1962 et 2016, de courtes missions, des échanges sur l'actualité et sur l'avenir, quelques conseils, des rencontres amicales, ses 80 ans et l'idée d'une fondation ...

Mon parcours rocardien s'est dessiné dans le collectif, dans la constitution, l'animation, la coordination de réseaux et dans la vie de groupes : image et stratégie, correspondants politologues avec Gérard Grunberg, prospol avec Michèle Legendre, courants socio-culturels, prospective, panels, média-training et 'mises en bouche' avec Gilbert Denoyan et le linguiste Pierre Encrevé) et dans le suivi de rencontres de MR (Jean Boissonnat, mon maître de conférences à Sciences-Po, Raymond Soubie, Jean-Paul Escande, Francis Bouygues, ... aussi au Portugal, à Barcelone).

Pour préparer et mener la campagne des élections municipales de 1977 à Conflans-Sainte-Honorine, puis ensuite pour organiser la municipalité, je suis adopté et parfois hébergé par les militants : conseil maïeuticien oblige !

Et les choix stratégiques ? Rocard a, pour viser l'objectif présidentiel, deux périodes d'opportunité, l'une de 1975 à 1981 avec l'obstacle François Mitterrand, difficile à franchir, l'autre, plus ouverte et plus maîtrisable, de 1985 à 1995. En mars 1975 je déjeune avec Georges Dayan, ami oranais de mes parents, seul très proche de Mitterrand autorisé au tutoiement. Nous nous accordons sur une impossible filiation FM / MR. Je considère l'affrontement inévitable et définitif.

MR prend 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 ». Mais nous sommes battus au Congrès de Metz, ce qui ne nous laisse que la possibilité de dissuader FM. Ce fut un travail de 17 mois, sous la houlette de Christian Blanc, avec une apogée fin août 1980 à Villeneuve-lès-Avignon. Ces efforts viendront s'échouer le 19 octobre par un 'appel de Conflans', trop solennel pour en fait une prise de rendez-vous ...

Ensuite, mes conseils (stratégie, communication, développement de réseaux, déjeuners avec des personnalités, parfois organisés avec 'Michèleu') s'inscriront dans le Cabinet du Plan-Aménagement-du-Territoire (par exemple administrateur de l'IGN, avec la DGI et le Cadastre, je mets en place la Commission Nationale de l'Information Géographique), puis au Cabinet de l'Agriculture j'organise la communication, les relations presse étant assurées par Gentiane Weil.

Je participe également au Comité directeur du PS ou suis Vice-président de la FNESER, étant maire-adjoint à Cachan en charge de la rénovation du centre-ville et président de la commission "Sport, Loisirs, Tourisme" du Conseil Régional d'Île de France de 1986 à 1992. S'ajoute trois années de redressement d'une SA d'HLM comme PDG de laquelle j'avais pris la succession de Paul Delouvrier... Inauguration d'un ensemble de logements à Conflans-Sainte-Honorine oblige !

Après la démission de MR en 1985, est reprise une stratégie ouvertement pré-présidentielle, mais non agressive à l'égard de François Mitterrand. C'est une seconde période d'opportunité qui s'ouvre, soit pour 1988, si FM renonce à se présenter, soit pour 1995, sans l'obstacle Mitterrand.

Disponible en année sabbatique de prof à HEC, je contribue, de mai 85 à l'été 86, à l'installation de MR et de son équipe rapprochée au 266 bd St Germain. Je m'efforce de structurer la "holding Rocard" autour de la réunion du mercredi : 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.

J'anime la réunion à la manière d'un conseil d'administration d'une entreprise performante ! L'assistante de MR, Catherine Le Galliot, veille jalousement sur l'agenda. Un jeune trio, Manuel Valls, Stéphane Fouks, Alain Bauer m'aide... MR qui accepte ce rituel, s'en amuse.

Accélération, le 13 juin 1985, l'émission de TF1 'Questions à domicile', au 66 Bd Raspail, ouvre une période d'intense activité médiatique ; un séminaire de l'équipe à Conflans, les 3 et 4 janvier 1986, enrichit le tableau de bord préparé par "image et stratégie" ; Guy Carcassonne veille à l'achèvement et à la sortie d'un livre, « Le cœur à l'ouvrage » chez Odile Jacob.

Une campagne d'affichage est prévue, le cahier des charges précise d'éviter toute précipitation à l'égard de FM et retient des formules éditées par *Convaincre* pour, sans photo, dire le style, les convictions de MR, sa volonté d'une autre relation de la politique avec la société. Est testé le slogan utilisé en refrain, comme un engagement mendésien pour l'exercice du pouvoir : « Reconnaître la complexité des choses et faire appel à la lucidité des gens ».

Nos moyens étant limités, sont privilégiées la région parisienne et quelques agglomérations, 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 !

La communication se conforme à la stratégie de placer MR en position incontournable «au cas où » FM viendrait à renoncer à se présenter pour un nouveau mandat, sinon comme Premier ministre, démonstration faite d'un MR prêt à gouverner et à porter le projet de 'La France unie'.

