

LA REVUE DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

# PAROLE PUBLIQUE

## INCOMMUNICATION PUBLIQUE ?

**Eric Dacheux**, professeur en sciences de l'information et de la communication, université Clermont Auvergne

**Michaël Nathan**, directeur du Service d'information du gouvernement, SIG

**Bruno Ricard**, directeur des Archives nationales

**Stéphanie Rismont**, directrice de la communication et de la marque, groupe SNCF

**Dominique Wolton**, fondateur et directeur de la revue internationale *Hermès* (CNRS)

Et aussi... Franck Confino, Marc Dubreuil, Bernard Emsellem, Catherine Espalioux-Fraudeau, Guenaëlle Gault, Lucie Gonin, Fabrice Hermel, Samuel Jéquier, Antonin Lafaye, Christian de La Guéronnière, François Leray, Anne Méaux, David Medioni, Arnaud Mercier, Pascal Nicolle, Catherine Payet, Anne-Sophie Peyran, Wolfgang Proißl, Laurent Riéra, Emmanuel Rivière, Julien Roset, Guillaume Rouan, Sébastien Rouquette, Laure Salvaing, Camille Sarthou, Robert Zarader, Pierre Zémor.

OCTOBRE 2023 | N°30

communication  
PUBLIQUE





GOUVERNEMENT

Liberté  
Égalité  
Fraternité



Moi c'est **Léo**  
et l'année dernière,  
j'aurais pu y passer.

En cas de pluies  
intenses  
et d'inondations  
soudaines :



Reportez tous  
vos déplacements  
à pied ou en voiture.



Laissez vos enfants  
en sécurité à l'école.

AYONS  
LES BONS  
RÉFLEXES



[pluie-inondation.gouv.fr](http://pluie-inondation.gouv.fr)

# ÉDITORIAL

## AU SERVICE DU VIVRE-ENSEMBLE

Engagés au service des citoyens, les communicants publics savent la distance grandissante entre leurs publics et leurs institutions. Les « émeutes » de juillet 2023, consécutives à la mort du jeune Nahel, ont provoqué incompréhension, sidération et effroi. *A fortiori* quand au déchainement de violence s'ajoutent pillages et destructions des symboles de la République que sont les services de proximité, les écoles... laissant bien souvent dans la désolation des quartiers déjà en difficulté.

Depuis des années, le fossé se creuse. Les initiatives encourageantes sont malheureusement trop peu visibles pour redonner confiance. Pourtant, chaque jour, les communicants publics travaillent à combler ce fossé, à mieux écouter pour mieux appréhender les attentes et les perceptions du service public. Ils participent du travail d'information et d'explication des actions publiques et de leur accessibilité à tous.

Mais quand les mutations sont permanentes, les révolutions informationnelles incessantes, quand les formats, les canaux, les émetteurs se démultiplient à l'envi, quand les bruits s'entremêlent et que tout devient inaudibles, la mission des communicants publics devient « acrobatique ».

Parce que notre ADN est fait de professionnalisme, d'éthique et de convictions, nous avons un rôle majeur à jouer pour rendre ses lettres de noblesse à ce qui construit le ciment de notre démocratie : la relation entre citoyens, la relation entre les citoyens et leurs institutions. Plus que jamais nous devons être à l'écoute, débattre dans le respect de la diversité. Plus que jamais, nous devons récuser les invectives qui suscitent la méfiance et engendrent « l'incommunication ». Au contraire de cette posture dévastatrice, nous entendons participer avec patience et humilité, à la construction de nouvelles formes du vivre-ensemble. Là est notre raison d'être. Car aucune société démocratique n'a d'avenir sans dialogue.

**Armelle Tanvez,**  
*présidente de Communication publique,  
directrice de la communication de l'université de Strasbourg*

### PAROLE PUBLIQUE

La revue de la communication publique  
23 rue de La Boétie - 75008 Paris  
01 40 20 92 00

ÉDITEUR : Association Communication publique

DIRECTRICE DE LA PUBLICATION : Armelle Tanvez

RÉDACTION EN CHEF : Pierre-Alain Douay

RÉDACTION : [secretariat@communication-publique.fr](mailto:secretariat@communication-publique.fr)

CONCEPTION GRAPHIQUE : Jonathan Marçot

RÉALISATION GRAPHIQUE : Aurélie Dève

IMPRESSION : Direction de l'information légale

et administrative 

ISSN : 2267 - 4098 - Dépôt légal à parution

COMITÉ DE RÉDACTION :

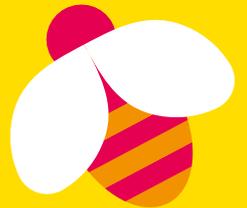
Olivier Barbé, Dominique Bessières, Pierre-Alain Douay,  
Frédéric Duprat, Catherine Espalioux-Fraudeau, Pascal Martin,  
Laurent Riéra, Armelle Tanvez, Bernard Wallon  
SECRÉTAIRE DE RÉDACTION : Sandrine Gaillard



# Trouver sa voix !



**Solidarités, santé, emploi, éducation, sport, culture, citoyenneté...**  
En 2023, Le Département de la Gironde écoute et dialogue avec les jeunes girondines et girondins pour rédéfinir ses politiques publiques en faveur des jeunesses.



Département de la Gironde - DirCom - septembre 2023

# SOMMAIRE

N°30 • OCTOBRE 2023

## COMPRENDRE

### 6 Le chaud et le froid : décrypter l'actualité de la communication publique

#### Réforme des retraites : a-t-on raté la communication ?

Emmanuel Rivière, directeur études internationales et conseil politique, Kantar Public.

#### Communication publique : buzz ou temps long ?

Robert Zarader, président de Bona fidé.

#### Communication décalée : oui mais pas à n'importe quel prix !

Samuel Jéquier, directeur général adjoint et président de l'Institut Bona fidé.

#### Les déplacements sur le terrain créent-ils de la proximité ?

Laure Salvaing, directrice générale, Kantar Public France.

#### Le mot du mois : décivilisation

Robert Zarader, président de Bona fidé.

#### Mort de Nahel : sortir d'une approche manichéenne des événements

Emmanuel Rivière, directeur études internationales et conseil politique, Kantar Public.

### 12 Sans communication, pas d'information ! Pour des États généraux de l'information ET de la communication

François Leray, directeur de cabinet, Direction de la communication, Secrétariat général des ministères transition écologique, cohésion des territoires, transition énergétique et mer.

### 14 Récits imaginaires pour les transitions climatiques

Guillaume Rouan, chargé des médias numériques @LesChampsLibres, établissement culturel de Rennes Métropole.

### 17 La communication, pilier stratégique de la politique monétaire

Fabrice Hermel, directeur de la communication, Banque de France et Wolfgang Proissl, directeur général communication, Banque centrale européenne.

## CHANGER

### 18 SNCF, une entreprise qui ressemble aux Français, une marque qui les rassemble

Stéphanie Rismont, directrice de la communication et de la marque, groupe SNCF.

### 20 De quoi Challempagne est-elle le nom ?

Marc Dubreuil et Camille Sarthou, agence Epiceum et Lucie Gonin, responsable du pôle Projets, Service communication, Université de Strasbourg.

### 22 L'outre-mer au défi de la visibilité

Catherine Payet, fondatrice et présidente, Agence Stratégies & Territoires, Ile de La Réunion, Océan Indien.

### 24 Aux archives, citoyens !

Bruno Ricard, directeur des Archives nationales.

### 27 Des consultations plus responsables dans les marchés publics de communication

Julien Roset, directeur de l'agence Just Happiness, président de l'UCC Grand Sud, administrateur de la Filière Communication et Christian de La Guéronnière, directeur de l'agence Epiceum, président du Club des Partenaires de Communication publique.

## ACHETER PAROLE PUBLIQUE AU NUMÉRO : 20 €

Organisme : ..... Service : .....

Nom : ..... Prénom : ..... Fonction : .....

Adresse : .....

CP : ..... Ville : .....

Téléphone : ..... Courriel : .....

Date : ..... Signature obligatoire : .....

Mode de règlement

Institutions publiques, à réception du bon de commande

Chèque à l'ordre de Communication publique

À retourner : Communication publique - 23 rue de La Boétie - 75008 Paris | [secretariat@communication-publique.fr](mailto:secretariat@communication-publique.fr)



# QUELLE PLACE POUR LES SCIENCES DANS LA COMMUNICATION PUBLIQUE ?

**ECP2023**

PENSER, CONSTRUIRE, DÉCIDER

VENDREDI 1<sup>ER</sup> DÉCEMBRE | 9h-13h

**LES ENTRETIENS**

**COMMUNICATION PUBLIQUE**

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS - 292 rue Saint-Martin Paris 3<sup>ème</sup>

**30 Les collectivités locales ont massivement investi les médias sociaux**

Franck Confino, fondateur de l'Observatoire socialmedia des territoires

**32 Pour une stratégie #socialmedia en communication publique**

Laurent Riéra, directeur de la communication et de l'information ville de Rennes - Rennes Métropole

**34 Pour une participation citoyenne plus inclusive**

Pascal Nicolle et Antonin Lafaye, directeurs associés, cabinet La suite dans les idées

## DOSSIER

**38 Trop !**

Anne Méaux, présidente fondatrice chez Image 7.

**39 L'incommunication est la condition de la communication**

Entretien avec Dominique Wolton, fondateur et directeur de la revue internationale *Hermès* (CNRS).

**42 Penser la communication publique à partir de l'incommunication**

Eric Dacheux, professeur en sciences de l'information et de la communication, Université Clermont Auvergne.

**44 Pouvoirs et sociétés : dialoguer pour agir**

Pierre Zémor, conseiller d'État (h), président d'honneur-fondateur de Communication publique, ancien président de la CNDP.

**46 L'incommunication, limites ou vertus de la négation**

Bernard Emsellem, ancien président de Communication publique, ancien directeur de la communication de la SNCF.

**48 La communication publique doit s'assumer comme telle !**

Samuel Jequier, directeur général adjoint de Bona fidé et président de l'Institut Bona fidé.

**50 Nouvelles pratiques de communication et reconfiguration du lien social**

Sébastien Rouquette, professeur en sciences de l'information et de la communication, Université Clermont Auvergne.

**52 L'État face à l'incommunication : communiquer autour d'axes prioritaires**

Michaël Nathan, directeur du service d'information du gouvernement, SIG.

**54 Face à la pandémie : quatre obstacles à une communication efficiente**

Arnaud Mercier, professeur en communication, Université Paris Panthéon-Assas.

**56 L'infobésité : une invitation à oser défricher !**

Points de vue de trois responsables de la communication d'institutions publiques.

**58 Trop d'informations tue la communication**

Guenaëlle Gault, directrice générale, Observatoire Société et communication et David Médioni, directeur de l'observatoire des médias, Fondation Jean-Jaurès.

**62 BIOGRAPHIES DES AUTEURS**

# COMPRENDRE

le contexte de la communication publique

## LE CHAUD ET LE FROID : DÉCRYPTER L'ACTUALITÉ DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE

**L**es communicants publics sont de plus en plus souvent confrontés à des épisodes de crise. Chaque premier vendredi du mois, l'association Communication publique, avec le Club des partenaires, propose un rendez-vous de 30 mn, Le Chaud et le Froid, qui décrypte l'actualité au regard de la communication publique. Retrouvez ici les thèmes abordés au premier semestre 2023.

**VENDREDI 3 FÉVRIER 2023**

### RÉFORME DES RETRAITES : A-T-ON RATÉ LA COMMUNICATION ?

**Emmanuel Rivière**, directeur études internationales et conseil politique, Kantar Public.

*Dans le contexte d'inquiétude mondiale, d'inflation et de lassitude post-Covid, le projet de réforme des retraites cristallise les inquiétudes. Quelles leçons tirer de la mobilisation massive contre la réforme ? Quel regard porter sur la communication qui a accompagné ce projet ?*

« La première leçon à tirer des derniers mois est que le gouvernement n'a toujours pas trouvé de voie de sortie pour apaiser la situation. Dans une note plus positive, je pense que le scénario d'aujourd'hui (mobilisation massive, rejet du projet...) est paradoxalement une démonstration

de l'efficacité de la communication. À la suite des vagues de communication sur la réforme des retraites les lignes ont effectivement bougé ... mais pas dans le sens voulu par le gouvernement ! Le sentiment dominant est celui d'une réforme injuste. Les opposants à la réforme, notamment le front syndical uni, ont gagné la bataille de la communication.

Côté pouvoirs publics, plusieurs arguments ont été successivement mis en avant dans les campagnes de communication autour de cette réforme. D'abord, se donner des marges de manœuvre pour financer un autre système ; ensuite, sauver le système par répartition ; et encore, travailler plus, instaurer un système plus juste, mettre en œuvre le programme de campagne présidentielle d'Emmanuel Macron ; enfin, se comparer avec nos voisins européens qui partent plus tard à la retraite. N'aurait-il pas fallu s'en tenir à une seule justification de la réforme ? Certes, mais laquelle ? Il aurait été intéressant de chercher le motif le plus fédérateur. Je crois que l'argument le plus fort est d'assurer la pérennité du système, car l'inquiétude sur la retraite est réelle. L'argument à mettre en avant est toujours celui que l'on est capable de tenir dans la durée, car seule la transparence paye en communication.

*L'argument à mettre en avant est toujours celui qu'on est capable de tenir dans la durée car, en communication, seule la transparence paye.*

Un autre point interpelle dans le narratif autour de la réforme : quel statut a-t-on souhaité donner à cette réforme par rapport à son objectif. J'ai été étonné d'entendre l'expression « la mère de toutes les réformes » alors qu'en réalité, c'est la sœur jumelle de toutes les réformes précédentes ! C'est dès 2017 que la réforme a été proposée en 2017 par Emmanuel Macron. D'où le lourd effet de lassitude des Français.

A-t-on manqué de pédagogie ? Je ne le crois pas. Comme le montrent les enquêtes, nous assistons à une vraie montée en compétences des Français sur le sujet des retraites.

Le débat sur la réforme des retraites est davantage un enjeu sociétal : il ne s'agit pas tant du rapport des Français au travail que de leur projection dans la retraite. Dans une société qui croit de moins en moins à la vie après la mort, les Français veulent préserver ce petit moment de la vie avant la fin. C'est pourquoi il est tant sacralisé. »

**VENDREDI 3 MARS 2023**

## COMMUNICATION PUBLIQUE : BUZZ OU TEMPS LONG ?

**Robert Zarader**, président de Bona fidé.

Tandis que s'imposent des sujets aussi cruciaux que la réforme des retraites, les questions sur l'environnement ou la sécheresse, l'intérêt des médias lors du salon de l'agriculture se focalise sur des buzz comme la durée de la visite du Président au Salon (12 heures !), son interpellation par un militant et son intournable pose avec la vache Ovalie. Cela interpelle : faut-il générer du buzz pour être audible et visible aujourd'hui ? Comment gérer cette schizophrénie de notre métier entre la loi de l'ultra court terme et le long terme ?

« ChatGPT, Pierre Palmade, le plan à 100 milliards d'euros pour le train ... tout est devenu un moment de com' qui s'évapore aussi vite qu'il apparaît. Ces coups de com'

montrent que nous sommes arrivés au stade de « l'agenda saturé », théorie américaine développée à la fin des années 90 qui consiste à imposer un sujet aux médias pour hiérarchiser des problèmes dans une société. Aucun problème ne résiste à l'absence de solutions !

### *Nous sommes dans un monde de courtermisme, un monde de guerriers, en opposition au temps long, celui des jardiniers.*

Nous ne sommes plus dans la société du spectacle, c'est la société qui est devenue un spectacle. Il est aujourd'hui de plus en plus difficile de décrypter le vrai du faux, car souvent le vrai est faux. Le vrai est un moment du faux !

L'accélération de l'information entraîne une dégradation forte du débat public. Il est inquiétant de voir le basculement du monde politique dans des critères courtermistes. Notre Président est partout, de manière sur-incarnée. Cela conduit à voir chez lui un rapport au temps qui s'apparente au courtermisme. Le courtermisme est nuisible. Mécaniquement, cela nuit à ce que l'on attend du politique : une capacité à s'installer dans le temps.

Nous sommes dans un monde courtermiste, un monde de guerriers en opposition au temps long, celui des jardiniers. Cette primauté au courtermisme est étrange car elle s'oppose à la notion de sobriété. Pourtant, progressivement, la dérive courtermiste gagne toutes les formes de communication, y compris la communication publique, confrontée à cette double tension d'être présente à court et à long terme.

*S'exonérer du temps politique, c'est un des défis lancés aux décideurs publics.*

La réforme des retraites est l'exemple parfait de ce qu'on ne doit pas faire : réformer sans dialogue partagé au départ. Pour qu'une réforme soit efficace, il faut établir un diagnostic, être en mouvement et remplir les conditions de cette réforme : la communication publique doit être au plus près de cette approche si elle veut s'inscrire à long terme. Il faut remettre du temps long dans nos actions de communication publique car le temps de la communication publique n'est pas le même que celui de la politique. S'exonérer du temps politique, c'est un des défis lancés aux décideurs publics. »

VENREDI 7 AVRIL 2023

## COMMUNICATION DÉCALÉE : OUI MAIS PAS À N'IMPORTE QUEL PRIX !

Samuel Jéquier, directeur général adjoint de Bona fidé.

En une semaine, les Français auront pu voir Olivier Dusopt dans *Têtu*, Emmanuel Macron dans *Pif Gadget* et Marlène Schiappa en une de *Playboy*... Dans le contexte actuel de crise - inflation, difficultés dans les hôpitaux, rejet de la réforme des retraites, grèves, violences, guerre en Ukraine - les interviews de ces personnalités politiques dans des médias décalés laissent perplexes sur leur sens du timing et de la coordination.

« En 2001 la question de Thierry Ardisson à Michel Rocard chez (« Sucer, c'est tromper ? ») avait marqué l'entrée du politique dans l'infospectacle. Depuis, les politiques ont continué de surfer sur cette vague, convaincus que cela changerait leur image, renforcerait la proximité et la confiance. Force est de constater que c'est une illusion. Une analyse de la popularité depuis 1996 (Baromètre Ipsos-le Point) montre une baisse du taux de popularité des leaders politiques, jusqu'à atteindre des niveaux record de défiance : 85 % des Français pensent que les politiques ne se préoccupent pas d'eux.

*Veiller aux risques de dérapages et ne pas franchir la barrière qui fait passer du côté du risible.*

Le développement de la com spectacle amène à tirer plusieurs enseignements.

- Il faut toujours tenir compte du terreau de réception des messages : aujourd'hui, il est défiant et donc non adapté à la com décalée.
- Gare au manque de coordination et à l'effet d'accumulation.
- Le medium est plus important que le message : poser dans *Playboy* c'est en soi un message... qui écrase les autres.
- Il faut toujours rester cohérent avec l'image que les récepteurs ont de la fonction politique.
- Plus que des coups de com' ce sont des solutions que l'opinion attend aujourd'hui.

*Le medium est plus important que le message. Poser dans Playboy c'est en soi un message. Et il écrase les autres.*

Qu'est-ce que cela signifie pour la communication publique ? Qu'elle doit être fondée, sincère, et ne pas apparaître futile... notamment dans le contexte social actuel. Tenter le décalage pour parler à tous, oui, mais pas à n'importe quel prix ! Il faut au préalable mener une vraie analyse. Il faut veiller aux risques de dérapages et éviter de franchir la barrière qui fait passer du côté du risible.

Pour les Français, « c'est de la com' » donc du vent. L'enjeu pour les acteurs de la communication publique, c'est de redonner des lettres de noblesse à une communication peut-être moins glamour, mais plus vraie et efficace. Vous aurez gagné quand votre communication sera perçue comme une non-communication ! »

VENREDI 12 MAI 2023

## LES DÉPLACEMENTS SUR LE TERRAIN CRÉENT-ILS DE LA PROXIMITÉ ?

Laure Salvaing, directrice générale, Kantar Public France.

Le gouvernement développe une stratégie de déplacements pour contrecarrer l'image d'un pouvoir distant des réalités et des citoyens. Mais la proximité – principale qualité attendue par les Français chez un Président de la République – passe-t-elle nécessairement par des déplacements sur le terrain ? Sont-ils perçus comme un simple effet de posture ou comme une réelle volonté de se rapprocher du citoyen ?

« Détaillons quelques bénéfices des déplacements des acteurs publics sur le terrain.

- ❶ *Écoute et contacts directs* : répondre en direct aux questions des citoyens, clarifier des enjeux mais aussi créer des réseaux d'ambassadeurs pour diffuser les messages.
- ❷ *Visibilité médiatique* : en tant qu'événements publics, les déplacements sont souvent médiatisés et rendent plus visibles la personne et l'activité du décideur.
- ❸ *Symbolique* : la visite d'un responsable, dirigeant d'institution ou acteur politique, dans une région, sur le terrain, peut être perçue comme une reconnaissance des préoccupations locales.
- ❹ *Sensibilisation et engagement* : les rencontres locales permettent de sensibiliser les citoyens à des enjeux spécifiques et d'encourager leur engagement dans les affaires publiques.
- ❺ *Renforcement de légitimité* : par le terrain, les acteurs publics démontrent leur intérêt pour les citoyens et leur volonté d'agir.

Mais attention aux risques d'opinion : les déplacements peuvent être décodés comme des comportements non authentiques.

- ❶ *Opportunisme* : les actions peuvent être perçues comme calculées uniquement pour améliorer l'image de l'entreprise ou du dirigeant et peuvent susciter doute et méfiance.
- ❷ *Déconnexion* : lorsqu'un dirigeant se limite à des visites symboliques sans objectif précis et ni réel engagement, il peut être soupçonné de superficialité.
- ❸ *Incohérence* : les déplacements en contradiction avec les actions peuvent générer de la défiance.
- ❹ *Fugacité* : les visites de terrain n'ont qu'un effet temporaire lorsqu'elles sont perçues comme des actions ponctuelles sans engagement à long terme.

**Pour être porteuse de sens, la proximité doit aller au-delà des interactions superficielles. Elle implique une écoute active et continue des citoyens.**

Les règles d'or des déplacements renvoient donc aux fondements de la communication : avant tout déplacement, les décideurs publics doivent se poser la question cruciale du sens donné à l'opération (message, récit, cible), s'interroger sur sa forme (seul ou accompagné, annonce ou surprise, avec ou sans médias ?), définir son objet (annoncer, expliquer, écouter), choisir son timing (pendant ou après une crise, en période calme) et s'assurer des livrables (article, interview, décision).

Et de quoi parle-t-on au juste ? Pour être porteuse de sens, la proximité doit aller au-delà des interactions superficielles : elle implique une écoute active et continue des citoyens, une compréhension de leurs préoccupations et une volonté d'y répondre. Sans garantir une popularité accrue, les déplacements des acteurs publics sur le terrain peuvent contribuer à façonner l'image publique et à créer des opportunités de connexion avec les citoyens. »

VENREDI 2 JUIN 2023

## LE MOT DU MOIS : DÉCIVILISATION

Robert Zarader, président de Bona fidé.

En réponse à trois faits divers violents - la démission du maire de Saint-Brévin suite à l'incendie de son domicile, la mort de trois policiers à Roubaix et le meurtre d'une infirmière à l'hôpital de Reims - Emmanuel Macron a évoqué le 24 mai en Conseil de ministres une forme de « décivilisation » de notre société. L'usage de ce terme a fait polémique. Quel sens lui donner ? Quelle "bonne" manière de communiquer pour prévenir ces incivilités qui sont le lot quotidien des agents du service public.

« Attention à la dimension fourre-tout du terme « décivilisation » et aux rapprochements entre des incivilités et des crimes. Ce côté fourre-tout présente un risque dans la perception des incivilités et certaines postures par rapport à ces situations deviennent politiques. Il faut veiller à ne pas banaliser les incivilités ni à confondre incivilité et insécurité. Cela dit, 3 Français sur 4 pensent que ces incivilités les gênent dans leur quotidien car elles se déroulent dans des espaces publics.

*Il faut veiller à ne pas banaliser les incivilités ni à confondre incivilité et insécurité. Mais la somme des incivilités ne fait pas une société de barbarie ou de « décivilisation ».*

On peut distinguer deux grandes familles de campagnes de communication : une communication bilatérale, qui montre le comportement incivil vis-à-vis de la victime (campagne SNCF) et une communication plus consensuelle (La Poste, *Tous d'accord*) qui emporte toutes les parties prenantes, l'incivil, sa victime mais aussi les

spectateurs, comme par exemple dans les campagnes pour la sécurité des personnels en intervention sur les autoroutes.

Le public interne est souvent le premier concerné par ces situations d'agressivité. Dans les organisations de transport ou de services publics, ce climat influe sur l'anxiété des collaborateurs, ce qui nuit à l'attractivité de ces métiers. Quand les incivilités nourrissent le climat d'insécurité, les communicants sont confrontés à un registre émotionnel. Ils doivent faire preuve de considération : afficher les règles, les sanctions, la pénalisation. C'est essentiel, même si cela ne répond pas véritablement à l'anxiété des collaborateurs.

Ces faits divers dépassent le champ de l'incivilité et renvoient à des enjeux profonds de société, comme la situation au travail des soignants hospitaliers ou le débat sur la prise en charge dégradée des malades psychiatriques (l'infirmière a été assassinée par un patient avec de lourds antécédents psychiatriques). Cela peut devenir un champ de récupération politique. Mais retenons que la somme des incivilités ne fait pas une société de barbarie ou de « décivilisation ». »

VENREDI 7 JUILLET 2023

## MORT DE NAHEL : SORTIR D'UNE APPROCHE MANICHÉENNE DES ÉVÉNEMENTS

Emmanuel Rivière, directeur études internationales et conseil politique, Kantar Public.

Après la mort tragique de Nahel le 27 juin dernier et les violentes émeutes qui ont secoué la France, les médias ont abondamment relayé les réactions politiques et souligné les clivages, la colère et les appels au calme. De leurs côtés, les réseaux sociaux ont joué leur rôle de caisse de

**résonance des violences. Comment analyser cette actualité et se prémunir contre une approche manichéenne des événements ? Quels enseignements en tirer en tant que citoyens et communicants publics ?**

« Ce drame a réactivé une dichotomie, un clivage désormais très établi et réactif entre ceux qui ne voient que les violences commises par la police et ceux qui ne voient que celles subies par la police. Sur le plan politique, les plus nombreux condamnent ces actes sans réserve, tandis que d'autres trouvent un sens à la révolte et politisent la question, contribuant à la construction binaire du débat. Si l'opinion publique est dans une posture de condamnation massive des violences, les acteurs gouvernementaux, tout en répondant à l'émotion de l'opinion, soulignent la nécessité d'agir dans la durée. Ils ne peuvent donc pas faire l'économie d'une interrogation profonde sur les causes profondes de ces éruptions de violence.

2 Français sur 3 estiment que la justice n'est pas assez sévère envers les petits délinquants. Il faut s'interroger sur les conditions de production de cette certitude très enracinée d'une justice trop laxiste pourtant infirmée par les comparaisons internationales de l'OCDE. Clivage générationnel : 6 Français sur 10 trouvent la police exemplaire. Mais seulement 4 jeunes sur 10.

Il est essentiel que la communication publique offre un récit compréhensible par le plus grand nombre tout en étant recevable par ceux, acteurs ou victimes, qui sont directement confrontés aux dégradations. Ce récit doit pouvoir aussi contribuer à faire comprendre les ressorts de la violence, tout en se gardant de raviver un autre clivage, la fracture entre ville-centre et banlieue. Car pour une partie de la France il est intolérable de donner de l'argent à ceux qui vandalisent.

Il est tentant d'établir un parallèle entre les mouvements des gilets jaunes et ces émeutes, entre « territoires » et « banlieues ». L'invisibilité, la perte de perspective et l'éloignement des services publics sont certes des traits communs. Mais les territoires sont associés à la « France périphérique » où le Front National prospère, tandis que les zones touchées par les émeutes ont voté Mélenchon.

## *La communication publique doit offrir un récit compréhensible par le plus grand nombre en se gardant de raviver les fractures.*

Les institutions doivent communiquer avec les habitants concernés sur la manière dont l'action publique prend en compte ce qui s'est passé. Les réponses trop focalisées sur une seule cause risquent de susciter autant d'incompréhension que d'inaction. Du diagnostic à la solution comme dans leur mise en récit, le défi consiste donc à articuler toutes les dimensions, éducation et services publics, police et justice, habitat et équipements, sans oublier les expériences et ressentis qui constituent le sentiment d'invisibilité et de déconsidération. » ■

Synthèse établie par **Stéphanie Livingstone-Wallace**

# SANS COMMUNICATION, PAS D'INFORMATION !

## Pour des états généraux de l'information ET de la communication

**François Leray**, directeur de cabinet, direction de la communication, Secrétariat général des ministères transition écologique, cohésion des territoires, transition énergétique et mer, vice-président de Communication publique.

Le Président de la République a annoncé en juillet le lancement des États généraux de l'information à l'automne 2023 avec des conclusions pour l'été 2024. La communauté des professionnels de la communication publique ne peut que saluer cette initiative, dans un contexte informationnel de plus en plus instable et évolutif, source à la fois d'opportunités et de risques majeurs pour la démocratie.

Afin de disposer d'une vision assez globale et pratique pour que les conclusions rendues soient systémiques et opérantes, il apparaît indispensable que ces États généraux associent l'ensemble des acteurs de l'espace public - au sens des lieux où les idées et les informations peuvent être échangées - et de la sphère publique - au sens des institutions et organisations du secteur public.

### Une information n'existe que si elle est communiquée.

Certes, il est courant et spécifique à la France d'opposer de façon caricaturale information et communication, d'accoler à la première toutes les vertus et à la seconde les plus affreuses intentions. Pourtant un même champ de recherche regroupe en France les sciences de l'information ET de la communication depuis la création en 1975 de la 71ème section du Conseil national des universités. Alors que chez les anglo-saxons les *communication studies* embrassent aussi les questions liées à l'information, le chemin est encore long en France pour sortir

les « communicants » de leur assignation à résidence dans l'opprobre de la com'. Ce vocable ravale trop souvent leurs métiers au rang d'outils de propagande au service des puissants ou des marketeurs.

### Concrétiser le droit à l'information du public, éclairer les choix des citoyens, permettre le dialogue avec les autorités politiques.

C'est oublier qu'à l'heure des réseaux sociaux, le *feedback*, formalisé par Shannon dans la théorie de l'information, est devenu un boomerang hypersonique. Or la communication est bien l'art, ou la pratique, de partager des informations, ce qui implique de penser le récepteur au moins autant que l'émetteur et le message. Pas d'information sans communication. Comme le répète Dominique Wolton, « informer n'est pas communiquer » : une information n'existe que si elle est communiquée, que si elle touche sa « cible », au plan du signifiant - les aspects plus matériels du message - comme du signifié - les représentations issues du message. En l'absence de communication, l'information n'est qu'une série de bits sur un serveur, de traces sur un feuille, d'impulsions électriques dans les synapses d'un cerveau. La communication, étymologiquement, crée du commun. C'est l'ensemble des processus qui font vivre l'espace public, et donc la démocratie, en permettant la circulation de l'information, et donc l'exercice de leurs libertés fondamentales par les citoyens.

## Un État peut-il être viable et démocratique s'il n'est pas en mesure de communiquer régulièrement avec sa population, ses agents et ses élus ?

On peut même affirmer que, d'une certaine manière, une communication publique bonne et juste c'est de l'anti-com'. Car il s'agit pour les équipes des services de communication de l'État, des collectivités territoriales et des établissements publics, d'accompagner le déploiement des politiques publiques en concrétisant le droit à l'information du public, consacré par les textes nationaux, européens et internationaux. Ce droit est le garant d'une démocratie moderne et robuste, en ce qu'il oblige à éclairer les choix des citoyens et à permettre le dialogue avec les autorités politiques.

### La communication est l'un des quatre principaux leviers de gouvernement avec la législation, la réglementation et la fiscalité.

L'OCDE définit pour sa part la communication publique comme « la fonction administrative qui consiste à fournir de l'information aux citoyens, à les écouter et à leur répondre dans l'intérêt général ». L'équivalent britannique du Service d'information du gouvernement va plus loin en affirmant que « la communication est l'un des quatre principaux leviers de gouvernement avec la législation, la réglementation et la fiscalité ». Au « No taxation without representation » de la Révolution américaine, pourrait désormais s'ajouter « No representation without communication ».

Enfin, au regard de l'intensité des échanges et des conflits sur l'espace public induite par sa transformation digitale, ne faudrait-il pas compléter la définition même de l'État ? Le droit international coutumier, s'appuyant sur la convention de Montevideo de 1933, définit un État par le fait d'« d'être peuplé en permanence, contrôler un territoire défini, être doté d'un gouvernement et être apte à entrer en relation avec les autres États ». Mais un État peut-il être viable, et démocratique, s'il n'est pas en mesure de communiquer régulièrement avec sa population, ses agents et ses élus ? Les efforts de limitation des canaux digitaux par les États autoritaires confirment parfois tragiquement la dimension stratégique de la communication pour la démocratie.

Le Forum sur l'information et la démocratie, qui met en œuvre le Partenariat international sur l'information et la démocratie soutenu par une cinquantaine de pays dont la France, a ainsi rappelé que « l'espace global de l'information et de la communication est un bien commun de grande valeur pour la démocratie ». Ses 250 propositions en matière d'infodémies affirment la nécessité de penser la communication à travers les questions de transparence, de modération et de design des plateformes numériques et de leurs algorithmes. Car, comme l'indiquait dans le *New-York Times* en mars dernier, l'auteur de *Sapiens*, Yuval Hariri, « la langue est le système d'exploitation de la culture humaine » alors que la puissance de l'IA « nous offre des cadeaux éblouissants mais pourrait aussi pirater les fondements de notre civilisation ».

Nous, professionnels de la communication publique, sommes en première ligne des révolutions technologiques qui remodelent sans cesse l'espace informationnel. En tant qu'acteurs et observateurs privilégiés du web, des réseaux sociaux et, maintenant, des grands modèles de langage, dits IA, nous disposons d'une expérience quotidienne, d'une expertise et d'une vision assurément utiles à toute réflexion prospective sur ces sujets.

### Réfléchir à l'information des citoyens, c'est peut-être avant tout penser la communication publique.

Les membres de Communication publique, issus d'une communauté professionnelle participant de l'indispensable mise en relation des citoyens et des médias avec les pouvoirs publics comme de la mise en œuvre des politiques publiques, sont prêts à contribuer aux États généraux de l'information et déterminés à s'engager dans une démarche visant à garantir le commun nécessaire à tout débat démocratique. Car réfléchir à l'information des citoyens, c'est aussi, peut-être même avant tout, penser la communication publique. ■

# RÉCITS IMAGINAIRES POUR LES TRANSITIONS CLIMATIQUES

Guillaume Rouan, chargé des médias numérique LesChampsLibres, Établissement culturel de Rennes Métropole.

**F**ace à l'annonce des catastrophes environnementales et des perspectives d'effondrement des civilisations engendrées par les bouleversements climatiques et leurs conséquences, se dessine obscurément un futur pessimiste, morne et inéluctable, image qui se nourrit chaque jour des discours véhiculés dans les médias ou par les rhétoriques politiques. Dans ce maelstrom, nos vies paraissent infinitésimales tant l'évidence de la catastrophe est proportionnée à celle de notre impuissance. Comment alors poursuivre ou engager les changements nécessaires, inhérents aux transitions et indispensables à notre survie ? Comment imaginer même que nous ayons encore des possibles à mobiliser, et lesquels ?

En parallèle de l'action, les récits occupent une place de choix pour construire ce futur désirable. Cet article revient sur la notion de « récit » et interroge spécifiquement la contribution des métiers des médias et de la communication. Je m'inscris ici dans une recherche personnelle visant à re-questionner les « fausses évidences » (dixit Roland Barthes), à déconstruire les idées que nous véhiculons consciemment ou non, à interroger le pouvoir social du récit.

**Se dessine obscurément un futur pessimiste, morne et inéluctable, nourri chaque jour par les médias ou les rhétoriques politiques.**

En littérature, le *récit* est une « œuvre littéraire narrant des faits vrais ou imaginaires » (CNRTL<sup>1</sup>). Selon le sémioticien Umberto Eco, « Le lecteur doit savoir qu'un récit est une histoire imaginaire, sans penser pour autant que l'auteur dit des mensonges. (...) Nous acceptons le pacte fictionnel et nous feignons de penser que ce qu'il nous raconte est réellement arrivé ». Plutôt qu'une langue, définie comme « convention sociale », le récit est un langage.

Ferdinand de Saussure détermine la chaîne sémiologique du langage entre un *signifiant* (image acoustique) et un *signifié* (concept, symbole) formant ainsi un *signe*. Le récit opère de même en organisant un dialogue entre le terme et une quantité de symboles qui gravitent autour.

**Comment imaginer même que nous ayons encore des possibles à mobiliser, et lesquels ?**

Le *mythe*, selon le CNRTL<sup>1</sup>, est une « construction de l'esprit, fruit de l'imagination, n'ayant aucun lien avec la réalité, mais qui donne confiance et incite à l'action. Expression allégorique d'une idée abstraite ; exposition d'une théorie, d'une doctrine sous une forme imagée ». Le mythe est originellement entendu en tant qu'histoire fautive, invention, fiction voire mythologie. Pour Mircea Eliade<sup>2</sup>, il « fournit des modèles de comportements, un sens au monde et une valeur à l'existence. Il raconte une histoire sacrée qui a eu lieu dans le temps primordial, le temps fabuleux des commencements. Le mythe nous concerne personnellement et le temps sacré peut être réactualisé par des rites appropriés ».

Pour Bruno Latour<sup>3</sup>, « seul le théâtre peut permettre d'explorer la gamme des passions correspondant aux enjeux politiques contemporains. Si les questions écologiques par leur ampleur, leur ubiquité, leur durée, sont au sens propre irréprésentables, alors c'est aux œuvres d'art (qui sont toujours aussi des œuvres de pensée) d'essayer de les présenter à nouveau aux sens ». Car le théâtre permet de comprendre les mécanismes de transformation des discours en action : si la vérité du théâtre repose sur l'illusion, le jeu des acteurs et la représentation nous transportent, nous inspirent, comme si nous avions affaire à une réalité vécue. À l'inverse, nous pourrions dire aujourd'hui que certains discours, basés exclusivement sur la puissance de l'illusion, paralysent l'action en déclamant et préemptant volontairement les récits.

## En parallèle de l'action, les récits occupent une place de choix pour construire ce futur désirable.

La nécessité première est de constater, de prendre connaissance des faits scientifiques, d'actualiser les sources, de se nourrir des savoirs fondamentaux en lien avec les transitions climatiques. Ensuite de développer une clairvoyance globale des sujets. L'écoféministe Starhawk<sup>4</sup> propose un programme en 10 étapes pour décentrer nos points de vue et adopter une approche critique lucide et inclusive.

Par leurs expertises liées au langage, aux messages, aux discours, aux narrations plurimédia, à la maîtrise ou à la diffusion des informations, à la mesure de leurs actions, les métiers de la communication ont un rôle essentiel à jouer en faveur des récits sur les transitions environnementales. Il s'agit de questionner et de prendre la parole au service de l'holistique, d'une vision globale. Pour les communicants, l'enjeu est triple.

- D'abord *la lutte contre toute forme de propagande ou de manipulation*. Leur expertise à créer l'illusion, à construire des signes creux et des faux imaginaires visant à détourner la réalité, a terni de longue date l'image des communicants. Face aux pressions exponentielles des enjeux climatiques et de la mobilisation des peuples, les entreprises accrochées aux modèles dominants et basés sur les énergies fossiles, pratiquent haut et fort le *green washing*, pilier d'un « marketing durable » ou d'un « marché publicitaire vert ».

## Le mythe raconte une histoire sacrée qui a eu lieu dans le temps primordial, le temps fabuleux des commencements.

- Ensuite, la transparence, *la qualification de la méthodologie et de la démarche scientifique*. Les transitions, expressions d'une dynamique constructive et non de solutions définitives, sont par essence relatives : elles impliquent expérimentation par essais-erreurs, progression, tentatives. Pour éviter d'être accusé de manque de fiabilité ou de nourrir des discours de désinformation, il est indispensable d'étayer très précisément la méthodologie : données et référentiels

utilisés, modes de relations, choix et consensus, renoncements... Travail de journalisme assez classique, mais que doit étayer l'approche scientifique.

- Enfin, *la lutte contre les modèles de discrimination et de domination*. Les périodes de grandes transitions entraînent parfois une recrudescence de discours véhéments, violents et ostracisants. Il est plus que jamais primordial de lutter contre l'ignorance par des récits réellement accessibles à tous, mobilisables, réappropriables et capacitants. Avec une approche pluriculturelle ouverte et décentrée donnant visibilité et parole aux diversités. Avec le souci d'être particulièrement didactique et de clarifier au maximum les termes utilisés afin de ne pas convoquer des imaginaires toxiques.

## Se nourrir des apports scientifiques comme autant de formes qui étayent les récits.

Saluons donc le *Guide de la communication responsable*<sup>5</sup>, formidable travail de l'ADEME publié en 2022. On lira en particulier la contribution d'Erwan Lecoecur, *Les communicants publics peuvent contribuer à proposer un récit collectif mobilisateur*, les réponses de la sémiolinguiste Elodie Laye-Mielczareck autour du langage et, dans la troisième partie, les chapitres *Lutter contre le greenwashing* et *Promouvoir de nouveaux récits et des contenus plus responsables*.

Il s'agit bien de nous poser collectivement la question des responsabilités des communicants dans la construction d'un récit collectif et des conditions de sa mise en action pour le bien commun. Quatre conditions me paraissent nécessaires à la réussite de ces engagements.

- Documenter le réel* : rester en veille, infuser ces éléments dans sa méthode comme dans son discours de communication ; se nourrir des apports scientifiques, de documentations sur les mécanismes liés aux changements climatiques comme autant de formes qui étayent les récits (Jean-Marc Jancovici, Vladan Joler, Piton, Malcolm Ferdinand, Jean Hegland<sup>6</sup>, Pablo Servigne<sup>7</sup>, François Cusset<sup>8</sup>) ; ouvrir sur d'autres indicateurs et modèles, eau, biodiversité, ressources abiotiques, niveau de bonheur social (GIEC, ONU, OXFAM, Données européennes, IFREMER, ...)