Les choses s'accélèrent, en particulier en ce qui me concerne : je n'avais pas du tout envisagé d'être candidat aux élections législatives de mai-juin 1988 ; MR me dit vouloir des députés tels que moi et que, faute d'avoir une place dans son Cabinet, il pourrait m'envisager comme secrétaire d'Etat ; il charge Alain Richard de me trouver une bonne circonscription (autre que la 11^{ème} du Val-de-Marne où j'habite mais où Marchais est candidat) ; lors des négociations de la 'commission des résolutions' du PS, je suis sacrifié et désigné dans cette 11^{ème} ; négligeant le Yalta entre le maire de Cachan et le PC, je m'offre le plaisir d'une belle campagne rocardienne avec Claude Posternak, Bernard Spitz et Isabelle et force affiches et citations de MR ; une fraude massive me prive de devancer Marchais et rend difficile l'instruction d'un recours devant le Conseil Constitutionnel (voir sur le site pierrezemor.fr l'article « Pourquoi faut-il signer quand on vote ? » Le Courrier du Parlement, n° 857 – juin 2015) ; je me retire pour le second tour.

Ma nomination au Conseil d'Etat est une belle consolation, un net changement d'itinéraire. Je me consacre à mon nouveau double métier : les analyses scrupuleuses et le respect de la jurisprudence du juge administratif ; les conseils au gouvernement qu'il m'arrive de trouver timorés face à l'opportunité politique.

Je poursuis ma réflexion sur la communication, d'autant que l'exercice du pouvoir rocardien est bienvenu pour tester des évolutions souhaitables et que ma proximité avec le Pm va, en dépit de la surcharge des acteurs en responsabilité, faciliter études, enquêtes, contributions, débats, sur tous les registres de la communication, depuis l'accès à l'information jusqu'à la concertation (locale à Cachan et nationale avec la CNDP).

Une large mobilisation facilite la création fin 1989 de l'Association "*Communication publique*" au Conseil d'Etat avec le soutien de Marceau Long et aussi celui de Jean-Louis Missika au SID. Un rapport sur l'organisation de la communication du service public m'est demandé par Michel Durafour et Jean-Pierre Soisson.

D'abondants travaux (voir le livret-témoignage en hommage aux 30 ans de ce "think-tank" : *La communication institutionnelle publique au cours de la Vème République*) vont susciter quelques échanges avec Matignon : sur le service public ; sur le travail de Louis Joinet et la CNIL ; sur la réforme des PTT, sans difficultés à convaincre Hubert Prévot de faire remonter le changement depuis les régions (un début de *bottom up maïeuticien* !) ; surtout sur la loi du 15 janvier 1990 qui tente une frontière entre communication institutionnelle et communication politique...

Au cours de mes visites à MR, je manifeste mon désaccord sur le changement d'orientation de la communication. "Coller à l'Élysée", selon l'expression de Jean-Paul Huchon ou Tony Dreyfus, a fait perdre à MR son authenticité, en échange d'une empathie affichée par Jacques Pilhan qui, profondément complice de François Mitterrand, feint une possible filiation FM/MR.

Michel Rocard n'aimait pas trop aborder le sujet et refusait de me suivre dans un procès en duplicité ou une stratégie "hors PS

Trop "fils de pub" à mon gout, Pilhan avait la fâcheuse tendance de se substituer aux politiques et d'encourager des "coups" (big-bang au PS et ensuite prise des commandes du PS ; tête de liste aux élections européennes) totalement contre-productifs dans la perspective d'une candidature de MR à la présidentielle.

On abandonnait les registres du parler juste et de la conviction qui ont marqué les périodes 1974-1981 ou 1982-1988. Au prétexte d'un "syndrome Chaban", Rocard se banalisait. Or, vers 1991, Michel Rocard pouvait être "le candidat virtuel" porté par l'opinion et relativement peu contesté au PS. Mais, je l'accorde, c'était sans compter avec un François Mitterrand disposant encore à l'égard de MR de pouvoirs de nuisance, directs ou par délégation...Exit un scénario 1995 !

A rencontrer fréquemment Michel Rocard, son « moine-soldat » a toujours eu des encouragements pour innover : vers une vraie décentralisation en créant des "points publics polyvalents de proximité", dont l'objectif sera en fait détourné par les dispositions sur les "maisons de service public" ; ou encore vers un débat public qui, en dépit du scepticisme qu'inspiraient à MR le rôle et les jeux des médias, puisse venir au secours du compromis social (voir *Le débat public au secours du compromis social* – Les Echos du 2 juillet 2013).

Michel Rocard a surtout encouragé mon entreprise utopique, faite à la fois de vives critiques et d'intéressantes préconisations, du "Cahier" (Manifeste et une centaine de contributions www.pouruneautrecommunicationpolitique.com).

Navigant en Arctique avec Michel Rocard en août 2015, j'ai évoqué avec lui nombre moments de mon parcours rocardien et nous avons souri.

Le privilège de sa confiance et de son amitié m'a éclairé plus d'un demi-siècle.

Dans ces temps de multi crises, il me fait, il nous fait, douloureusement défaut.

Pierre Zémor (administrateur de MichelRocard.org)

* Texte de Pierre Zémor, dont la Lettre *Convictions* (n° 24, novembre 2020) a publié de larges extraits.