**Il est primordial de lutter contre l'ignorance par des récits réellement accessibles à tous, mobilisables, réappropriables et capacitants.**

- Adopter une approche technocritique et écocritique : la technocritique déconstruit les technologies émergentes par une analyse approfondie des mécanismes sous-jacents et de leurs conséquences - l'idée étant de réinterroger leur usage précisément là où elles permettent véritablement d'améliorer les liens sociaux ; l'écocritique<sup>9</sup>, recherche transdisciplinaire dans le champ des « humanités environnementales », interroge les relations entre l'homme et l'environnement (Julien Defraeye, Élise Lepage) et aurait donné naissance à l'écoféminisme, aux études animales, postcoloniales ou autochtones. Elle affirme que le sens des textes ne peut s'élucider sans prendre en compte leur vision des relations entre l'homme et l'écosystème, l'humain et le non-humain (Yves-Charles Grandjeat). « De la même façon que la critique féministe aborde la littérature et la langue à partir d'une perspective genrée, l'écocritique ouvre les études littéraires à une perspective centrée sur la terre. » Cheryl Glotfelty

**Le travail des médias détermine la compréhension des enjeux climatiques par les citoyens, mais également leur volonté à agir.**

- Garantir la transparence et stimuler la capacitation : étayer l'intention de communication avec des faits sourcés, documentés et référencés, et renvoyer systématiquement à un modèle holistique et profond ; poser les conditions d'un service public en biens communs au travers de la diffusion, de l'ouverture, de la clarification, de la définition, de l'accessibilité et de l'inclusion... « Le travail des médias détermine la compréhension des enjeux climatiques par les citoyens, mais également leur volonté à agir. » Paloma Moritz<sup>10</sup>

- Questionner les modèles économiques : pour ne pas suivre les tendances sous le prétexte qu'elles sont incontournables, prendre le temps d'évaluer les phénomènes à l'aune des modèles économiques avant de les mobiliser. Les transitions reposent particulièrement sur le refus de la course effrénée à l'audience ou à la performance (ce qui ne signifie pas renoncer à la valeur), en basant les actions et outils de communication sur les usages et la recherche des compromis vertueux. ■

**Se poser la question des responsabilités des communicants dans la construction d'un récit collectif et sa mise en action pour le bien commun.**

1 - Centre national des ressources textuelles et lexicales/CNRS

2 - Mircea Eliade, *Aspects du mythe* 1995

3 - Bruno Latour, *Gaïa Global Circus*, 2010

4 - Starhawk, *Comment s'organiser ? Manuel pour l'action collective*, Cambourakis, 2021

5 - Mathieu Jahnich, Valérie Martin & Thierry Libaert, *Le Guide de la communication responsable*, ADEME éditions, nouvelle édition enrichie, coll. Clés pour agir n°011190, octobre 2022, 440 pages

6 - Jean Hegland, *Dans la forêt*, 1996

7 - Pablo Servigne, *Comment tout peut s'effondrer : petit manuel de collapsologie à l'usage des générations présentes*

8 - François Cusset, *La haine de l'émancipation : debout la jeunesse du monde*, 2023

9 - Hubert Guillaud, *Des enjeux de la technocritique*, InternetActu, 2019

10 - Paloma Moritz, *Lutte contre le dérèglement climatique : « Il faut réinventer nos imaginaires. C'est aussi le rôle des médias »*, Libération, février 2023

# LA COMMUNICATION, PILIER STRATÉGIQUE DE LA POLITIQUE MONÉTAIRE

**Fabrice Hermel**, directeur de la communication de la Banque de France.

**Wolfgang Proissl**, directeur général communication de la Banque centrale européenne (BCE).

**D**eux tiers des Français sont préoccupés par l'inflation, selon un sondage CSA du mois de mars. La perception en est cependant variable : la moitié l'estime inférieure à 15 %, l'autre supérieure. Dans les faits, l'inflation en France a atteint 5,9 % en 2022 ; elle avoisinera 5,5 % en 2023 selon la Banque de France. Comment expliquer ces écarts ? L'inflation - définie comme la hausse globale du prix des biens et des services - est souvent appréhendée par chacun comme la hausse des prix des biens et des services qu'il consomme personnellement. Au-delà, nous sommes plus attentifs aux relèvements tarifaires qu'aux baisses : on remarque plus facilement l'augmentation du prix de la baguette que la baisse du prix des abonnements téléphoniques. La perception de l'inflation dépend également du niveau de connaissance des agents économiques sur la politique monétaire : plus ce niveau est élevé, plus elle est fine. Communication, pédagogie et connaissance sont étroitement liées. Cela impacte la communication des banques centrales : autrefois anecdotique, elle est devenue un outil essentiel.

Au siècle dernier, la communication des banques centrales était souvent volontairement limitée et parfois énigmatique. La parole des banquiers centraux, rare, était essentiellement utilisée comme un moyen d'intervention pour corriger les mouvements indésirables du marché. Un exemple classique de cette communication limitée, inversement proportionnelle au pouvoir des autorités monétaires, est celui de la Réserve fédérale américaine, qui préférait laisser interpréter ses décisions de taux d'intérêt par le marché plutôt que de formuler des déclarations explicites. Cette dynamique a fondamentalement évolué avec la création de la BCE en 1998, deux changements majeurs amplifiant le rôle de la communication pour les banques centrales.

Tout d'abord, la libéralisation des marchés financiers implique que le succès de la politique monétaire dépende de plus en plus des attentes concernant les futures politiques

de taux d'intérêt ; la communication des banques centrales s'est donc tournée vers ceux-ci. Parallèlement, l'indépendance des banques centrales devient la norme dans la zone euro, rendant essentielle la garantie de transparence envers les citoyens.

*Plus la communication de l'institution est simple, mieux elle est comprise, et plus les citoyens ont confiance.*

Fort de 346 millions de citoyens dans 20 pays, l'Eurosystème doit communiquer en 17 langues à destination de publics aux attentes très différentes. Communiquer efficacement vers ces nombreuses populations a constitué un défi significatif. Or, plus la communication de l'institution est simple, mieux elle est comprise, et plus les citoyens ont confiance. Une communication efficace est en adaptation permanente. Les stratégies sont conduites de manière agile pour éclairer au mieux les citoyens sur les différents sujets, de la dette publique au changement climatique. Il a également été jugé nécessaire de renforcer les messages à destination des ménages et des entreprises, car ces acteurs jouent un rôle central dans la fixation des prix et des salaires. Eclairer et mesurer leurs anticipations est crucial.

Afin de transmettre de manière pédagogique des informations complexes au grand public, les banques centrales ont adopté des stratégies de communication novatrices. La Banque de France a multiplié les actions de pédagogie économique, avec la création de Citéco, musée interactif à destination du grand public, mais aussi avec des cycles de conférences. C'est ainsi que la BCE, la Banque de France et l'Eurosystème, autrefois perçus comme mystérieux et lointains, sont désormais identifiés comme étant par essence au service du bien public. Et avec eux, la politique monétaire européenne dans son ensemble. ■

Article publié dans les Echos mercredi 30 août 2023

# CHANGER

Communication, modernisation, performance publique...

## SNCF, UNE ENTREPRISE QUI RESSEMBLE AUX FRANÇAIS, UNE MARQUE QUI LES RASSEMBLE

Stéphanie Rismont, directrice de la communication et de la marque, groupe SNCF.

Ces dernières années, la SNCF a profondément changé la façon de parler d'elle, de ses ambitions et de sa contribution à la société : nouvelle identité de marque, nouvelle signature, nouvelle tonalité. Nous avons fait évoluer le regard porté sur l'entreprise. Au départ, ce n'était pas gagné. Notre image était ambivalente : d'un côté, une marque puissante, patrimoniale, doublée d'un mouvement de fond très positif vis-à-vis du train ; de l'autre, une marque suscitant l'agacement et ayant perdu de sa proximité.

**2021, changement de cap :  
nouvelle identité de marque,  
nouvelle tonalité.**

La refonte de notre communication s'est imposée dans un contexte de transformations structurantes et inédites avec la mise en œuvre du Pacte Ferroviaire de 2018, l'évolution de la gouvernance du groupe en SA à partir de janvier 2020 et l'ouverture à la concurrence, sur fond d'urgence écologique. La communication a accompagné et révélé le nouveau projet d'entreprise impulsé par Jean-Pierre Farandou : *Tous SNCF*. Un projet ambitieux au service des Français et des territoires, avec l'objectif de doubler la part du train dans les transports d'ici à 15 ans. Un projet tourné vers l'avenir, avec des réponses plus écologiques, plus humaines, plus innovantes, plus territoriales et plus inclusives, qui expriment ce que signifie pour SNCF être une entreprise d'utilité publique de nos jours.

Notre parti pris a été d'adopter une posture plus authentique, ancrée dans le réel, mais également tournée vers l'avenir, en phase avec les préoccupations des Français, notamment environnementale. Faire communauté de destin, réconcilier les Français, en ressemblant aux Français et en rassemblant les Français autour du train, de la mobilité durable et d'un projet de société « pour nous tous ».

En 2021, nous avons ainsi dévoilé aux Français notre nouvelle signature de marque : *SNCF pour nous tous*. Une signature résolument simple, humaine et relationnelle qui porte notre combat et l'engagement de chacun d'entre nous. Une signature qui rappelle notre mission d'utilité publique et notre finalité, celle d'entretenir un réseau performant, des gares accueillantes et de faire rouler chaque jour 15 000 trains de marchandises et de voyageurs, au service de tous. Une signature qui valorise notre identité à même de rassembler et de ressembler aux Français. Une signature qui unit chacune de nos entités – Voyageurs, Gares & Connexions, Réseau, Fret, Immobilier, Geodis, Keolis – dans un projet commun qui dépasse nos cœurs de métier, une signature qui unit aussi la SNCF à tous les Français dans un projet commun qui dépasse la mobilité pour s'ancrer dans un véritable projet de société.

**Nous avons fait évoluer le  
regard sur l'entreprise.  
Au départ, ce n'était pas  
gagné. Cette campagne  
était une opération vérité.**

**« SNCF pour nous tous ». Une signature simple, humaine et relationnelle, qui nous unit à tous les Français, rappelle notre finalité et notre mission d'utilité publique.**

Autre changement majeur, nous avons adopté une nouvelle tonalité dans la façon de nous exprimer auprès du grand public : le discours de vérité, assumant qui nous sommes vraiment, osant clamer que nous sommes parfois en retard mais pas retardataire. L'objectif étant de toucher la raison mais aussi le cœur des Français, et de faire la fierté des cheminots. En faisant de plus appel à des jeunes voix, poétiques, urbaines et conniventes pour porter nos messages.

Nos campagnes illustrent ce mouvement, avec deux grands partis pris : jouer la carte de la proximité incarnée par l'humain et les territoires ; engager l'entreprise et la marque dans le combat pour la planète.

Avec le film *Hexagonal*, élaboré avec Publicis, nous avons souhaité exprimer ce lien unique et puissant qui nous lie depuis plus de 80 ans avec les Français. La marque SNCF s'inscrit au cœur de la vie des Français, des millions d'usagers se déplacent chaque jour et chacun d'eux porte un avis sur la SNCF. Pour autant, nous ne pouvons être réduits à une image souvent déformée qui ne reflète pas suffisamment l'engagement quotidien et permanent des cheminots pour offrir le meilleur service aux voyageurs. Comme dans une famille où l'on se dit tout, on a le droit de se fâcher, mais le devoir de se réconcilier. Cette campagne, c'était une opération vérité.

**Une nouvelle tonalité dans la façon de nous exprimer : le discours de vérité, assumant notre proximité, aussi imparfaite soit-elle, avec les Français.**

Ce film est à la hauteur de femmes et d'hommes, miroir d'une société française multiple, diverse et forte de ses différences. Nous avons voulu développer un territoire de communication qui est celui d'une célébration d'une France forte et riche de ses diversités. Diversité de

cultures, d'origines de genres... avec un sentiment fort, celui d'appartenir à une communauté d'hommes et de femmes qui vivent en France, partagent les mêmes valeurs républicaines et d'ouverture aux autres. La SNCF, avec son réseau qui creuse le sillon de nos paysages, ses 15.000 trains quotidiens, ses 3.000 gares sur tous nos territoires, ses 150.000 cheminots engagés, est un témoin privilégié de la beauté et de la force de cette diversité.

Notre dernier film, *Quel écolo tu es*, nous a permis de revenir auprès du grand public en valorisant notre rôle écologique qui entre en résonance avec les préoccupations des Français. Il traduit l'ADN écologique du train, et l'engagement de la SNCF à progresser chaque jour sur le chemin de la transition écologique. *Bleu, blanc, rouge, mais tous ensemble plus verts*, c'est un mot d'ordre simple et efficace, appropriable par les cheminots comme par les citoyens. Le propos est porté par le slameur de dix ans, le déjà talentueux Rayad.

**Un territoire de communication qui est la célébration d'une France forte et riche de ses diversités : SNCF, un bout de France, témoin et acteur de la vie de tous les Français.**

C'est là un message d'utilité publique qui questionne et interpelle nos concitoyens, sans pour autant juger ou donner des leçons en matière d'écologie. Il rappelle notre raison d'être : « agir pour une société en mouvement solidaire et durable ». Il permet également de nourrir notre image employeur, à une époque où de nombreux Français aimeraient que leur travail contribue à quelque chose de plus grand, de plus enthousiasmant, de plus utile.

La nouvelle approche de la SNCF en termes de communication est une formidable illustration du pouvoir des mots et des images pour rapprocher les femmes et les hommes, fédérer et faire communauté... Comment ? En assumant notre proximité, aussi imparfaite soit-elle, avec les Français. Face aux fragmentations territoriales, sociales et écologiques, en embarquant les différentes parties prenantes autour de messages fédérateurs, réunis autour d'un projet de société commun et d'un futur désirable. ■

# DE QUOI CHALLEMPAGNE EST-ELLE LE NOM ?

Marc Dubreuil et Camille Sarthou, agence Epiceum,  
Lucie Gonin, responsable du pôle Projets, Service communication, Université de Strasbourg.

**19** septembre 2022. Michel Deneken, président de l'université de Strasbourg, expose par vidéo aux étudiantes et étudiants trois décisions de gestion inédites : « Suite aux annonces du Gouvernement, nous avons cherché les moyens de réduire de 10 % - ce qui est considérable - notre consommation d'énergie, tout en préservant au maximum le fonctionnement de notre université. Nous avons décidé de mettre en place trois mesures pour y répondre : la première, c'est une troisième semaine de congés de Noël en janvier et une semaine complète de cours en distanciel en février. La deuxième, c'est la mise en route du chauffage le plus tard possible. La troisième, c'est une campagne de communication tous azimuts en faveur des éco-gestes pour nous engager pour une planète plus durable. »

*Pour gagner en acceptabilité et donc en efficacité, la campagne sur les écogestes devait se focaliser sur un petit nombre d'actions.*

C'est donc sur fond de crise énergétique majeure et dans ce contexte universitaire contraignant qu'a dû être imaginée et déployée une campagne de communication dont la nécessité confinait à l'urgence. En effet, si pour l'Unistra (acronyme de l'université de Strasbourg) le lancement d'une communication autour d'une « université en transition » était programmé depuis plusieurs mois, sa résonance avec l'actualité de la guerre en Ukraine n'avait évidemment pas été anticipée. En d'autres mots : comment une mesure d'urgence nationale en matière de sobriété énergétique est venue accélérer l'action d'une grande université française pour contribuer, à sa mesure, à la transition écologique.

Très tôt, la mission développement durable et la direction de la communication de l'université ont eu l'intuition

que la campagne sur les écogestes devait se focaliser sur un petit nombre d'actions, parmi toutes celles qui avait été listées dans le cadre des travaux sur une « université en transition » : la campagne gagnerait en acceptabilité et donc en efficacité en se concentrant à la fois sur les écogestes les plus efficaces (volume + immédiateté des économies) mais aussi sur ceux qui seraient, dans le contexte, les plus facilement recevables par la communauté universitaire.

*Donner envie de faire mieux sans culpabiliser, jouer la carte de l'empathie, permettre réappropriation et viralité.*

L'agence Epiceum (Paris), titulaire d'un accord-cadre avec l'Unistra, a donc reçu, en octobre 2022, le cahier des charges d'une campagne à imaginer autour de cinq écogestes adaptés aux usages de la communauté universitaire de 6 200 personnes (administratifs, enseignants, chercheurs, étudiants), dans les bureaux, espaces communs, salles de cours, amphithéâtres et laboratoires, y compris à domicile dans le cadre du télétravail. *Donner envie de faire mieux sans culpabiliser* et *Exemplaire en termes d'empreinte écologique* étaient les principales contraintes assignées. Notons que parmi les personnels administratifs on compte 110 « référents développement durable » engagés.

*Doter l'Unistra d'un vocabulaire à sa main pour nommer les écogestes quotidiens et inviter toute sa communauté à agir pour la transition énergétique.*

On n'embarque pas une communauté nativement exigeante et très sensible au contexte dans une campagne de communication à gros sabots, à grand renfort d'accroches et de visuels bling-bling... C'était l'intuition de l'Unistra, c'était aussi la conviction d'Epiceum. Le risque ? Au mieux, le flop ; au pire, la défiance. Les recherches de l'agence ont donc répondu à deux exigences : s'inspirer de l'univers de référence universitaire pour jouer pleinement la carte de l'empathie, permettre réappropriation et viralité. Partis pris convergents avec la relative sobriété des moyens allouables à la campagne : les économies recherchées ne sauraient commencer par des dépenses trop importantes...

## Dès la conception, intégrer la dimension participative de la campagne, pour faire des premiers contributeurs les ambassadeurs du nouveau lexique.

Assez rapidement Epiceum a identifié une piste créative cochant toutes les cases, du point de vue des objectifs stratégiques et opérationnels de la campagne comme de ses contraintes. *Écogeste*, ce néologisme s'est installé, l'air de rien, dans le vocabulaire courant de la transition énergétique. C'est dans ce registre linguistique qu'Epiceum s'est engouffrée : doter l'Unistra de son propre lexique néologique pour dénommer les écogestes de son quotidien. Ainsi, l'écogeste « Éteindre les lumières inutiles » est-il traduit en un seul et compact verbe transitif : *Minilumer* !

Ce principe de campagne venait challenger la question – très universitaire – du langage. Séduite, la direction de la communication a saisi son potentiel viral augmenté par la dimension ludique de l'opération. Epiceum a proposé aux équipes de l'Unistra de s'impliquer dans une co-production des cinq néologismes : tout le monde a joué [le jeu], à commencer par le comité de Direction ! Il ne s'agissait pas pour l'agence de partager le poids du défi avec son client mais d'intégrer dès la phase de conception la dimension participative de la campagne, pour faire des premiers contributeurs les premiers ambassadeurs du nouveau lexique. Côté graphique, Epiceum a poussé l'éco-conception jusqu'à des visuels en deux couleurs ne

présentant qu'à peine 5 % d'encrage sur la surface totale. On ne plaisante pas avec la sobriété ! Et c'est toute une communauté universitaire qui passe en mode action. *Électeindre, numilonger, infoléger, minilumer, sorbonailler, chauffimiser...* voici l'Unistra équipée d'un vocabulaire à sa main pour inviter toute sa communauté à agir à ses côtés pour la transition énergétique.

Le volet digital de la campagne a, lui aussi, mis en mouvement l'ensemble des parties prenantes. Six semaines durant, dans un teasing hebdomadaire sur les réseaux sociaux et en vidéo « micro-trottoir », personnels et étudiants se grattaient la tête pour proposer une définition du néologisme présenté : *Qu'évoque pour vous le verbe chauffimiser ?* Chaque semaine le public était appelé à imaginer un autre néologisme, synonyme ou antonyme du premier, une séquence conclusive consacrant les meilleurs néologismes proposés par la communauté. Une quarantaine de néologismes inventés par les étudiants et personnels de l'université ont déjà enrichi notre lexique et il n'est pas rare d'entendre, en réunion, un bruit d'interrupteur accompagné d'un *j'allumise* !

Enfin, le hashtag *#enmodeaction* est venu chapeauter et labelliser cette campagne pour rappeler que, derrière les mots, ce sont bien des actes qui sont attendus ! Si d'autres souhaitent s'emparer de ce nouveau lexique, l'université de Strasbourg le partage avec plaisir. Avant que ces nouveaux mots fassent peut-être, un jour, leur entrée dans le dictionnaire, c'est d'abord dans les comportements qu'ils doivent s'inscrire. *#enmodeaction* on vous dit ! ■

## Toute une communauté passe en mode action : derrière les mots, ce sont bien des actes qui sont attendus.

*Challemagne* [ʃalāpaŋ] nom commun.

Se dit d'une campagne de communication qui challenge toutes les parties prenantes, de son concepteur à son émetteur et de son émetteur à sa cible.

# L'OUTRE-MER AU DÉFI DE LA VISIBILITÉ

Catherine Payet, fondatrice et présidente, Agence Stratégies & Territoires, Ile de La Réunion, Océan Indien.

Les outre-mer sont divers, chaque territoire est unique. Une réalité leur est commune : l'éloignement. Pourtant ces territoires français, tout autour du globe, représentent un atout stratégique considérable en même temps qu'un défi de taille en matière de visibilité et de rayonnement au sein de leur bassin géographique. Se pose ainsi la question de la capacité de ces territoires à valoriser leurs atouts au niveau régional, national et international.

L'exemple de La Réunion, département français et région ultrapériphérique de l'Europe au cœur de l'Océan Indien, témoigne des redoutables défis auxquels font face les territoires d'outre-mer dans la poursuite de leur développement. Après la pandémie, les territoires ultramarins sont plus que jamais en quête d'attractivité pour contribuer à leur progrès économique endogène. Ces nouvelles stratégies s'appuient sur les atouts géographiques : une île à la croisée de l'Afrique et de l'Asie, au cœur d'une des nouvelles polarités de la croissance mondiale. Et sur une histoire séculaire qui fonde une identité de territoire bâtie, depuis 360 ans, par les apports démographiques et culturels des plus grandes civilisations : Inde, Afrique, Chine, Madagascar, Europe... Le vivre ensemble est l'une des principales forces et un marqueur fort d'une île dont la diversité humaine et la biodiversité sont remarquables : 80 % de la biodiversité française se situe dans les outre-mer.

*Les territoires ultramarins sont en quête d'attractivité pour contribuer à leur progrès économique endogène.*

Le potentiel de développement de filières de l'économie verte, de l'agro-alimentaire, de l'économie bleue, du bâti tropical, du numérique ou du tourisme durable, est considérable, tout comme le défi de l'autonomie énergétique et alimentaire pour les 900 000 habitants de l'île. Mais des freins structurels pénalisent l'attractivité naturelle du territoire : les effets du réchauffement climatique - bien plus virulents sur les territoires insulaires en zone tropicale - s'ajoutent à l'éloignement, l'étroitesse du territoire et des marchés, la faible visibilité de l'excellence de bon nombre de secteurs. Or le nouvel horizon du développement réunionnais ce sont ces filières porteuses où l'île a la volonté et la capacité de démontrer son expertise. Tous ces atouts de l'île méritent d'être pleinement exposés au monde. La Réunion a fait le choix de fonder son attractivité sur l'identité et la fierté d'un territoire porté comme un étendard.

**80 % de la biodiversité française se situe dans les outre-mer.**

Le marketing territorial est donc de plus en plus appelé au service des stratégies régionale et locale d'attractivité, pour susciter de la valeur ajoutée pour les habitants en termes d'activités et d'emplois. Ces stratégies s'appuient sur un terreau fort, l'identité commune et la fierté partagée. La Région Réunion travaille actuellement à une marque territoriale, bannière unique pour la présentation et la valorisation de notre île à l'extérieur. Une marque pour promouvoir les savoir-faire (industriel, artisanal, agricole, culinaire ...) et révéler les talents (ingénierie, culturel, sportif, ...). Une marque qui sera la vitrine des meilleurs atouts de l'île.

## **La Réunion choisit de fonder son attractivité sur l'identité et la fierté d'un territoire porté comme un étendard.**

À l'échelle des intercommunalités et des communes, des stratégies de marque se déploient aussi pour construire un positionnement et se différencier : le territoire Ouest s'engage dans cette voie, la ville de Trois Bassins a lancé le processus, le territoire Est (CIREST) s'y penche ... Nos territoires montrent leur dynamisme pour développer des stratégies d'attractivité différenciantes au service d'une vision renouvelée de leur développement, et d'une dynamique nouvelle pour leurs habitants.

La Réunion est aussi fortement engagée dans la mobilisation citoyenne. La tradition de l'oralité et de l'échange, ainsi que la proximité qui est ici valeur cardinale, sont au fondement des démarches des territoires vers les citoyens pour partager leur vision et les projets au service du développement. Différentes démarches de marketing territorial contribuent ainsi à la mobilisation de la parole citoyenne pour co-construire et favoriser l'adhésion populaire. Plus encore, la parole citoyenne vient nourrir les fondamentaux de la marque de territoire qui s'érige sur le socle des savoirs et des vécus locaux. Les récits s'écrivent à l'aune des contributions citoyennes pour s'ancrer au cœur des traditions d'un territoire qui se projette dans l'avenir, fier et fort de son passé et de son identité.

## **L'oralité, l'échange, la proximité qui est ici valeur cardinale, sont au fondement des démarches des territoires vers les citoyens.**

La concertation publique est une démarche que de nombreuses collectivités de l'île engagent de manière volontaire pour partager et co-construire les projets de développement du territoire. La Réunion organise actuellement, sous l'égide de la Région et de ses partenaires, la plus grande concertation jamais tenue à l'échelle de l'île, avec à

terme l'instauration d'une assemblée citoyenne sur le sujet brûlant des déplacements, dans un département proche du coma circulatoire. L'objectif du processus est de définir une feuille de route commune aux différents acteurs des mobilités de l'île à travers des priorités pointées par les Réunionnaises et les Réunionnais.

## **La parole citoyenne vient nourrir les fondamentaux de la marque de territoire qui s'érige sur le socle des savoirs et des vécus locaux.**

En pleine crise sanitaire et malgré les contraintes, le Conseil départemental avait choisi de définir son plan départemental de transition écologique en mobilisant les citoyens par différents moyens afin d'arbitrer des actions co-construites avec la population de l'île. Quartiers, villes, intercommunalités, collectivités départementale et régionale s'engagent désormais de manière très régulière dans ce dialogue citoyen pour les différents projets qu'elles portent.

## **Développement territorial rime avec participation citoyenne et valorisation des identités des territoires.-**

Dans une île où l'urgence sociale concerne un grand nombre de familles, où la question du pouvoir d'achat est prégnante, la proximité est une valeur que les collectivités veillent à cultiver dans l'ensemble de leurs actions. Le maintien du dialogue avec les citoyens à travers la prise en compte de leurs aspirations est un moyen de renouveler la confiance dans l'action publique locale. C'est surtout un moyen de développer le territoire en préservant sa cohésion et en fédérant ses habitants. Développement territorial rime désormais avec participation citoyenne et valorisation des identités des territoires. ■

# AUX ARCHIVES, CITOYENS !

Bruno Ricard, directeur des Archives nationales.

**T**el était le slogan des Archives nationales à l'ouverture en 2013 du site de Pierrefitte-sur-Seine, œuvre de l'architecte Massimiliano Fuksas, plus grand bâtiment d'archives d'Europe, parmi les plus grands et plus beaux au monde. Ce slogan a gardé toute son actualité : les Archives sont au cœur de la vie de la Cité.

Les Archives nationales, ce ne sont pas seulement 380 kilomètres d'archives de l'époque mérovingienne à nos jours, et quelque 100 téraoctets de données. Ce ne sont pas seulement des bâtiments, contemporain à Pierrefitte, patrimoniaux à Paris où le Quadrilatère des Archives, dans le Marais regroupe sur plus de trois hectares palais et hôtels du XVIII<sup>e</sup> siècle. Ce ne sont pas seulement 500 agents, conservateurs capables de lire des chartes médiévales en latin et en ancien français, historiens, restaurateurs et relieurs, informaticiens, data scientists, juristes, médiateurs culturels..., qui parfois cumulent plusieurs de ces compétences.

*Mémoire de la France, les Archives nationales conservent les archives de l'État depuis le Moyen Âge. Depuis 1794, l'accès aux archives de la Nation est entier et gratuit.*

Les Archives nationales, c'est aussi et surtout une fonction, une mission, au service de nos concitoyens. Mémoire de la France, elles conservent les archives de l'État central depuis le Moyen Âge, du Trésor des chartes aux archives récentes de la Présidence de la République, de Matignon

*La conservation des archives est organisée dans l'intérêt public tant pour la gestion et la justification des droits des personnes physiques ou morales que pour la documentation historique de la recherche.*

et de l'ensemble des ministères à l'exception des ministères de l'Europe, des Affaires étrangères et des Armées. Elles collectent et conservent les archives des notaires de Paris et des archives privées d'intérêt national, comme celles de la Maison de France (Orléans), de la Croix-Rouge, du service photographique du *Monde*, de Gisèle Halimi, Simone Veil, Françoise Dolto. Toute l'histoire nationale s'y presse et une grande part de l'histoire internationale. Des lettres de Tamerlan ou de Soliman le Magnifique, le traité de paix perpétuelle de 1516 avec les cantons suisses, une lettre d'un prince de Galles indépendantiste du début du XV<sup>e</sup> siècle, la description de la Tasmanie par l'expédition d'Entrecasteaux à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, autant de documents qui attirent aux Archives nationales françaises chercheurs et plus hautes autorités de nombreux pays étrangers.

Mais les Archives nationales ont d'abord été créées en 1790 pour les citoyens. Le 25 juin 1794, la célèbre loi du 7 Messidor an II instaure un droit d'accès entier et gratuit aux archives de la Nation, en totale rupture avec les règles et pratiques de l'Ancien Régime. L'article 37 précise que « tout citoyen pourra demander dans tous les dépôts communication des pièces qu'ils renferment. Elle leur sera donnée sans frais », un écho à l'article 15 de la Déclaration

des droits de l'homme et du citoyen qui dispose que « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration », un article à valeur constitutionnelle encore souvent mobilisé par le Conseil d'État dans ses argumentaires juridiques. En 2023, les citoyens sont plus que jamais au cœur de nos politiques. Le livre II du code du patrimoine rappelle que « la conservation des archives est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion et de la justification des droits des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, que pour la documentation historique de la recherche ».

Chaque année, nous accueillons des milliers de chercheurs dans nos salles de lecture de Paris et de Pierrefitte, auxquels nous avons communiqué en 2022 plus de 110 000 cartons et dossiers. Nous répondons aussi à près de 10 000 demandes de recherches, historiques, généalogiques, administratives, et de reproductions de documents. Nous mettons en ligne, dans la Salle de lecture virtuelle (<https://www.siv.archives-nationales.culture.gouv.fr/siv/>), plus de 10 000 000 de documents numérisés. Et avons ouvert, en juin 2023, un service d'accès sécurisé, via France Connect, pour les documents numérisés non diffusables sur Internet pour des raisons juridiques (données à caractère personnel, droits de propriété intellectuelle). Un premier corpus de 215 000 documents relatifs à la Seconde Guerre mondiale est déjà proposé.

## **Donner à voir des textes fondateurs connus de tous mais jamais approchés dans leur matérialité.**

Ces facilités d'accès concernent aussi les périodes sensibles de l'histoire nationale : sauf exceptions, l'ensemble des archives françaises relatives à la guerre d'Algérie, y compris judiciaires, sont désormais librement accessibles en France (arrêté du 22 décembre 2021) comme celles de la Seconde Guerre mondiale (arrêté du 24 décembre 2015).

Au public des chercheurs s'ajoute celui des visiteurs des expositions, les participants aux colloques et séminaires, les scolaires. Prolongeant la gratuité d'accès aux archives, l'entrée dans nos expositions est libre depuis 2021. Le nombre de visiteurs a doublé (il devrait dépasser les 100 000 pour l'exposition *Louis XVI, Marie-Antoinette et la Révolution* présentée en 2023 à l'hôtel de Soubise), le socle sociologique semble s'être élargi et, de manière visible, les jeunes ont investi les lieux.

## **Usagers, inspireurs, nos publics deviennent contributeurs : les projets collaboratifs des Archives nationales bénéficient d'une plateforme participative d'indexation et de transcription.**

Pour toucher un public plus large encore et dans une démarche citoyenne, un nouveau cycle lancé en 2023, *Les Essentiels*, donne à voir des textes iconiques, connus de tous mais jamais approchés dans leur matérialité, des textes fondateurs de notre société contemporaine qui interrogent aussi notre présent : Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, décret d'abolition de l'esclavage de 1848, ordonnance de 1944 sur le droit de vote aux femmes, loi Badinter de 1981 abolissant la peine de mort. Après Paris, ces expositions au format resserré se déploient en régions, avec une première étape pour le décret d'abolition de l'esclavage à La Rochelle au printemps 2023. D'autres expositions circulent également, en France et à l'étranger comme l'exposition sur le salon des arts ménagers, au MUCEM en juillet-septembre 2023, ou l'exposition *Filmer les procès, un enjeu social* sur les procès de crimes contre l'humanité, accueillie à Bordeaux, Lyon, Lille et Limoges, mais aussi en Allemagne, au Chili, en Argentine, au Rwanda et en Israël.

## La transformation des documents en données enrôle l'intelligence artificielle, notamment par la reconnaissance automatique des écritures manuscrites.

Centrer une politique publique sur les citoyens, c'est aussi leur donner la parole, les associer à **certaines décisions**. Pour la première fois, nous leur avons ainsi demandé de choisir les documents à présenter dans une exposition, dans le cadre du cycle *Les Essentiels*. L'ordonnance de 1944 sur le droit de vote aux femmes et la loi Badinter de 1981 ont été choisies par le public à l'issue d'un vote organisé sur place et en ligne. Le procédé sera reconduit pour *Les Remarquables* dont la première séquence commence en septembre 2023, le public étant appelé à choisir entre des diplômes de Charlemagne et de saint Louis, le testament de Napoléon, celui de Victor Hugo, le dossier de naturalisation de Joséphine Baker ou le discours de Simone Veil à l'Assemblée nationale sur le droit à l'interruption volontaire de grossesse.

Donner la parole aux usagers, c'est aussi les réunir pour débattre des sujets qui les préoccupent comme l'accès aux documents classifiés, l'ouverture des archives des conflits coloniaux ou l'évolution des outils numériques. Un comité des usagers des Archives nationales, fondé en 2017 par Françoise Banat-Berger, permet de recueillir les besoins, les attentes des chercheurs.

D'inspireurs, nos publics peuvent également devenir des contributeurs. Après de belles expériences menées indépendamment les unes des autres, les projets collaboratifs des Archives nationales bénéficient désormais d'une plateforme participative d'indexation et de transcription nommée *Girophares* (<https://girophares.archives-nationales.culture.gouv.fr/>). Les internautes qui souhaitent aider les Archives nationales à dépouiller les fichiers des émigrés de la Révolution ou des prêtres catholiques au XIX<sup>e</sup> siècle disposent désormais d'un outil simple dont les données d'indexation permettent un accès beaucoup plus précis aux documents, à partir de noms de personnes ou de lieux par exemple.

Cette démarche s'inscrit dans le vaste mouvement de transformation des documents en données. Un mouvement qui enrôle aussi l'intelligence artificielle, notamment par la reconnaissance automatique des écritures manuscrites (ou HTR pour *handwritten text recognition*). Les Archives nationales l'expérimentent pour les répertoires de notaires et les inventaires manuscrits d'archives de l'Ancien Régime. Le réseau des Archives départementales est quant à lui engagé, sous l'égide du Service interministériel des Archives de France et avec l'entreprise Teklia, dans le vertigineux projet Socface qui vise à transcrire tous les recensements de population de France et de Navarre du XIX<sup>e</sup> et du début du XX<sup>e</sup> siècle. Ce projet facilitera les recherches généalogiques mais démultipliera également les possibilités de recherches sur les professions, niveaux d'étude, mobilités, compositions familiales, etc. de la population française et des étrangers vivant en France sur cent ans.

Les Archives nationales ont su s'adapter à la mutation numérique de la société et ont saisi l'occasion des bouleversements induits pour replacer plus encore le citoyen au cœur des dispositifs. Car les archives ne sont pas seulement conservées pour être transmises aux générations futures sur le temps long ; elles sont aussi collectées et préservées pour nos contemporains, pour leur permettre de faire valoir des droits, de mieux comprendre leur histoire individuelle, d'écrire une histoire plus collective, d'acquiescer des connaissances, mais aussi de ressentir des émotions et, parfois, du plaisir.

Telle est la vocation des archives et la mission des archivistes des Archives nationales et d'ailleurs. ■

**Les archives sont aussi collectées et préservées pour permettre aux citoyens de faire valoir des droits, de mieux comprendre leur histoire individuelle, d'écrire une histoire plus collective.**

# DES CONSULTATIONS PLUS RESPONSABLES DANS LES MARCHÉS PUBLICS DE COMMUNICATION

**Julien Roset**, directeur de l'agence Just Happiness, président de l'UCC Grand Sud, administrateur de la Filière Communication.  
**Christian de La Guéronnière**, directeur de l'agence Epiceum, président du Club des partenaires de Communication publique.

**L**a première question à vous poser en lisant cet article n'est pas de savoir si un marché public de communication doit être responsable, mais plutôt comment pourrait-il en être autrement ?

En effet, quand l'État et les collectivités locales engagent la société tout entière sur le chemin de la responsabilité sociale et environnementale, il paraît impensable que la commande publique ne montre pas l'exemple. Et elle le fait souvent, prenant même les devants pour mettre en place des politiques d'achats responsables. Mais il reste des angles morts, notamment dans le secteur de la communication, où certains usages et croyances bien ancrés viennent ternir le tableau, et perpétuer des pratiques contreproductives. Ces pratiques impactent tant les directions de la communication que les agences qui ont bien du mal à se faire entendre des services achats et/ou marchés, souvent peu au fait des spécificités de nos métiers. Pourtant les intérêts des uns et des autres sont convergents et des pratiques d'achat

vertueuses sont possibles pour rendre les consultations plus attractives, plus performantes et plus responsables. Les échanges entre dircoms et dirigeants d'agences au sein de l'association Communication publique et de son Club de partenaires en sont une illustration patente.

C'est ce qu'a démontré un travail sans précédent pour nos métiers lancé fin 2021 à l'initiative de la Filière Communication sous l'égide du Médiateur des entreprises. Il a réuni pendant plus d'un an 24 organismes concernés par les marchés publics de communication :

organisations représentant les entreprises de communication d'une part, acheteurs publics et leurs communicants d'autre part. Cette médiation avait pour objectif de produire un document qui permette d'optimiser chaque consultation publique de communication/ création en appliquant les bonnes pratiques fondées sur les lois et réglementations en vigueur, ainsi que sur les

## La filière communication

La filière peut être définie comme un collectif de professionnels exerçant différents métiers apparentés à une même famille. Jusqu'en 2016, des filières existaient dans l'industrie et l'agriculture mais pas dans les services. La Filière Communication fait partie des trois premières filières créées dans les services.

La Filière Communication est née en 2017 sous le double auspice du ministère de la culture et de l'initiateur des filières de services, le ministère de l'économie, via la direction générale des entreprises. La filière a pour mission principale de faire comprendre et faire valoir le rôle de la communication, son utilité, ses métiers, son fonctionnement, auprès de tous les publics. Elle a vocation à réunir tous les acteurs français de la communication afin de développer l'activité du secteur, d'améliorer son environnement économique et de favoriser l'innovation ainsi que la création d'emplois.

<https://filiere-communication.org/>

conseils des professionnels. Ce travail collectif a débouché le 12 avril 2023 sur la publication des Lignes de conduite pour des consultations plus responsables et attractives, un guide de 24 pages destiné à faciliter les procédures de passation en les rendant plus accessibles, éthiques et équitables pour les candidats, mais aussi plus responsables d'un point de vue environnemental. Ci-après un tour d'horizon des principaux sujets abordés dans ces Lignes de conduites.

### Parcours responsable de l'acheteur et présélection des candidats

C'est le stade de la définition du besoin pendant lequel l'acheteur public va devoir se poser des questions clés avant de bâtir sa consultation, en déterminant par exemple si un travail spécifique lui est nécessaire pour choisir un titulaire. En découlent notamment les questions d'indemnisation et de présélection des candidats.

Ai-je besoin de choisir un projet ?

Ou ai-je besoin de choisir un partenaire pour m'accompagner à long terme ?

Et ai-je vraiment besoin de voir un exercice stratégique ou créatif pour faire mon choix ?

Les réponses à ces questions se séparent en deux chemins distincts.

- ❖ NON, je n'ai pas besoin de demander un exercice au stade de la consultation. Dans ce cas, l'acheteur peut évaluer le critère technique en s'appuyant sur la méthodologie du candidat, ses moyens humains et techniques, mais également sur son book et ses références similaires.
- ❖ OUI, j'ai besoin de demander un exercice au stade de la consultation. Cet exercice, qu'il soit stratégique et/ou créatif, correspond à une pré-exécution partielle des prestations et doit donc être assorti d'une prime d'indemnisation. Dans ce cas de figure, l'acheteur doit mettre en place une consultation en 2 tours minimum : une phase de candidature pour présélectionner les candidats qui seront amenés à travailler sur l'exercice demandé au stade de l'offre.

### Dans quels cas l'indemnisation est-elle obligatoire ?

Le Code de la commande publique indique qu'en cas d'investissement significatif, la mise en place d'une prime d'indemnisation est obligatoire. Et, même si d'autres textes s'expriment également pour définir les cas dans lesquels elle s'applique, il n'est pas toujours évident de s'y retrouver, de faire la différence entre l'usage et la réglementation.

Les Lignes de conduite apportent une réponse simple, qui tient compte des spécificités des métiers de la communication et de la création. Une consultation publique « classique » a pour but de sélectionner un ou plusieurs titulaires afin de les faire travailler, après attribution du marché. Un concours, en revanche, permet de demander à des candidats de commencer à travailler sur un exercice avant l'attribution du marché afin de les départager. Il est alors obligatoire de prévoir une indemnisation pour tous les candidats non retenus et ayant remis une offre conforme.

Si l'organisation d'un concours peut s'avérer complexe, il est néanmoins envisageable d'opter pour une procédure de marché public plus traditionnelle, tout en maintenant les principes fondamentaux du concours, à savoir la présélection et l'indemnisation.

### Méthodes de calcul de l'indemnisation

Le document présente plusieurs méthodes de calcul de l'indemnisation. Celle-ci doit être suffisante pour garantir la légalité de la procédure et proportionnée en fonction du travail demandé aux candidats.

Trois possibilités pour calculer une prime d'indemnisation adaptée aux caractéristiques de votre marché :

- ❖ Verser à chaque candidat 80 % de la valeur estimée de l'exercice demandé
- ❖ Prévoir 10 % à 15 % du montant du marché en année 1 à répartir entre les candidats non retenus
- ❖ Estimer le nombre de jours nécessaires à la réalisation de l'exercice et appliquer un tarif/jour moyen pour déterminer le montant de l'indemnisation.

### **Droits d'auteur, prix, délais, RSE, impacts d'une consultation**

Les Lignes de conduite développent de nombreux autres sujets comme la gestion responsable des droits d'auteur qui permet de rémunérer simplement les créateurs lorsque leurs œuvres sont utilisées sur plusieurs années. Une méthode de pondération du critère prix qui, sans cette précaution, fausse souvent le poids de celui-ci au détriment du critère technique. Distinguer les délais de réalisation normaux de délais urgents, qui ne peuvent être qu'exceptionnels, au risque de faire peser une trop grande pression sur les équipes. Enfin, prendre en compte la démarche RSE des candidats, grâce à des considérations sociales et environnementales précises, conformément à la loi « Climat et Résilience ».

Le document présente également une évaluation des impacts d'une consultation menée selon les principes des Lignes de conduite comparativement à une procédure qui ne prévoit ni présélection ni indemnisation des candidats non retenus. Le résultat est sans équivoque, la consultation responsable permet de réduire de 95 % le coût économique supporté par les entreprises candidates, et d'environ 70 % l'empreinte carbone générée par la consultation. Ceci sans sacrifier les ressources financières de l'acheteur et avec un processus qui lui permette de sélectionner plus efficacement un titulaire. ■

## **24 organismes ont travaillé ensemble pendant plus d'un an sur les marchés publics de communication/création**

### **PARTIES PRENANTES DE LA FILIÈRE COMMUNICATION**

Ministère de la culture, ministère de l'économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, AACC, ADC, APACOM, ARPP, COM-ENT, L'événement, Place de la Communication, UCC Grand Est, UCC Grand Sud

### **REPRÉSENTANTS DES ACHETEURS PUBLICS**

Direction des affaires juridiques du ministère des finances, Association des Maires de France, Cap'Com, Communicants Publics Méditerranée, Communication publique, Syndicat National des Directeurs Généraux des Collectivités Territoriales

### **AUTRES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES DE LA COMMUNICATION**

Alliance France Design, AzurProCom', Cercle Com, Club Bretagne Communication, Club de la Com, Leads, Repère Méditerranée...

**pour proposer un guide de 24 pages.**

### **LIGNES DE CONDUITE POUR DES CONSULTATIONS PLUS RESPONSABLES ET ATTRACTIVES**

Télécharger > <https://filieres-communication.org/consultations-publiques/>

# LES COLLECTIVITÉS LOCALES ONT MASSIVEMENT INVESTI LES MÉDIAS SOCIAUX

Franck Confino, fondateur de l'Observatoire socialmedia des territoires.

**E**n 2023, nous avons publié une étude sans précédent depuis 2018, croisant les données de l'Observatoire socialmedia des territoires<sup>1</sup> sur plus de 36.000 collectivités locales, et celles de Swello<sup>2</sup> sur un échantillon représentatif. Sur quels réseaux sociaux se positionnent-elles ? Quelles performances, quels taux d'interaction, quels types de contenu privilégiés ? Quelles plateformes sont en croissance ou en déclin ?

Tous les départements, toutes les régions, métropoles et grandes villes, 9 villes moyennes sur 10 sont aujourd'hui présentes sur les réseaux sociaux. Ce n'est le cas que pour 13,7 % de l'ensemble des collectivités locales, compte tenu de nos 29.534 communes de moins de 2000 habitants. Pourtant, La Lande-Chasles, commune de 122 habitants du Maine et Loire, distinguée par un Hashtag d'Or en 2021, est présente sur *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, *Youtube*, *TikTok*, etc.

**Tous les départements, toutes les régions, métropoles et grandes villes, 9 villes moyennes sur 10 sont sur les réseaux sociaux.**

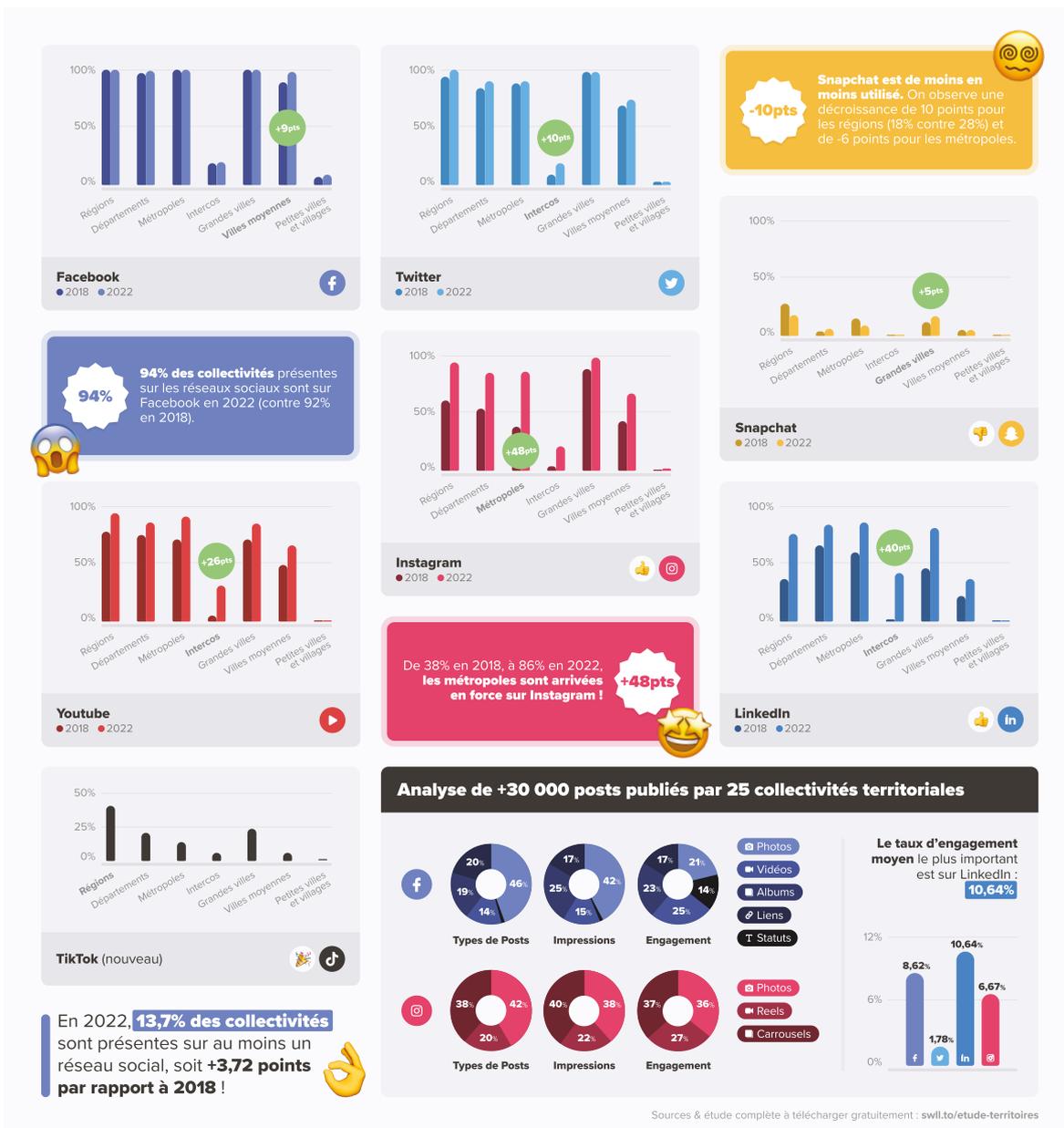
Notre analyse monte des corrélations parfois surprenantes entre nombre de résidents et nombre d'abonnés. L'Île-de-France ne domine pas, le nombre d'abonnés pouvant être gonflé par la notoriété touristique, comme en Haute-Savoie, ou par une présence précoce sur une plateforme.

*Plus l'équipe de communication est grande, plus la collectivité est présente sur diverses plateformes sociales.*

Plus précisément, si *Facebook* reste majoritairement utilisé (94 %), *Instagram* continue sa croissance dans toutes les collectivités avec une hausse de 8 % (+48 points pour les métropoles) par rapport à 2018. Sur ces deux réseaux, vidéos et albums/carrousels génèrent le plus d'engagement. Mais la simple image reste le média plébiscité.

Des difficultés de recrutement ont-elles incité les collectivités à renforcer leur présence sur *LinkedIn* (+ 6 % depuis 2018) et à y développer leur image de marque employeur ? Le taux d'engagement recensé sur l'échantillon des collectivités observées atteint un record de 10,64 % ! Ce résultat récompense les efforts fournis pour animer leurs pages au quotidien, portés par un algorithme favorable et par la hausse d'utilisation significative de ce réseau social depuis plusieurs années.

*Youtube* maintient sa progression (+6 points) mais *Snapchat* baisse significativement dans les régions (-10 % de présence) et *Twitter* perd 3 points quand *TikTok*, qui a explosé en termes d'abonnés durant le premier confinement, fait une entrée fracassante : alors qu'aucune collectivité locale n'y était présente en 2018, elles sont aujourd'hui une



centaine, petites, moyennes et grandes, à l'utiliser pour atteindre un public jeune, avec beaucoup de créativité et des résultats probants.

Globalement, plus l'équipe de communication est grande, plus la collectivité est présente sur diverses plateformes sociales.

En collaboration avec Swello, l'Observatoire socialmedia des territoires propose un livre blanc en libre accès qui regorge d'enseignements pour chaque type de collectivité : régions, départements, métropoles, intercommunalités, villes (par nombre d'habitants) et villages. Cette étude aidera les communicants territoriaux à tirer parti

des réussites des collectivités les plus performantes et à orienter leurs choix en termes d'investissement dans les médias sociaux. ■

Lien pour télécharger l'étude : <https://swll.to/etude-territoires>

1 - L'Observatoire socialmedia des territoires est un think tank réunissant une cinquantaine d'experts du numérique travaillant dans le secteur public. Il propose des études, outils, méthodologies, veille, articles, le tout en accès gratuit pour tout agent du secteur public sur MyObservatoire.com

2 - Swello est une plateforme qui simplifie la gestion des réseaux sociaux pour les communicants, un outil de productivité qui permet de faire de la veille, de la programmation et de l'analyse, sur Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram. En savoir plus : [swello.com](https://swello.com)

# POUR UNE STRATÉGIE #SOCIALMEDIA EN COMMUNICATION PUBLIQUE

**Laurent Riéra**, directeur de la communication, ville et métropole de Rennes, vice-président de Communication publique.

**J**e veux ici plaider pour une approche stratégique de l'utilisation des réseaux sociaux par la communication publique. L'Observatoire social média des territoires publie, à l'occasion du Cap Com numérique 2023, sa première étude à grande échelle sur l'utilisation de *Twitter-X* par les collectivités territoriales. Cette étude arrive à un moment particulier dans l'histoire encore jeune et déjà bien agitée de l'ex-réseau à l'oiseau bleu. C'est peu dire que la gestion erratique de la plateforme par son nouveau propriétaire, le libertarien Elon Musk, suscite beaucoup d'interrogations et relance régulièrement le débat : faut-il ou non quitter *Twitter-X* ? Il n'est pas ici question de s'attarder sur les positions personnelles des uns et des autres, elles leur appartiennent et ont chacune leur part de légitimité, entre réflexion éthique et réaction épidermique. Le sujet est sensiblement différent pour les institutions publiques, notamment pour les collectivités, qui doivent s'adresser à un large public, sans discrimination.

## Les collectivités territoriales doivent-elles quitter *Twitter-X* ?

Pour sa régularité de publication, son taux d'engagement, la qualité des interactions avec les utilisateurs et la progression du nombre d'abonnés, Rennes Métropole se classe à la deuxième place des métropoles françaises derrière Lyon. Une belle reconnaissance pour l'ensemble des équipes rennaises, qui œuvrent depuis plusieurs années pour que les réseaux sociaux en général, et *Twitter-X* en particulier, soient d'efficaces canaux de communication pour relayer les politiques publiques à l'échelle locale.

*X* reste une plateforme performante pour informer et converser. Mais l'algorithme favorise bulles informationnelles et contenus émotionnels.

Qu'il me soit permis de redire ici une conviction : dans une stricte approche professionnelle, *Twitter-X* reste, à ce jour, une plateforme performante pour répondre à deux enjeux essentiels en matière de communication publique : informer et converser. Utile pour faire notamment le « service après-vente » de l'institution, dès lors qu'il s'agit, par exemple, d'apporter des précisions à d'éventuels ayant-droits. Utile pour engager son audience et construire son expertise. Pour combien de temps encore ? S'il est vrai que les signaux, de moins en moins faibles, n'invitent pas à l'optimisme, bien malin qui pourrait porter un jugement définitif sur l'avenir de l'application. Est-il trop optimiste de penser que l'outil est désormais suffisamment puissant pour ne pas se résumer à son seul dirigeant ? Est-il inutile de rappeler que la plateforme, largement émancipatrice pour des millions d'utilisateurs, du printemps arabe et la révolution iranienne, pour ne citer que les cas les plus emblématiques, ne peut se résumer à sa seule fonction polémique ?

En attendant, *Twitter-X* conserve un intérêt certain pour s'adresser à un public qui a du temps à consacrer à la chose publique et qui reste accro à l'actualité, en premier lieu les

**Auprès des catégories influentes, X reste une incomparable caisse de résonance pour dévoiler et défendre un projet. Mais le ruissellement d'information vers le grand public est hypothétique.**

personnels politiques (élus et collaborateurs), les militants de toutes les causes, les communicants et les journalistes. Auprès de ces catégories influentes, cette plateforme reste une incomparable caisse de résonance quand on a un projet à dévoiler et à défendre... et aussi à attaquer, mais ceci est une autre histoire. Sans compter, bien-sûr, son efficacité démontrée en cas d'alerte ou de crise, ainsi que sa fonction de « porte-voix » institutionnel.

Pour autant, il est certain que *Twitter-X* ne représente pas l'ensemble de la société française et n'est pas l'alpha et l'oméga de la communication numérique. Ici comme ailleurs, les effets du ruissellement, en l'occurrence celui de l'information vers le grand public, restent hypothétiques. D'autant que l'algorithme favorise les « bulles informationnelles » et les contenus émotionnels. Pour éclairer les citoyens, misons plutôt sur une utilisation raisonnée de l'outil, parmi une panoplie d'autres réseaux sociaux, chacun avec des objectifs assignés, une audience spécifique, une ligne éditoriale, un planning de publication, une charte de modération et un budget afférent.

**Pour éclairer les citoyens, miser sur les synergies dans une panoplie de réseaux sociaux et de médias, chacun avec des objectifs assignés.**

Pour résumer, ne faisons pas l'économie d'une véritable stratégie social média, inscrite et assumée dans un projet de communication plus large, incluant l'ensemble des outils métier. Avec toujours l'objectif de rendre compte de l'action publique, pour en montrer le sens et l'ambition, pour rendre lisible la décision et, au final, pour éclairer les citoyens dans un cadre démocratique. Une utilisation « raisonnée », c'est-à-dire s'affranchissant autant que possible de la tyrannie de l'immédiateté. Nul besoin d'être présent partout, tout le temps, et notamment « en temps réel ». Réinterrogeons la pertinence des live-tweets, même s'ils constituent une mémoire de l'instant parfois appréciable. Acceptons de différer des publications en recherchant une valeur ajoutée dans des contenus plus adaptés. Travaillons à une meilleure efficacité des visuels. Instaurons des rendez-vous et des routines. Recherchons une plus grande sobriété éditoriale, en écho au nécessaire allègement de la charge mentale qui pèse sur les communicants publics. Réfléchissons en profondeur aux synergies avec tous les autres médias, print ou en ligne, à notre disposition. Et faisons des choix dans la durée.

**S'affranchir autant que possible de la tyrannie de l'immédiateté. Faire des choix dans la durée.**

Bref, mettons en pratique le récent conseil du *New York Times* à ses journalistes : « Tweet less, tweet more thoughtfully, and devote more time to reporting »\*. Le débat est ouvert. ■

\* « Tweetez moins, tweetez de manière plus réfléchie et consacrez plus de temps aux enquêtes. »

# POUR UNE PARTICIPATION CITOYENNE PLUS INCLUSIVE

Pascal Nicolle, Antonin Lafaye, directeurs associés, cabinet La suite dans les idées.

**C**omment faire participer tous les publics à la vie citoyenne locale, y compris ceux qui ne se mobilisent plus ? Ces dernières années, la démocratie participative a fortement renouvelé ses pratiques : inclure de nouveaux publics grâce au numérique, élargir la mobilisation par le biais de dispositifs d'« aller vers » de plus en plus poussés, multiplier les points d'entrée dans les dispositifs participatifs, inventer sans cesse de nouvelles méthodologies, déployer des moyens humains et matériels de plus en plus importants... Pourtant la démocratie participative peine à tenir ses promesses de représentativité et d'inclusivité. Nous pensons qu'une partie de la réponse est de proposer des contreparties, y compris monétaires.

## *La démocratie participative peine à tenir ses promesses de représentativité et d'inclusivité.*

C'est déjà un grand pas d'obtenir des décideurs publics de rendre des comptes, de prendre des engagements, d'argumenter leurs choix, de prendre le temps de répondre aux points de vue qui se sont exprimés lors d'une concertation. Or c'est la moindre des reconnaissances, le minimum pour ne pas décevoir : remplir un contrat donnant-donnant avec celle ou celui qui s'est exprimé, qui a pris du temps sur sa famille, son travail, ses loisirs. Mais cela ne suffit plus à attirer les jeunes et les actifs ni les personnes en précarité qui sont pourtant souvent les premières destinataires des projets soumis à concertation.

## *Peut-on proposer au public une contrepartie pour retenir son attention et l'impliquer dans une démarche collective ?*

Notre cabinet a été parmi les premiers à solliciter ses clients pour organiser des gardes d'enfants durant des réunions publiques ou pour offrir ne serait-ce qu'un verre et un encas aux participants à des ateliers en soirée ou le week-end. Nous voulons aller plus loin : nous estimons que le temps est venu de partager la valeur des missions qui nous sont confiées avec celles et ceux à qui elles sont destinées. C'est leur parole qu'il faut se donner les moyens d'entendre, c'est leur parole qui doit pouvoir peser sur les décisions.

Nous allons donc proposer à tous nos clients de consacrer 10 % du montant de nos prestations pour offrir des contreparties et ainsi nous donner collectivement davantage de marges de progression dans la mobilisation des publics les plus éloignés. Nous voulons offrir à nos clients plusieurs types de contreparties : soit une rétribution monétaire directe des participants, selon une échelle à définir en fonction de leur niveau d'engagement, soit des compensations de leurs frais de garde d'enfants, de déplacement ou des heures prises sur leur travail, sur présentation de justificatifs. Évidemment, il serait intéressant que cette rétribution se fasse au bénéfice des commerces et entreprises du secteur. Avec ce dispositif, nous voulons trouver des solutions concrètes pour dépasser les obstacles encore nombreux à la participation.

Un petit dispositif de concertation peut coûter environ 40 000 euros à la collectivité. Cette somme permet d'animer environ 5 événements de participation citoyenne (réunion publique, atelier, balade urbaine, etc.) avec 25 à 30 participants par événement. Le 10 % citoyen mobiliserait donc 4 000 euros pour mettre en place des contreparties. Soit environ 800 euros par événement et 30 euros par participant. Ce budget de 800 euros peut permettre de systématiser la garde d'enfants, de proposer un buffet correct et de distribuer un titre restaurant à chaque participant. Rapportée à un SMIC journalier de 62,80 euros, la somme de 30 euros par participant est tout sauf anecdotique. Elle est aussi hautement symbolique.

### **Nous proposons à nos clients de consacrer 10 % du montant de nos missions pour offrir des contreparties à celles et ceux à qui elles sont destinées.**

Rémunérer les participants : il est évident que ceci ne peut s'envisager sans explications, sans garde-fous et sans règles écrites. Nous sommes conscients du caractère transgressif et potentiellement polémique de cette proposition qui ne doit surtout pas être un moyen de payer des gens pour obtenir leur approbation d'un projet. Or cette question sensible, à la fois éthique et technique, est peu documentée. Dans notre livre blanc intitulé *La participation citoyenne, oui ! Mais à quel prix ?*, nous analysons donc en particulier les avantages et les inconvénients des dispositifs de rétribution, notamment monétaires. Le tout devra bien entendu être adapté aux différentes configurations et aux orientations des collectivités.

**Rémunérer les participants ne peut s'envisager sans explications, sans garde-fous et sans règles écrites.**

### **La rémunération constitue une réponse pragmatique à un problème structurel, le désintérêt des populations pour la chose publique.**

La rémunération constitue une réponse pragmatique à un problème structurel, le désintérêt des populations pour la chose publique. Cet inquiétant phénomène se traduit par une difficulté constante et croissante à faire venir les participants aux réunions publiques. Nous devons nous interroger avec pragmatisme : que peut-on proposer au public pour retenir son attention et l'impliquer dans une démarche collective ? Faut-il percevoir une contrepartie pour accomplir simplement son devoir de citoyen ?

Les élus sont indemnisés. Historiquement, la mise en place de cette indemnité a répondu au besoin d'offrir au peuple les conditions matérielles de s'impliquer dans la vie publique, jusqu'alors réservée aux catégories disposant du plus grand capital social et économique. La contrepartie rémunérée que nous proposons ne doit-elle pas être vue comme une héritière légitime du traitement introduit en 1789 pour rémunérer les députés de l'Assemblée constituante ? ■

Le livre blanc *La participation citoyenne, oui ! Mais à quel prix ?* est disponible en ligne à : <https://lasuitedanslesidees.com/livre-blanc/>

# THÈMES DE SOCIÉTÉ : INTERNATIONAL, JUSTICE, CLIMAT, JEUNESSE, ...

Découvrez les nouveautés de La Documentation française



978211577794

**Questions internationales**  
n°119-120

13,90 € / 8,49 € PDF ou epub



978211577404

**Découverte de la vie publique**

Nicolas Braconny  
2023

13 € / 8,99 € PDF ou epub



978211578098

**Doc' en poche**  
*Place au débat*

Jean Haëntjens  
2023

9,90 € / 6,99 € PDF ou epub



978211578067

**Doc' en poche**  
*Entrez dans l'actu*

Christophe Cassou,  
Valérie Masson-Delmotte  
2023

7,90 € / 5,99 € PDF ou epub



978211577664

**Cahiers français** n°434

2023

10 € / 6,99 € PDF ou epub



978211577688

**Cahiers français** n°435

Parution le 12/9/2023

10 € / 6,99 € PDF ou epub



978211578371

**Doc' en poche**  
*Place au débat*

Arnaud Alessandrin  
Parution le 12/9/2023

9,90 € / 6,99 € PDF ou epub



978211578340

**Doc' en poche**  
*Place au débat*

Julien Nocetti  
Parution le 24/10/2023

9,90 € / 6,99 € PDF ou epub

>>> Ouvrages disponibles en librairie et sur **Vie-publique.fr**

La Documentation française

  
**RÉPUBLIQUE FRANÇAISE**  
Liberté  
Égalité  
Fraternité

**Vie publique**  
Au cœur du débat public



Pour aller plus loin et mieux connaître les institutions et l'actualité des politiques publiques, consultez les dossiers et fiches sur Vie-publique.fr



## DOSSIER

# INCOMMUNICATION PUBLIQUE ?

Est-ce que le message « passe » encore ? Comment et à quelles conditions « rétablir la communication », pour reprendre le vocabulaire des standardistes confrontées, à l'époque, aux aléas d'une technologie unique, le téléphone ?

Aujourd'hui, la « coupure » n'est plus un problème technique mais une question sociologique, psychologique, politique : malgré (à cause de ?) l'abondance et le raffinement des outils de communication, malgré (à cause de ?) la surabondance de signes, de données, d'informations, les échanges entre pouvoirs et société semblent marqués du sceau de l'indifférence, de la méfiance et de la défiance.

« Ne quittez pas, on vous parle ! » semblent dire administration et pouvoirs publics. « Il n'y a plus d'abonné au numéro que vous avez demandé » pensent beaucoup d'administrés et d'usagers qui semblent ne redevenir citoyens que dans la protestation et la contestation plutôt que dans la participation.

Les canaux de communication et d'échanges se démultiplient mais les publics semblent saturés. Les connaissances progressent mais la société se fracture. Nous vivons dans une société de communautés mais se parlent-elles encore ? Nous vivons une croissance exponentielle de l'information, qu'en advient-il ?

L'objectif de ce dossier est de contribuer à renouer le ou les dialogues nécessaires à ce qui fait société dans un état de droit et de liberté de pensée. Nous donnons la parole à différents acteurs ou retours d'expérience pour mieux comprendre ce qui permet la communication ou ce qui l'empêche, ce qui lui nuit voire l'interdit. Pour prendre du recul et proposer des repères aux communicants et aux décideurs publics dans leur devoir d'écoute des citoyens comme dans leur mission d'explication, d'impulsion et d'accompagnement du changement.

## TROP !

Anne Méaux, présidente fondatrice d'Image7.

**T**rop d'informations. L'humanité produit plus de données en deux jours qu'elle n'en a fabriqué en deux millions d'années. Chacun, à chaque instant, est confronté à un entrelacs de plus en plus dense de vérités, certes, mais plus encore d'à-peu-près, de mensonges, de fake-news, de calomnies, de certitudes complotistes. Un labyrinthe dans lequel il est si aisé de s'égarer.

Trop de nivellement. Dans un univers où tout se vaut, la science est rabaissée au rang d'opinion parmi toutes les autres. Leur légitimité est retirée aux sachants qui ne sont plus écoutés mieux que d'autres. Les clercs ne sont plus parés de la vertu de nous aider à voir clair. L'ignorance du grand nombre prend le pas sur le savoir de quelques-uns.

Trop d'aveuglement. Par idéologie... ou par paresse, on privilégie le confort d'une pensée toute faite, prête à l'emploi, sur laquelle on se laisse flotter comme bouchon sur la vague. Qui nous fait oublier qu'être minoritaire ne donne pas forcément tort et qu'une erreur ne devient pas une vérité au motif qu'elle est partagée par une multitude.

Trop de narcissisme. Ce qui conduit tous et chacun à déverser des opinions non étayées, des reportages quotidiens sur son « ressenti » et le moindre de ses faits et gestes, instants au mieux dérisoires, souvent impudiques et surtout inintéressants. Le culte du développement personnel n'est certainement pas la clé du bonheur mais il empêche de sortir de soi-même !

Ce monde-là ne doit pas nous conduire à renoncer aux idées claires et distinctes, nécessaires à toute conviction et à toute décision. C'est, osons l'écrire, un enjeu de civilisation.

*Pour tracer sa route dans ce capharnaüm, des règles d'hier s'avèrent plus nécessaires que jamais : la saine hygiène du discernement.*

Or, l'antidote existe à ces maux du temps. Il permet de se préserver de la confusion, des amalgames, des contrevérités : le discernement, selon le Petit Robert, est la « disposition de l'esprit à juger clairement et sagement des choses ». Mais le discernement ne nous est pas transmis par magie. Il s'acquiert et s'entretient.

Face au trop d'informations, le discernement est la manifestation active de notre liberté plus indispensable que jamais pour analyser et utiliser l'encyclopédie illimitée mise à notre disposition, tout en nous en préservant notre capacité à savoir, comprendre et choisir.

Face au trop de nivellement, le discernement rappelle que la réalité est d'abord dans les fruits du savoir, de la science, de

la culture. Dans le pays de Montaigne, Pascal, Descartes et Poincaré, apprendre est une exigence absolue. Redonnons toute sa place au mot vaguement désuet d'instruction, car il nous offre les moyens du discernement, seule voie possible pour l'épanouissement et la liberté.

Face au trop d'aveuglement, le discernement permet de nous libérer des simplifications idéologiques et de passer partout et toujours le tamis de la raison. Il fait oser tout remettre en cause, douter y compris de son propre doute, penser contre soi-même

Face au trop de narcissisme, le discernement fait percevoir toute la richesse de la confrontation aux autres, à leurs connaissances, à leurs expériences et à leurs sensibilités dans la notion d'intelligence collective.

Oui, pour tracer sa route dans ce capharnaüm, des règles d'hier s'avèrent plus nécessaires que jamais. Notre cerveau est le plus puissant des ordinateurs, et de loin. Nos milliards de synapses sont d'autant plus efficaces que nous avons accumulé des savoirs, des expériences, de la connaissance et de la culture. À nous de les déployer en appliquant partout et toujours la saine hygiène du discernement. ■

---

Tribune parue mi-juillet sur linkedin, reproduite avec l'aimable autorisation de son auteur

# L'INCOMMUNICATION EST LA CONDITION DE LA COMMUNICATION

Entretien avec **Dominique Wolton**, fondateur et directeur de la revue internationale *Hermès* (CNRS), par **Damien Larrouqué**, secrétaire scientifique d'*Hermès*, avec la collaboration de **Charlotte Gruson**, secrétaire de recherche à *Hermès*.

**\_Pour les néophytes, pourriez-vous résumer les concepts d'incommunication et d'acomcommunication qui sont au cœur de votre théorie de la communication ?**

**DW** – Nous cherchons tous à communiquer. C'est quoi communiquer ? C'est partager, échanger ; ce qu'on appelle l'intercompréhension. Mais le problème c'est qu'on butte très vite sur l'incommunication. L'incommunication naît des désaccords et points de vue divergents. Et c'est précisément lorsqu'on tente de sortir de cette impasse qu'on se met à négocier. À la sortie de la négociation, si elle est positive, on arrive à cohabiter. Si elle est négative, si les désaccords demeurent patents et irréconciliables, on arrive à une situation d'acomcommunication. C'est le conflit, la guerre et même la mort.

**L'incommunication naît des désaccords. C'est pour sortir de cette impasse qu'on se met à négocier.**

Ces trois concepts font partie intégrante de ce qu'on appelle la communication, qui se caractérise par

1. la recherche du partage,
2. la découverte de l'incommunication, à partir de quoi la négociation s'impose,
3. l'acomcommunication, c'est-à-dire l'échec de la communication, qu'il convient d'éviter.

**\_On sort d'un climat social tendu par la réforme des retraites. Diriez-vous que les difficultés manifestes de dialogue entre les autorités publiques et la société civile relèvent d'un problème de communication ?**

**DW** – C'est même un exemple typique d'incommunication qui a viré à l'acomcommunication ! Il y a deux types de conflits politiques : ceux qui émergent de la base et qui n'ont pas été anticipés ; ceux qui résultent de décisions ou d'erreurs politiques. C'est le cas de la réforme des retraites : rien n'interdisait au Président de négocier pour trouver un point d'équilibre. Or il a fait le choix de passer en force. Cette posture a empêché toute forme de communication et donc de négociation. *In fine*, c'est une situation d'acomcommunication.

**\_Quand Emmanuel Macron refuse de recevoir les syndicats à l'Élysée, peut-on parler d'une forme d'acomcommunication démocratique ?**

**DW** – Bien sûr. Même en démocratie il peut y avoir acomcommunication. Entre le Président et le Parlement ou entre le Président et le peuple. En refusant de recevoir les syndicats, le Président a préparé les conditions de l'acomcommunication. Après, on sait que les battus d'hier, en l'espèce les syndicats, ne sont pas forcément les battus de demain...

**\_De ce conflit a émergé la figure de Laurent Berger, que vous connaissez bien. Est-il un bon communicant ?**

**Une administration digitale ce n'est pas une réforme de fond, pas une redistribution des pouvoirs.**

**DW** – Un excellent communicant ! Ce n'est pas une question de forme ou de prestation : un bon communicant, c'est quelqu'un qui arrive à exprimer de façon claire ce qu'il pense et ce qu'il veut profondément. Berger, qui a une très bonne culture politique et une idée claire de ce qu'il défend, a été capable de synthétiser, de sortir de la langue de bois et de toucher... La preuve, s'il est devenu un personnage populaire, c'est bien parce que beaucoup de gens se sont retrouvés en lui, se sont senties identifiés et défendus. Il a su adopter des positions modérées, démontrer un sens de l'argumentation, entretenir le débat de fond, tout en résistant aux provocations... Pourtant, le Président n'a eu de cesse de le déconsidérer, lui et les autres leaders syndicaux. Il avait pourtant tout à gagner à négocier.

**\_Les 22 et 23 septembre 2023 est prévue une visite du Pape en France. Vous avez co-écrit un livre avec lui. Le voyez-vous comme un bon communicant ? Est-il plutôt un homme de foi ou un homme d'État ?**

**DW** – Les deux ! C'est quelqu'un qui a une volonté politique extrêmement forte, qui est en colère et qui ne se satisfait pas du monde tel qu'il est. C'est l'envers du

bon pontife qui ne dit rien et bénit tout le monde ! C'est une personnalité clivante qui n'arrête pas de dénoncer les inégalités structurelles et les injustices de la mondialisation, le drame des migrants par exemple. C'est donc un homme politique avant tout. Et un politique qui sait très bien faire de la communication pour expliquer ce qu'il veut : une redistribution des richesses !

**Une société online interactive qui n'aurait plus besoin de personne ? C'est mensonge ou aveuglement. La politique est toujours une affaire d'hommes et de femmes, pas une affaire de réseaux et de tuyaux.**

**\_Vous avez une vision critique des technologies numériques. Ne peuvent-elles pas faciliter les échanges entre l'administration publique et les citoyens ?**

**DW** – Ceux qui affirment que grâce à l'administration en ligne on va gagner du temps et de l'argent, ont tort. Encore faut-il que ces outils soient effectivement accessibles. Or il y a beaucoup d'inégalités

sociales, générationnelles et culturelles. Encore faut-il que le fonctionnement institutionnel évolue. Or l'État déconcentre un peu, il décentralise mais en réalité son pouvoir demeure intact.

L'idée d'une administration digitale est démagogique. Ça peut créer des économies voire des emplois, par exemple pour accompagner les gens qui n'y arrivent pas. Mais ce n'est pas une réforme de fond. Une vraie réforme serait une réorganisation des services de l'État et de l'administration, une redistribution des pouvoirs.

Jamais vous ne me ferez dire que les réseaux sociaux ou un ordinateur simplifient les relations humaines, jamais. Les gens perdent un temps fou à s'envoyer des mails à longueur de journée. Le mail rend parano. Le destinataire ne comprend pas pourquoi on lui a écrit ça, ni le contexte de réception. La tension peut monter très vite. Dès que les choses deviennent intéressantes ou importantes, on préfère le téléphone. Et après on arrive à la rencontre. Ce qu'on aurait dû faire depuis le début !

**L'Europe est le plus grand exemple d'incommunication réussie : jamais d'accord, mais toujours ensemble !**

**\_Votre prochain ouvrage revalorise le rôle des intermédiaires (traducteurs, interprètes, etc.) et de professions comme journaliste, professeur, avocat ou médecin. À l'heure des programmes d'intelligence artificielle, type ChatGPT, n'est-ce pas un combat d'arrière-garde ?**

**DW** – C'est un combat d'avant-garde ! Tout le monde dit qu'on va avoir une société *online*, interactive, et qu'on n'aura plus besoin de personne. C'est mensonge ou aveuglement. Pour avoir les horaires de train et d'avion ou les codes de vaccination, oui, on peut utiliser un écran. Mais dès qu'il s'agit de la vie, de la politique, de l'administration, de la justice ou de la médecine, par définition, il faut des compétences et, par conséquent, ce sont des professions. Le mythe qu'on gagne du temps et de l'argent avec les technologies numériques, est honteux. Les GAFAM gagnent de l'argent, pas nous !

La politique, c'est toujours une affaire d'hommes et de femmes, pas une affaire de réseaux et de tuyaux numériques.

**\_L'Union européenne a réussi à mettre quelques bâtons dans les roues des GAFAM. S'agit-il d'une réussite qui pourrait être mise en place ailleurs ?**

**DW** – Les GAFAM ont eu trente ou quarante ans d'impunité totale. L'Europe est la première à initier la contrattaque. Il y aura bientôt un vrai contrôle démocratique

des GAFAM. C'est heureux et c'est un bon exemple de la force de l'Europe. Soit dit en passant, je l'ai écrit dans un ouvrage (*L'incommunication ou la victoire de l'Europe*), l'Europe est le plus grand exemple d'incommunication réussie ! On a d'énormes différences culturelles, beaucoup d'incompréhension mutuelle, et pourtant on avance et on construit.

**La communication, on la rêve parfaite, technique et immédiate, elle est fragile, politique et humaine.**

**Rien ne marche naturellement, tout se négocie. Le corps de la communication est la négociation.**

Malgré ses promesses techniques infinies, la mondialisation n'a pas réduit nos difficultés à communiquer. Perdu dans les solitudes interactives, chacun cherche l'Autre, hélas, rarement au rendez-vous. Négocier. Cohabiter. Tout pour éviter l'échec de l'acommunication et le risque de guerre. L'Europe en est la paradoxale illustration. Jamais d'accord, mais toujours ensemble. La communication, on l'a rêvée parfaite,

technique et immédiate, elle se révèle fragile, politique et humaine.

La communication, au fond, c'est toujours le risque de l'Autre.

**\_Dans le numéro 90 d'*Hermès*, consacré à l'Europe, on a fait mention d'un paroxysme d'acommunication avec la guerre en Ukraine. N'est-ce pas un euphémisme quand des hommes s'affrontent, armes à la main et que des civils sont broyés par le conflit ?**

**DW** – Non, parce que tous les hommes ne se tuent pas. D'abord, il y a plusieurs formes de communication, comme il y a plusieurs formes d'incommunication et d'acommunication. Mais, Dieu merci, toutes les acommunications ne débouchent pas sur la guerre ! On ne se bat pas tous les matins, même s'il y a beaucoup de conflits. Souligner le rôle charnière de l'incommunication est important. Mais les échecs de la communication aboutissent à une forme d'acommunication qui peut-être plus ou moins violente. La guerre c'est le pire des échecs.

**\_Entre la communication qui est difficile et l'acommunication qui constitue un échec, l'incommunication ne serait-elle pas la condition normale de la communication ?**

**DW** – Absolument ! Rien ne marche naturellement, tout se négocie. En fait, le corps de la communication est la négociation.

Tant qu'on se parle, tant qu'on s'engueule, c'est bon ! C'est quand on ne se parle plus que c'est la guerre. L'incommunication, en somme, est la condition de la communication au XXI<sup>ème</sup> siècle. ■

# PENSER LA COMMUNICATION PUBLIQUE À PARTIR DE L'INCOMMUNICATION

Eric Dacheux, professeur en sciences de l'information et de la communication, Université Clermont Auvergne. \*

La communication publique est une communication démocratique. C'est une communication politique qui vise l'intérêt général et non une communication partisane qui vise la réélection des instances en place. La communication publique participe ainsi à la vitalité de nos sociétés démocratiques. Or, celles-ci sont malades. La crise est si profonde que le philosophe Jacques Rancière n'hésite pas à proclamer que « Nous ne vivons pas dans des démocraties [...] nous vivons dans des États de droit oligarchiques, c'est-à-dire des États où le pouvoir de l'oligarchie est limité par la double reconnaissance de la souveraineté populaire et des libertés individuelles. » (2005, p. 81).

**C'est dans l'impossibilité d'une compréhension parfaite qu'on puise le désir de comprendre l'autre.**

Or, cette oligarchie semble coupée du monde et agit comme si elle était au-dessus des lois qu'elle édicte. La montée des populismes témoigne de ce fossé croissant entre les élites et les citoyens. Fossé que les élites tentent de combler en faisant appel aux techniques du marketing politique et en développant des instances de démocratie participative. Mais le marketing politique est souvent un remède pire que le mal, tandis que les dispositifs participatifs sont souvent plus des outils de

légitimation de décisions déjà prises que de réels outils de co-construction de politique publique (Blondiaux, 2008). Que faire ? Pourquoi ne pas repenser de fond en comble la communication publique à partir de l'idée d'incommunication ?

La communication, comme la démocratie, vise l'élaboration d'un lien social égalitaire qui respecte la liberté et la différence de chacun. Or, contrairement à ce que soutient Habermas (1987), ce lien n'est pas l'intercompréhension parfaite. En effet, des chercheurs qui théorisent l'incommunication soutiennent que la norme est l'incompréhension et non la compréhension : la difficulté à maîtriser nos émotions, l'inconscient, la liberté du récepteur sont, parmi bien d'autres phénomènes, des obstacles majeurs à une compréhension parfaite entre les êtres humains. L'incompréhension est donc la règle. Mais loin de constituer un rocher de Sisyphe que nous roulons à chaque rencontre, nous pensons que cette incompréhension est le moteur même de la communication : c'est dans l'impossibilité d'une compréhension parfaite que nous puisons le désir de comprendre l'autre ! C'est parce qu'il existe toujours un écart, un espace de liberté inventive entre les êtres, que nous recherchons cette relation humaine singulière qui nous permet d'accéder à l'autre sans risquer de nous perdre nous-mêmes. Cette tentative de partage avec l'autre est rassurante : nous sommes certains de partager quelque chose - au moins du temps - et nous restons libres de l'interprétation de nos sens. Mais elle est aussi incertaine : l'autre nous échappe, nous nous heurtons à l'incommunication.

**Plus qu'une fabrique du consentement, la communication publique devrait être une délibération et viser à augmenter la capacité critique des citoyens.**

Si l'incommunication est une des composantes de la communication elle n'est pas l'unique issue possible. Elle n'est pas une fatalité mais une chance : celle de s'ouvrir à l'interprétation de l'autre (Dacheux 2023). Cette chance est un avantage démocratique sur lequel s'appuyer : plutôt que de chercher à persuader le citoyen, à limiter sa capacité d'interprétation pour l'amener aux positions de l'institution, mieux vaut renforcer sa liberté d'interprétation, accroître son autonomie critique. C'est là le chemin vers une nouvelle communication publique...

Nous proposons donc une approche délibérative et expérimentale de la communication publique.

Trop souvent, la communication publique tend à se réduire à une fabrique du consentement, alors qu'elle devrait être un processus favorisant le développement d'une culture commune, une délibération donnant à voir les différentes positions de chacun. Pour le politologue Bernard Manin, « il faut modifier radicalement la perspective commune aux théories libérales et aux pensées démocratiques : la source de

la légitimité n'est pas la volonté déjà déterminée des individus mais son processus de formation, la délibération [...] la décision légitime n'est pas la volonté de tous, mais celle qui résulte de la délibération de tous ; c'est le processus de formation des volontés qui confère sa légitimité au résultat, non les volontés déjà formées. » (1985, p. 84). Effectivement, la délibération publique est un moyen de régénérer la démocratie, de dépasser l'un des problèmes récurrents de nos démocraties représentatives : la contradiction entre le principe de décision (la majorité) et le principe de légitimité (l'unanimité).

Dans cette perspective délibérative, la démocratie est forte quand les citoyens participent activement au débat contradictoire dans l'espace public. Dès lors, la communication publique ne doit plus chercher à fabriquer de l'adhésion, mais viser au contraire à augmenter la capacité critique des citoyens. Elle ne doit plus chercher à réduire l'incompréhension, à imposer un sens unique, mais s'efforcer de construire une incommunication féconde, c'est-à-dire de faciliter une co-construction de sens créative. Il s'agit de s'appuyer sur la libre interprétation des citoyens pour refaire de l'espace public un espace critique politique et non favoriser sa lente transformation en un espace commercial où chacun valorise son image de marque.

## La délibération publique est un moyen de dépasser la contradiction entre le principe de décision (la majorité) et le principe de légitimité (l'unanimité).

Pour le dire autrement, la communication publique devrait s'efforcer de sortir du consensus mou censé séduire la masse, sans pour autant entrer dans l'excommunication, le rejet des mauvais citoyens qui refusent de suivre les directives. Comment

tenir cette ligne de crête ? Comment construire cette délibération qui fabrique une culture commune en rendant visibles à tous les positions et oppositions de chacun ?

## La communication publique est une co-construction de sens incertaine.

Nous proposons d'expérimenter des recherches-actions participatives mêlant chercheurs et communicants publics - à partir des trois pistes suivantes :

*Informier moins mais construire plus de connaissances.* À une époque où les fausses informations circulent plus vite que les vraies, la responsabilité communicationnelle des institutions est d'éclairer les citoyens en construisant des connaissances fiables et accessibles à tous. Trop d'informations non vérifiées et/ou décodées trop vite obscurcissent le monde et, *in fine*, abaissent l'esprit critique.

*S'inscrire dans la durée, prendre le temps de la réflexion.* Il y a urgence à changer de cap, mais l'urgence condamne souvent la réflexion. Réfléchir à des solutions durables et construire une intelligence collective cela prend du temps. Dans une époque où tout s'accélère, il est important de favoriser une réflexion collective sur un autre rapport au temps. Ralentir comme le propose le mouvement slow, s'inscrire dans la durée comme le préconisent les décroissants, harmoniser les temps sociaux comme l'expérimentent les banques du temps, ce sont toutes des pistes d'action collectives mais aussi de communication. Il ne s'agit plus d'empiler les événements dans des plans de communication d'une année, mais de réfléchir collectivement à des stratégies, à des outils et à des messages durables qui invitent chacun à se réapproprier la question du temps.

*Développer les recherches en réception.* On étouffe la communication et la démocratie quand on les fige dans des règles

intangibles. Communication et démocratie sont la recherche, dans un monde complexe qui évolue sans cesse, de relations égalitaires entre des altérités libres qui évoluent elles-mêmes sans cesse. La communication démocratique ne suit pas un plan, ne se conforme pas à un audit. La communication publique est une co-construction de sens incertaine où l'on n'est jamais sûr que la compréhension du citoyen soit compatible avec celle de l'institution. Dès lors, savoir ce que le citoyen comprend est une donnée essentielle pour qui veut renforcer la culture démocratique commune.

## Savoir ce que le citoyen comprend est essentiel pour qui veut renforcer la culture démocratique commune.

La communication publique devrait renoncer à un cadre gestionnaire qui valorise la persuasion pour adopter une matrice politique qui valorise la délibération. Il s'agit d'expérimenter, au sens de Dewey (1939), c'est-à-dire de faire de la recherche-action sur des manières de communiquer qui valorisent l'incommunication. Communiquer c'est expérimenter. ■

Dernier livre paru *Comprendre pourquoi on ne se comprend pas*. CNRS éditions. Contact : Eric.dacheux@uca.fr

### Références

- BLONDIAUX Loïc (2008), *Le nouvel esprit de la démocratie*, Paris, Seuil.
- DACHEUX Eric (2023), *Comprendre pourquoi on ne se comprend pas*, Paris CNRS éditions
- DEWEY John (1995/1939), « La démocratie créatrice : la tâche qui nous attend », *Horizons philosophiques*, 5(2), p. 41-48.
- HABERMAS Jürgen (1987), *Théorie de l'agir communicationnel*, T1 et 2 Paris, Fayard.
- MANIN Bernard (1985), « Volonté générale ou délibération ? », *Le débat*, 35.
- RANCIÈRE Jacques (2005), *La haine de la démocratie*, Paris, La Fabrique. 700/6 575

## POUVOIRS ET SOCIÉTÉS : DIALOGUER POUR AGIR

Pierre Zémor, conseiller d'État (h), président d'honneur-fondateur de Communication publique, ancien président de la CNDP.

**S**ans aucune illusion quant à une réhabilitation globale de l'actuel tout-communication, certaines pratiques et quelques expérimentations du dernier demi-siècle autorisent à escompter, sans trop d'utopie, le développement d'une communication véritable, dans les deux sens, entre pouvoirs et société.

**La place accordée au récepteur, on ne le dira jamais assez, détermine la nature de la communication.**

La place accordée au récepteur, on ne le dira jamais assez, détermine la nature de la communication. Or les registres de la promotion voire les injonctions de la société de consommation, les *fakes news* et les manipulations de la société d'information, les piratages ou les rumeurs complottistes, toutes ces pratiques hypothèquent la place et obstruent les voies d'une vraie communication d'échange et de partage des données. De surcroît, par une impérieuse et foisonnante omniprésence, la communication en vient à se substituer aux actes et à déformer la portée des décisions. C'est un défi de civilisation.

Au-delà de la sacrosainte écoute, comment s'approcher d'une symétrie dans l'accès à la parole, d'une réciprocité indispensable à un dialogue citoyen ?

Naturelle, banale et informelle, la communication est avant tout un échange (oral, écrit, aujourd'hui médiatisé, numérisé...) et un partage, dont les registres sont inhérents à la vie collective (famille, voisinage,

travail, vie publique sociale, culturelle, politique ...). Oui, c'est la liberté d'expression : on communique comme on respire ! Mais, à l'instar des ambiguïtés d'*Hermès*, messenger des dieux et dieu des voleurs, la communication est faite pour se comprendre, pour construire ensemble et aussi pour tromper et pour démolir.

Pour éviter, dans la prise de décisions, les effets de cette duplicité, comme le cheminement pervers d'hypothèses non dites, ne serait-il pas mieux de prévoir *a priori* l'espace où s'afficherait clairement un dilemme ? Pour expliciter l'hésitation entre solution A et solution B ? Pédagogue, la communication doit faire prévaloir le *et* (en même temps) sur le *ou* (l'un contre l'autre). Elle doit passer d'abord par un *en même temps* sur les stratégies envisagées par A et B, traitées en parallèle, par exemple dans une étude d'impact. On motive alors clairement ce qui, pour le décideur, distingue les hypothèses A et B. Certaines stratégies industrielles japonaises cherchent d'abord l'harmonie, le *Wa*, de diverses options différentes avant de trancher pour l'une dès qu'elle satisfait 51% des critères. Désormais, il ne peut y avoir de décision durable sans les points de vue d'une mise en perspective et sans concertation. Ne serait-il pas après tout normal que des prises de décision reflètent les contradictions d'un dossier ?

Un communicant, outre son rôle d'émetteur, a la responsabilité fondamentale de délimiter la place accordée aux récepteurs, donc la nature de la relation qui s'établit. Or la situation la plus courante est de fait celle d'une communication univoque, donc d'une fausse communication : l'émetteur s'adresse à un interlocuteur, à un groupe, à une population, plus ou moins définie, il n'a pas avec les

récepteurs un échange immédiat, susceptible d'influer sur son message. C'est le cas de la diffusion médiatique de l'information, de la promotion des produits et des entreprises, de la réclame, de l'affichage, de l'injonction politique et des promesses électorales. Les effets du message ne sont connus qu'ultérieurement : décision d'achat, correction des analyses du marketing, courrier des lecteurs, sondage sur un vote sorti des urnes ...

Bien mieux qu'informer, communiquer permet de bien accéder à la connaissance, d'apprendre, de comprendre et de se comprendre en adaptant le message ou en ajustant le langage, d'accompagner l'action en la complétant et en l'éclairant, d'aller au-devant de la réflexion, de mémoriser, de consulter, de négocier, etc... L'authenticité d'une telle communication de partage et d'échange dans les deux sens repose sur la reconnaissance de l'autre et sur la qualité de la relation.

**Pédagogue, la communication doit faire prévaloir le et (en même temps) sur le ou (l'un contre l'autre).**

Depuis une quarantaine d'années, l'ouverture de la communication, entendue au sens large, c'est-à-dire depuis la mise à disposition des données publiques, l'accueil des services, l'explication, la discussion, jusqu'à la consultation, la concertation et le débat, donne plus de confiance à la société française, jusqu'à présent peu encline à l'échange.

## La situation la plus courante est de fait celle d'une communication univoque, donc d'une fausse communication.

L'article L.300-2 du code de l'urbanisme est emblématique de cette volonté, dès 1985, d'associer la population aux décisions d'une municipalité ou d'une autorité publique locale. De nombreux élus ont alors fait l'expérience de la prise en considération des avis de la population pour ajuster la réalisation d'équipements ou mieux concevoir l'aménagement du cadre de vie. La plupart ont su tirer profit politique et même électoral de ces expériences de débat public local.

Et aussi, les services publics, grâce aux procédures en ligne, ont fait une belle avancée. L'interlocuteur d'une administration ou d'un établissement public se voit ainsi reconnu à la fois récepteur et émetteur. Mais il est encore trop cadré : parvenir à une véritable communication politique implique de faire plus appel aux citoyens en tant qu'émetteurs et de les préparer à intervenir dans le processus de décision *en même temps* qu'un exécutif. Un bon niveau de participation peut être atteint à partir de discussions sur des questionnements citoyens et en faisant appel à l'imaginaire collectif.

Se développent ainsi les recours à divers modes de consultation, à des démarches de concertation, ainsi qu'à des formes de débat public institutionnalisé ou d'initiative citoyenne. En viendrait-on enfin à une véritable communication, avec une participation active des récepteurs ? Cela suppose forcément des changements des règles du jeu et dans les comportements des émetteurs, par conséquent des évolutions des institutions, de leurs rôles, structures et procédures, aussi de l'ouverture des champs de leurs décisions.

Une communication participative peut-elle être le catalyseur de telles évolutions ?

Une véritable communication, s'inspirant de l'apport des dialogues citoyens, pourrait aider à résoudre des questions de nature politique (stratégie d'une organisation, projet portant atteinte sociale, sanitaire ou environnementale, prise d'une mesure d'intérêt collectif mais controversée, option d'évolution d'une institution, réforme...). Elle permet de négocier une bonne formulation des choix. Elle peut susciter par exemple un large débat préalablement à un référendum en vue de convenir des questions à soumettre aux suffrages.

## Une participation active des récepteurs suppose forcément des changements de règles du jeu et de comportements des émetteurs, par conséquent des évolutions des institutions.

Pour les pouvoirs et pour la société, un défi méthodologique est à relever : pratiquer la communication à la fois *top down* et *bottom up*, et le plus possible en même temps ! C'est bien *et* (objectifs communs, partage des moyens) ; ce n'est pas *ou* (secrets, calculs politiques, grève préalable, manifestation).

Il y a peu d'exemples de concertation bien menée quant aux relations entre acteurs et à l'examen des options offertes. En 1989-90, la démarche de communication participative pour passer de l'administration des PTT aux entreprises La Poste et France Télécom, avait directement débouché sur le projet de loi. L'instruction s'était faite dans les deux sens, en s'appuyant sur des compétences territoriales, sans fausse décentralisation. Un véritable *bottom up* ! En revanche les

contre-exemples foisonnent : l'absence d'approche globale pour l'aéroport de Nantes et Notre-Dame des Landes ; les débats sur les OGM non précédés d'efforts de pédagogie vers les opinions ; une Convention citoyenne sur le climat, où n'était pas exigé, dans les cahiers des charges de la concertation, que soient étudiées les conditions de mise en œuvre des mesures préconisées et, en même temps, la faisabilité des variantes se disant opposées.

La contradiction est une étape démocratique.

Faute de caresser l'illusion de remplacer la démocratie représentative par une démocratie participative, la participation citoyenne doit désormais s'immiscer partout et se greffer dans les institutions, sur les procédures et tout au long des processus de décision. Place aux utopies concrètes, place à une nouvelle méthode : le dialogue d'abord ! Le dialogue est ce mode de communication qui permet l'échange en même temps entre émetteur et récepteur. Dans un en même temps entre pouvoirs et société ! ■

## La contradiction est une étape démocratique. Sans caresser l'illusion de remplacer la démocratie représentative, la participation citoyenne doit s'immiscer partout et se greffer dans les institutions, sur les procédures tout au long des processus de décision.

# L'INCOMMUNICATION, LIMITES OU VERTUS DE LA NÉGATION

**Bernard Emsellem**, ancien président de Communication publique, ancien directeur de la communication de la SNCF.

**D**ans l'exploration d'un concept, passer par son contraire est souvent fécond. Ainsi, pour réfléchir aux *marques* de considération dans le management, explorer le *manque* de considération peut être une ouverture. Encore faut-il garder à l'esprit les ruses et pièges de la logique de la négation. Le contraire de « grand » n'est pas « petit » mais « petit ou moyen ». Le contraire de « confiance » est-il tout entier dans « défiance » ou passe-t-il aussi par « méfiance » ? En recrutement, le contraire d'un « talent » est-il un « boulet » ou un bon « co-équipier » ? On pourrait continuer : qu'est-ce qu'un management moderne ? Et pas moderne ? Etc.

Prise comme étant le contraire de la communication, l'incommunication peut présenter le visage d'une communication de mauvaise qualité ou de l'absence de communication. Proposons ici quelques repères.

**Le métier communicants publics ne se réduit pas à travailler sur la modalité mais de plus en plus sur l'utilité.**

Une mauvaise communication n'atteint pas son but, elle est inefficace dans son résultat, mal construite ou superficielle dans sa production. Il fut un temps où l'apparence - la fameuse image - était l'alfa et l'oméga de la communication. Il fallait porter beau. Voilà longtemps heureusement que les communicants des institutions publiques savent que leur

métier ne se réduit pas à travailler sur la modalité mais de plus en plus sur l'utilité : *qu'est-ce que cela apporte ? Qu'est-ce que cela change ? Quel sens cela a-t-il ?* Le choix des indicateurs pour évaluer la qualité d'une action ou d'une démarche est désormais tenu pour crucial. Il suppose vigilance et rigueur. Sauf à sombrer dans la com', la communication dégénérée faute d'avoir été maîtrisée...

**Penser l'action de communication à partir de son absence ou de sa faiblesse est, a minima, un garde-fou.**

Quid de l'absence de communication ? Aucune (au sens strict du mot) communication ? Ben, non. L'absence totale de communication interpersonnelle n'existe pas : ne pas vouloir communiquer est un message. Et un acte. L'Empereur Frédéric II en fit l'effroyable expérience. Voulant connaître le langage naturel de l'espèce humaine, il interdit tout échange verbal avec six bébés : ils en moururent.

De fait, l'incommunication tient à l'absence ou à la faiblesse de l'une des trois dimensions constitutives, et donc essentielles, de la communication : *information, relation, intention*. Observons.

Pas d'information, c'est-à-dire ni apport ni échange de contenu. Le culte du secret, du confidentiel a longtemps caractérisé la conception du cadre encadrant. Les mots, pourtant célébrés, répétés, ne servent à rien, n'invitent à rien...

Pas de relation. Le rêve de la relation égalitaire se heurte à l'inégalité des statuts. L'absence d'écoute brise la réciprocité. L'exagération dans le lien affiché, comme les Anglo-saxons le font volontiers, la bienveillance, peuvent masquer de la condescendance

Pas d'intention. La communication occupe l'espace affiché mais ne vise rien : pas de projet partagé à l'heure où la demande de sens se généralise. Le culte du « faire » se développe (*faire aimer l'entreprise*), alors qu'on n'agit en rien sur l'interlocuteur mais sur l'objet (*rendre l'entreprise aimable*).

Penser l'action de communication à partir de son absence ou de sa faiblesse est, *a minima*, un garde-fou. En ces temps de sensibilité, être attentif à ce qui se dit est une obligation. On peut certes tenter de *faire comme si...* Mais nul n'est dupe, pas même les auto-intoxiqués : il suffit d'un manque ou d'un ratage ponctuel pour basculer dans l'incommunication...

Prenons l'exemple de la difficile et sensible question du *qui fait quoi*, du statut d'acteur.

**L'incommunication tient à l'absence ou à la faiblesse d'information, de relation ou d'intention, les 3 dimensions constitutives de la communication.**

Qu'est-ce qu'un acteur ? Une personne ou un ensemble de personnes qui disposent d'une responsabilité dans la réalisation d'une tâche. On parle ici d'êtres humains. Mais on voit (souvent) des cas où l'on attribue ce statut à un objet ! L'exemple le plus récent et le plus sidérant concerne l'intelligence artificielle. A l'occasion de la sortie impressionnante et inquiétante de *ChatGPT*, on a lu des tombereaux de déclarations du type « l'IA générative menace 300 000 millions d'emplois dans le monde ». Non ! *ChatGPT* ne fait rien mais son utilisation par les humains pourrait le faire. Ce type de formulation transforme un outil en un acteur. Pourquoi ? Je fais l'hypothèse que cette construction est déculpabilisante pour le véritable décideur, le vrai acteur dans la vraie vie. Il n'y serait pour rien, ce serait l'IA. C'est oublier qu'un marteau n'est pas un acteur, mais le bras qui le porte et l'assène, oui !

## On use les mots par trop d'utilisations répétées, inconsidérées qui les entraînent du côté du rite et non du sens. Ils n'ont plus ni force ni fécondité.

On le sait bien, on le voit bien : le choix des mots est affaire de doigté et condition de clarté. Pourtant on dit que les mots « s'usent ». Que nenni, les mots ne se font rien. Ils sont usés par trop d'utilisations répétées, inconsidérées qui les entraînent du côté du rite et non du sens. Ils n'ont plus aucune force, aucune fécondité. Ils s'épuisent par manque de rigueur des acteurs.

Quelques exemples en vrac.

- Pour dire *ensemble*, on dit désormais *intelligence collective* : c'est plus chic...
- Que l'organisation soit *agile* ne relève pas du seul état d'esprit : la rigidité

est le résultat des contraintes organisationnelles, des prés carrés, des murailles de Chine et des batailles de clochers...

- La *transparence* est réclamée de partout, mais on oublie qu'elle devient totalitaire si on la veut totale.
- *Résistance au changement* ? Vous connaissez beaucoup de gens qui résistent à mieux ?
- Pourquoi dit-on *burnout* plutôt qu'*épuiement professionnel* plus explicite ? Pour masquer la violence de certains fonctionnements internes en usant d'une autre langue ?
- Les sigles sont le meilleur moyen pour mettre à distance, y compris sur les politiques publiques les plus ambitieuses.
- Tant de personnes se noient dans les causes au lieu de se vitaliser avec les projets car rares sont ceux qui pensent *pour quoi* et non *pourquoi*.
- On glose sur la force du collectif alors même qu'on choisit l'atomisation : bureaux de passage, bureaux-bocaux pour s'isoler des bruits, casques qui enferment chacun dans sa bulle acoustique...
- Pourquoi répète-t-on qu'il faut mettre *l'humain au centre* ? Parce que le centre a bougé et qu'il n'est plus là où on l'a laissé...
- Tout le monde sait maintenant que les *éléments de langage* sont en fait des éléments de langue de bois.

Tout cela ne mériterait pas de sonner le tocsin si on était encore dans la vie d'avant. Mais nous sommes déjà demain : la demande de transition arrive de partout, interpelle tout. Tout comme la panoplie des outils. Les enjeux existentiels à l'échelle de l'humanité nous submergent, les impasses se multiplient dans toutes les facettes de la vie en société, le sentiment grandit que le chemin parcouru à contresens est irréversible : le climat a lancé l'alarme ; la biodiversité a radicalement régressé jusqu'à rendre vulnérable l'espèce humaine ; le gaspillage atteint des sommets avec la perte

irréversible de matières premières, y compris le pétrole... Sans compter que nos façons de vivre et leur impact social sont mis en question. Nous l'avons tous constaté avec la Covid et avec le télétravail.

## Penser projet au lieu de se noyer dans les causes, penser pour quoi et non pourquoi.

La communication publique échappet-elle à ces risques ? C'est bien possible. Pour plusieurs raisons relatives aux acteurs et aux problématiques.

D'abord, les communicants des institutions publiques portent personnellement l'exigence de service, de rigueur, de partage. Ce qui les rend sensibles à la pertinence des enjeux comme des outils... Les communicants du privé ne sont ni ignorants ni indifférents ni inconscients ni cyniques mais l'endossement est moindre, du fait notamment de la primauté des impacts financiers, classiquement sur le cours de bourse mais aussi bientôt sur le partage de la valeur...

Ensuite, le bien-être de la collectivité suppose une réflexion sur le bien(-être) et un débat pour le définir. Les politiques publiques imposent donc des contraintes et des précautions, dans leur déclenchement comme dans la mise en œuvre : l'interrogation permanente des concepts ; des enjeux à long terme qui visent l'efficacité.

Significativement, ce sont les mots les plus intéressants, voire pertinents et justes, qui sont les plus utilisés. Rien de surprenant, car aujourd'hui, c'est la chasse au sens qui l'emporte. Si les mots sont dévitalisés et l'échange sur le sens stérile, le management sera dérisoire. Il faut retrouver les chemins de la co-production. ■

# LA COMMUNICATION PUBLIQUE DOIT S'ASSUMER COMME TELLE !

Samuel Jequier, directeur général adjoint de Bona fidé, président de l'Institut Bona fidé.

**J**amais sans doute, depuis les années 80 et le basculement du monde dans l'ère libérale et mondialisée, la communication publique n'a bénéficié d'un espace d'attention aussi favorable dans l'opinion. Pour Antoine Vauchez, directeur de recherche au CNRS, « la crise pandémique comme l'urgence climatique ont réinstallé dans nos esprits la valeur vitale de services publics universels tout comme la nécessité de plans d'investissements publics massifs »<sup>1</sup>.

En 1999, dans un contexte marqué par la révolution internet, 70% des Français avaient une bonne image du libéralisme, moins de 50% aujourd'hui. 71% appréciaient le terme concurrence, 53% aujourd'hui. Selon les Français, la santé (83%), l'éducation (81%), la gestion de l'eau (79%), la production d'énergie (78%), les transports en commun (76%), la sécurité des biens et des personnes (75%) ou le ramassage des ordures ménagères (71%) doivent être gérés par le secteur public plutôt que par le privé. Le terme service public est désormais connu positivement par 7 Français sur 10<sup>2</sup>.

**La communication publique reste confrontée à une défiance à l'égard de la parole officielle et, particulièrement, politique.**

**Le réchauffement médiatique propage chaque jour des milliers d'informations, de données, de rumeurs. Trop de paroles tue la parole...**

La puissance de la doxa libérale était telle que le privé s'était constitué en référence, en modèle de gestion : process de management, rationalisation des coûts, recherche de rentabilité, importation des codes de l'entreprise, vision des usagers en clients... Ce temps paraît révolu : face à la puissance des intérêts privés, l'opinion est en attente d'institutions et d'acteurs qui servent l'intérêt général ; face à la marchandisation de la société et à l'argent-roi, elle est en demande d'une sanctuarisation et d'une consolidation de « ses » biens communs. Il est donc temps de cesser d'avoir le public honteux ! Là où le privé est désormais soupçonné de *purpose* ou de *greenwashing*, le public peut susciter la confiance, parce que sa raison d'être est comprise et crédible.

Mais le retour en grâce du public dans l'imaginaire collectif ne règle pas tous les problèmes. La communication publique reste confrontée à une défiance à l'égard de la parole publique, de la parole officielle et, particulièrement, politique. Parlement, gouvernement, présidence de la République suscitent la défiance de 7 Français sur 10. Et si les collectivités

locales, avec la figure du maire, résistent mieux, si les grands services publics (hôpitaux, armée, gendarmerie, police, sécurité sociale, école) se classent en tête du palmarès de confiance<sup>3</sup>, il reste que des difficultés dans l'accès, l'accueil et les démarches peuvent entamer l'image des services publics.

**Recréer du commun, faire de la reconnaissance une clé de réorganisation de l'action publique pour faire vivre la petite République du quotidien.**

La communication doit aussi affronter un environnement de fragmentation sociale, de bulles cognitives, de biais de confirmation et d'infobésité : 1 Français sur 2 souffre de fatigue informationnelle, principalement par lassitude à l'égard des polémiques et de l'agressivité du débat public. Cette fatigue engendre du retrait et de l'exclusion : 1 Français sur 5 considère ainsi que l'information ne les concerne plus et que les médias s'expriment dans un langage trop compliqué et réservé à une élite<sup>4</sup>. Roger Pol Droit et Monique Atlan<sup>5</sup> constatent que ce nouveau régime médiatique met en danger notre capacité à produire du commun : « La parole semble en voie de disparition, au moment même où elle prolifère comme jamais. Autrement dit : plus nous parlons, moins nous parlons. La quantité explose,

la qualité implose. Saturés de mots, nous en manquons. Leur prolifération automatique nous fait taire, alors même que nous croyons parler ». Ce diagnostic rejoint celui du chercheur Dominique Boullier<sup>6</sup> qui alerte sur le « réchauffement médiatique », un régime de « propagation » où des milliers d'informations, de données, de rumeurs parcourent chaque jour les individus. Trop de paroles tue la parole... la communication, à force d'être partout, risque bien de n'être plus nulle part.

La tâche essentielle de la communication publique est bien alors de recréer du commun. Pour restaurer le dialogue et permettre une société apaisée, le politologue Rachid Benzine<sup>7</sup> propose le concept de politique publique de la *reconnaissance*, inspiré de Paul Ricoeur : replacer le concept d'égalité au centre de la relation entre les institutions et les citoyens pour faire vivre la « petite République du quotidien ». « Pour retrouver un climat social respirable, il faut faire de la reconnaissance une clé de réorganisation de l'action publique. Si la défiance à l'égard des institutions est si forte, c'est parce que le premier contact avec les services publics est souvent difficile. Pour recréer l'accès aux droits et le lien citoyen, il faut recréer des sas de dialogue et de proximité qui permettent de sortir de l'image de l'administration débordée, hermétique et frustrante ».

**Recréer des sas de dialogue et de proximité pour sortir de l'image de l'administration débordée, hermétique et frustrante.**

Face à une opinion qui décrypte les stratégies marketing, au pullulement des *fake news* et du complotisme, la communication publique doit être *sincère* et *authentique* pour être crédible. Finis les sur-promesses, les dénis ou les euphémisations du réel, les messages disqualifiés car décalés par rapport aux expériences vécues.

**Face au trop-plein, pour être comprise et crédible, la communication publique doit être sincère, sérieuse, simple et sobre. Et retrouver le temps long.**

Les citoyens savent parfaitement que les problèmes sont complexes et sérieux, il faut leur parler sérieusement. Sans frivolité ni effets de manche ou de forme décalés par rapport aux réalités vécues, la communication publique doit être *sérieuse* pour être crédible.

À l'heure de la fatigue informationnelle, la communication passe par un travail sur le langage. « Ilots urbains », « plans de résilience », nombre de collectivités utilisent un langage administratif et bureaucratique qui éloigne les citoyens. Pour être comprise, la communication publique doit être *simple* et sortir des jargons.

Belle ambition pour la communication publique : construire une nouvelle éthique de la parole, retrouver le sens de la conversation, veiller à l'élaboration d'un espace de communication commun. Face au trop-plein, au buzz, au clash, trouver

une forme de sobriété pour se reconnecter à ses publics. Loin des coups de com' et des *one-shot*, retrouver enfin le *temps long*, expliquer les choix, les projets, leurs avancements, penser le long terme contre l'instantanéité. Pour restaurer le sens de l'action, la communication publique doit s'inscrire dans le temps.

*Sincérité, simplicité, sobriété.* Trois principes pour une communication publique qui peut désormais s'assumer comme telle. ■

1 - Antoine Vauchez, *Public*, collection Le mot est faible, Anamosa, mars 2022.

2 - Sondage IFOP/L'Opinion/Fondation Concorde, mai 2023.

3 - Baromètre de la confiance du Cevipof, vague 14, février 2023.

4 - Guénaëlle Gault, David Médioni, *Les Français et la fatigue informationnelle. Mutations et tensions dans notre rapport à l'information* - Fondation Jean-Jaurès (jean-jaures.org), septembre 2022.

5 - Roger Pol-Droit, Monique Atlan, *Quand la parole détruit*. Éditions de l'Observatoire, 2023.

6 - Dominique Boullier, *Propagations*, Armand Colin, 2023.

7 - Rachid Benzine *La reconnaissance ou la République au quotidien*, rapport pour les think tank Thinkers et Doers et Point d'aencrage (pointdaencrage.fr)

# NOUVELLES PRATIQUES DE COMMUNICATION ET RECONFIGURATION DU LIEN SOCIAL

Sébastien Rouquette, professeur en sciences de l'information et de la communication, Université Clermont Auvergne.

**T**éléphone portable, SMS, réseaux sociaux, internationalisation des séries télévisées : incontestablement, les pratiques de communication interpersonnelles et médiatiques, collectives et individuelles, évoluent. Or ces pratiques de communication participent à l'élaboration du lien social, c'est-à-dire à « l'ensemble des relations personnelles, des normes, des valeurs et des règles communes qui relient les individus d'une même société » (Cusset, 2006). D'une part, elles participent à l'organisation des relations qui lient les individus aux autres individus. Ce sont les liens horizontaux. D'autre part, elles contribuent à l'agencement des liens qui relient les individus à la société. Ce sont les liens verticaux.

**La majorité des pratiques de communication en ligne renforce les logiques existantes de sociabilité, de réseau, d'organisation sociale.**

De quelles manières ces nouvelles pratiques de communication participent-elles à la construction et à la reconfiguration du lien social ?

Premier élément : comme les pratiques de communication non-verbales ritualisées ou la gestion normée du temps, une majorité des pratiques de communication

en ligne a pour effet de renforcer les logiques existantes, de sociabilité, de réseau, d'organisation sociale. Force est de constater que l'investissement dans les réseaux sociaux numériques permet aux individus de continuer à s'investir dans différents réseaux de sociabilité. Des nouvelles affichées sur son mur Facebook ou son compte Instagram, des *likes* envoyés en réaction des *posts* d'amis affectivement proches mais géographiquement lointains permettent d'entretenir des liens forts à distance. De la même façon, ces réseaux numériques proposent une solution singulière à la gestion de multiples réseaux de sociabilité, réseaux aussi nombreux que l'individu dispose d'activités et de facettes identitaires assumées (Rouquette, 2011).

Mais, si ces pratiques de communication offrent une solution jugée satisfaisante à ces préoccupations contemporaines, elles le font de manière biaisée : ces réseaux de communication numériques sont mis en ligne et gérés par des entreprises commerciales dont l'objectif premier est la rentabilité. Le calcul de ces entreprises est de se rendre aussi indispensables que possible au quotidien pour rentabiliser ensuite cette position d'intermédiaire. Cette rentabilité passe notamment par la revente aux annonceurs publicitaires des informations récoltées sur l'identité et les goûts des utilisateurs.

Deuxième élément à considérer : les pratiques et technologies de communication en ligne créent des liens désormais actives n'importe où, n'importe quand et dans n'importe quelle situation.

**Les smartphones impactent en même temps les liens sociaux qui se jouent en présentiel et ceux qui s'opèrent en distanciel.**

Au début du téléphone, discuter à distance, sans être physiquement présent, constituait une nouveauté. C'est devenu la norme. Avec son téléphone mobile, chacun porte aujourd'hui avec soi son agenda de contacts propres, ses photos personnelles, son réseau. L'entretien des relations sociales n'est *techniquement* plus contraint par des considérations spatiales. On peut téléphoner à ses amis de son travail, mais aussi envoyer des SMS à ses collègues de son salon (Démonceaux, 2016).

Quelles sont les incidences sociales de cette dé-spatialisation sur l'entrecroisement des liens noués, sur la manière de gérer la cohabitation des activités et, d'abord, sur les relations – à distance *versus* présentes – que cette dé-spatialisation entraîne ? Mesurer cet impact implique de prendre en compte les multiples situations au cours desquelles les smartphones impactent *en même temps* deux types de liens sociaux : ceux qui se jouent en présentiel, ceux qui s'opèrent en distanciel.

L'usage croissant du smartphone et du mail se traduit ainsi notamment par une plus grande porosité des frontières

entre vie publique et vie privée. Et cette porosité joue dans les deux sens. Elle se traduit par l'insertion de moments consacrés à la vie familiale dans la vie professionnelle. Observons des cadres durant les réunions de travail : ils gèrent la vie privée comme ils gèrent leur vie professionnelle, en recherchant le gain de temps, l'efficacité. S'ensuit un glissement : la vie extérieure au travail est gérée comme la vie de l'entreprise ; ils utilisent les temps morts des réunions pour envoyer des SMS à des membres de leurs familles ou à des amis. L'usage du SMS, plutôt que du téléphone, s'explique moins dans ce cas par un souci de discrétion que d'efficacité : écrire permet de faire deux choses en même temps. « En réalité, cette superposition des temps sociaux traduit une sur-occupation chez les actifs, lesquels investissent les "temps morts" (par exemple les moments d'inattention) par des tâches à effectuer » (Le Douarin, Laurence, 2006).

Quelles sont les conséquences, pour le vivre-ensemble, de cette connexion (potentiellement) permanente de chacun à ses différents cercles relationnels ? L'évaluation de telles tendances n'est pas aisée, car les significations de telles pratiques ne sont pas univoques.

## La plus grande porosité entre vie publique et vie privée joue dans les deux sens.

D'un côté, ces pratiques réinterrogent nettement la question de l'engagement (Demonceaux, Sophie, 2016) : qu'est-ce que signifie aujourd'hui être physiquement présent en réunion de famille ou professionnelle quand l'attention n'est plus nécessairement offerte ? Ou plutôt quand chaque interactant décide du pourcentage d'attention qu'il est prêt à accorder à la relation en direct et à l'autre relation menée à distance. Les réactions à adopter face à de telles pratiques, les normes, se construisent au fur et à mesure.

## Ces nouvelles pratiques signent l'avènement d'une socialisation plus individualisée. Non pas des vies plus solitaires mais des vies reliées par des fils moins solides et bien plus nombreux qu'avant.

Elles dépendent, en partie, des situations et des interactions au sein de chaque couple, chaque entreprise. Ainsi, pour l'intrusion professionnelle au domicile, « l'enquête tend à montrer qu'un couple ayant des pratiques numériques symétriques - en temps et/ou en type d'usage - connaît peu ou pas de moments de tension dus à ces appareils connectés. À l'inverse, un couple ayant des pratiques numériques dissymétriques vivrait davantage de moments de tension. » (*Ibid.*). Pour le dire autrement, quand l'espace conjugal ou l'espace professionnel est inégalement jugé trop contraignant ou insuffisamment intéressant, les technologies offrent la possibilité de s'échapper « numériquement » de cet espace pour engager d'autres pratiques relationnelles. Le portable peut donc, incontestablement, révéler et accélérer la fragilité des liens conjugaux.

De l'autre côté, l'usage du portable offre un espace d'épanouissement, voire de liberté relationnelle (puisque non contraint par la situation), tout aussi incontestable. De telle sorte qu'il soit possible de voir dans ces nouvelles pratiques relationnelles la montée d'un vivre-ensemble tissé à partir de liens sociaux individuels.

Cette nouvelle façon de faire société n'a ainsi pas pour conséquence des vies plus solitaires mais des vies reliées différemment. Quand les individus multiplient les

activités et les cercles d'appartenance, quand ils revendiquent en même temps leur participation à plusieurs groupes, cela veut dire, considère ce spécialiste de la sociologie familiale, « que ces individus apprécient d'avoir plusieurs appartenances pour ne pas être liés par un lien unique. Pour l'exprimer schématiquement, le lien social serait composé de fils moins solides que les fils antérieurs mais il en comprendrait nettement plus. Ce changement considérable prête souvent à mauvaise interprétation du fait que le lien de référence reste la solidité d'un seul fil » (De Singly, 2010). Le gain d'autonomie, y compris relationnelle, se payerait ainsi en fragilités additionnelles. Dans tous les cas, ces nouvelles pratiques signent l'avènement d'une socialisation plus individualisée.

Ainsi, les pratiques de communication numériques participent non seulement au maintien de logiques sociales existantes mais aussi à la reconfiguration d'un autre vivre-ensemble. Un vivre-ensemble constitué de liens activés numériquement, de liens multiples, des liens activables en permanence, des liens enfin dont on ne sait pas, en raison de leur diversité, s'ils sont moins solides pris séparément ou plus forts globalement. Ce n'est pas la moindre contradiction apportée par ces nouvelles pratiques de communication dans la reconfiguration actuelle des liens sociaux. ■

### Bibliographie

- Cusset, Pierre (2006), « Les évolutions du lien social, un état des lieux », Paris, *La documentation française*, p. 21-36.
- Demonceaux, Sophie (2016), « Le couple face à l'hyperconnectivité : entre rupture et continuité », *Nouer le lien social*, dir. Rouquette, S. Clermont-Ferrand, PUBP, p. 88-108.
- Le Douarin, Laurence (2006), « Les chemins de l'articulation entre vie privée et vie professionnelle. Les usages personnels des technologies de l'information et de la communication au bureau », *Réseaux*, n° 140, p. 101-132.
- Rouquette, Sébastien (Dir.) (2011), *L'identité plurielle : images de soi, regards sur les autres*, Clermont Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, 334 p.
- Singly, François de (2005), *Les uns avec les autres. Quand l'individualisme crée du lien*, Paris Hachettes littérature, 267 p.

# L'ÉTAT FACE À L'INCOMMUNICATION : COMMUNIQUER AUTOUR D'AXES PRIORITAIRES.

Michaël Nathan, directeur du Service d'information du gouvernement, SIG.

**L**es communicants de l'État sont confrontés, à l'instar de l'ensemble de la profession, à des défis structurels qui impactent la réception de leurs messages et, au-delà, la relation État-citoyens. Leurs pratiques se transforment à la faveur de l'évolution des usages et outils numériques ainsi que de la transition du modèle d'information. La nécessité de dépasser « l'incommunication » s'applique d'autant plus à la communication de l'État que celle-ci joue un rôle essentiel au bon fonctionnement de la vie démocratique.

Inflation informationnelle, sur-sollicitation des audiences, fragmentation de l'opinion vis-à-vis de l'action des pouvoirs publics sont autant de contraintes avec lesquelles les communicants publics doivent composer. Y compris lorsqu'ils sont portés au sommet de l'État, les messages font l'objet d'une obsolescence programmée, conséquence de la concurrence multiple à laquelle ils sont soumis. Dès lors, comment émerger face au défi croissant de la saturation attentionnelle ?

***Inflation informationnelle, sur-sollicitation des audiences, saturation attentionnelle : comment émerger ?***

***Au sein de la sphère étatique, les messages se concurrencent, une information chassant l'autre. Or une action qui ne se perçoit pas, n'existe pas.***

Il apparaît aujourd'hui que le différentiel entre la réalité de la mise en œuvre des politiques publiques et sa perception tend à s'accroître et se renforcer. Il semble de plus en plus difficile pour l'opinion de percevoir l'action de l'État, et de suivre son déploiement, de l'engagement politique initial à la mise en œuvre effective des politiques publiques qui en découlent. Or une action qui ne se perçoit pas, n'existe pas... La communication de l'État a cela de spécifique qu'elle adresse un spectre de sujets et de thématiques extrêmement large, par l'intermédiaire d'une multitude d'émetteurs. Au sein même de la sphère étatique, les messages entrent alors en concurrence, une information en chassant une autre. La parole de l'État a ainsi une dimension « dilutive » par nature.

Dans ce contexte, il est de la responsabilité des communicants de l'État de parvenir à transmettre l'information utile à l'endroit et au moment opportun. Il est donc essentiel pour eux de comprendre où se trouve

l'audience et dans quel(s) contexte(s) d'expression cette audience sera la plus réceptive. Car les communicants de l'État sont un collectif au service de la visibilité des politiques publiques, une caisse de résonance très importante. Si, en plus de l'utilisation d'un cadre commun d'expression (chartes, système de design, etc.), une vision commune parvient à être partagée et matérialisée par des actions de communication coordonnées, la capacité de l'État à atteindre l'utilisateur est démultipliée. Ces enjeux impliquent la mobilisation de l'ensemble des communicants de l'État, au sein des ministères, mais aussi des réseaux déconcentrés de l'État en préfecture et, à l'étranger, dans les ambassades.

***Le temps long est essentiel à la lisibilité de l'action publique.***

Un des enjeux de la communication de l'État est de participer à restaurer le lien de confiance des citoyens dans l'action de l'État. Face à ce défi, la marque institutionnelle joue un rôle de réassurance, suscite intérêt et écoute\*. Ainsi, la communication de l'État a été repensée pour être harmonisée et coordonnée afin de servir un objectif de réattribution. L'enjeu est de permettre aux citoyens de percevoir ce que l'État fait pour eux : informer sur ce que la politique publique pourra lui apporter concrètement, personnellement et au quotidien. La réattribution de l'action publique est un levier de confiance.

La communication de l'État se coordonne et se structure autour de référentiels et de narratifs afin de renforcer la lisibilité des politiques publiques. Il semble en effet nécessaire de sortir de la culture de l'urgence, cristallisée notamment par les crises successives durant lesquelles la communication a été surtout réactive.

Une des premières réponses est de poser un narratif qui vient englober l'action collective et qui permet de passer à une communication de temps long, autour de grands objectifs communs. Car le temps long est essentiel à la lisibilité de l'action publique. Dans cette logique, un des leviers est de rendre la communication tangible en l'inscrivant dans une démarche servicielle : l'alliance de la transparence et de la preuve est aujourd'hui le fondement du Baromètre des résultats de l'action publique (<https://www.gouvernement.fr/politiques-prioritaires>) relancé à l'occasion du Comité interministériel à la transformation publique de mai 2023, présidé par la Première ministre.

Les missions du SIG s'organisent aujourd'hui autour de 3 grands piliers : un travail important est mené autour de visibilité de l'action gouvernementale, notamment par l'amplification et la construction de séquences de communication coordonnées, pour garantir la lisibilité des politiques publiques et leur compréhension par les citoyens. Pour affirmer une vision commune de la communication de l'État, les actions prioritaires sont mises

en perspective afin de lutter contre l'impression d'une mosaïque d'initiatives non coordonnées. Enfin, la professionnalisation des communicants de l'État permet d'atteindre ces objectifs en leur fournissant des outils, en les formant et par le biais d'une plus grande coordination.

## **Mettre les actions prioritaires en perspective, pour lutter contre l'impression d'une mosaïque d'initiatives non coordonnées et affirmer une vision commune de la communication de l'État.**

Cette feuille de route est au service des 4 grands axes prioritaires, définis par la Première ministre :

- atteindre le plein-emploi et réindustrialiser la France ;
- planifier et accélérer la transition écologique ;
- bâtir de nouveaux progrès et refonder les services publics ;
- renforcer l'ordre républicain et encourager l'engagement.

Les actions de communication orchestrées autour de ces axes participent à nourrir le lien avec les citoyens en établissant une grille de lecture commune de l'action publique, permettant à ces derniers de la comprendre et se l'approprier. ■

\* Harris Interactive pour le Service d'information du Gouvernement, mai 2021

# FACE À LA PANDÉMIE : QUATRE OBSTACLES À UNE COMMUNICATION EFFICACE

Arnaud Mercier, professeur en communication, Université Paris Panthéon-Assas.

La communication publique n'a jamais été et ne sera jamais seulement une affaire de sélection pertinente des bons arguments pour faire passer le message que l'on souhaite faire passer. Pourquoi ? Parce que chez les publics, les obstacles à l'acceptation d'un discours d'influence sont très nombreux et virent parfois au mur infranchissable, ce qu'il lustré, hélas, les campagnes de prévention puis de vaccination contre le Sars-Cov2.

On se propose ici d'inventorier quatre obstacles à une communication publique efficace.

Le premier est l'absence de culture épidémique. Dernière épidémie virale planétaire à causer des millions de victimes, la grippe espagnole est fameuse, mais plus personne n'en a une expérience directe, transmissible à autrui. Rangée dans les tiroirs de l'histoire, elle était considérée comme l'ultime témoignage d'une menace éteinte, compte tenu des progrès prophylactiques de l'humanité. Face au retour du Mal, ni les citoyens ni les politiciens n'eurent donc les bons réflexes : le premier fut même plutôt de nier le risque, le corps médical n'étant pas le dernier à assurer que « tout était sous contrôle », que « nous étions prêts au cas où... » voire que « ce serait une des épidémies les plus faciles à soigner ». En France, on brandit comme argument imparable la sur-réactivité voire la panique des autorités sanitaires face au virus H1N1 en 2009-2010, avec ces centaines de milliers de masques et de vaccins finalement non utilisés. L'épidémie de sida des années 1980 ne

pouvait hélas servir de modèle car la transmission essentiellement sexuelle faisait peser la responsabilité de la non-contamination sur chacun et sur l'ajustement de ses comportements. Bref, les conditions cognitives n'étaient pas réunies pour recevoir de façon active le discours de vigilance face au risque épidémique majeur qui nous submergeait.

**Une communication sanitaire qui ne fait pas l'objet d'un fort consensus dans le corps médical n'a aucune chance de s'imposer collectivement.**

Le deuxième obstacle tient au caractère flottant des arbitrages politiques. Pour qu'une communication publique soit efficace, il faut que le discours politique soit clair, construit et cohérent. Or la plupart des gouvernements ont hésité, oscillé, varié, du fait de l'incertitudes épidémiologiques ou de la nécessité politique d'arbitrer entre préservation des intérêts économiques et mise en œuvre de mesures sanitaires contraignantes car protectrices. Alternant phases de refus de la menace et mesures fortes face à la peur d'une surmortalité incontrôlable, avant de revenir à des dispositions sanitaires moins contraignantes pour la croissance économique. Le tout sans toujours avouer la réalité de la situation ou des choix.

Ainsi vit-on le gouvernement français expliquer des semaines durant que les masques ne servaient à rien – car on n'en avait pas – avant d'obliger chacun à en porter en public. Ainsi au Brésil, aux États-Unis ou ailleurs, les dirigeants vantaient-ils le remède miracle du Dr. Raoult pour justifier l'absence de mesures trop coercitives afin de maintenir l'activité économique. Ainsi l'OMS mit-il une année à reconnaître que la transmission était possible par voie aérienne, ce que de nombreux chercheurs avaient pourtant déjà démontré.

Dans un tel contexte d'atermoiements, de vagues hésitations, de dénis suivis de mesures vigoureuses puis de volte-face abaissant les seuils de dangerosité ou autorisant d'un coup ce qui était interdit hier pour raisons de sécurité sanitaire, il était impossible d'espérer une campagne de communication efficace, d'autant que ne se dégageait aucun consensus médical et scientifique sur la pandémie.

**Dans ce climat de libération de paroles alternatives, la déchéance de rationalité a pu s'étaler sans vergogne, théories conspirationnistes et pseudo remèdes ont fait florès.**

## La contre-argumentation rationnelle souffre d'asymétrie : il faut beaucoup plus d'énergie pour réfuter les infox que pour les créer.

Le troisième obstacle est l'absence de consensus médical. Quoi de plus normal : le tempo de la recherche ne peut coller à celui de l'urgence sanitaire. Il y a fatalement un temps de latence entre l'émergence d'un virus inconnu, l'appréhension de ses effets et de ses vecteurs de propagation, la quête de premiers remèdes et la découverte d'un candidat vaccin. Encore faut-il souligner que le vaccin à ARN messenger a été découvert en un temps record : songeons qu'aucun vaccin contre le VIH n'est encore commercialisé, 40 ans après l'identification du rétrovirus concerné. Mais l'humilité scientifique a été mise à terre par les réflexes « rassuristes » d'une majorité du corps médical qui au tout début professaient avec arrogance que les médecins savaient soigner cette « gripette », qu'il n'y avait pas lieu de s'affoler, puis qu'une seconde vague était impossible et même que l'épidémie était finie, la morgue et les contre-vérités « rassuristes » du professeur Raoult fournissant une apparente scientificité à ceux qui contestaient des mesures prophylactiques sévères.

Impossible, dans un tel climat, de stabiliser une parole publique largement acceptable. L'opinion publique ne peut que se diviser entre ceux qui espèrent des mesures protectrices dans l'attente d'un consensus médical et ceux qui, considérant toute mesure coercitive comme attentatoire à la liberté individuelle et ravageuse pour la prospérité économique, s'appuient sur des discours médicaux rebelles pour justifier leur déni du danger et leur rejet des

mesures protectrices. Une communication sanitaire qui ne fait pas l'objet d'un fort consensus dans le corps médical n'a aucune chance de s'imposer collectivement.

Le quatrième obstacle combine démocratisation de l'accès à la parole publique, irrationalité et *fake news*. On le sait bien, internet et les réseaux socio-numériques ont libéré les paroles qui se proclament alternatives, bien souvent parce qu'extrémistes et défiant la raison et l'ordre légal. Dans ce climat informationnel, malgré l'importance des enjeux éthiques, politiques et économiques, la déchéance de rationalité a pu hélas s'étaler sans vergogne. Les théories conspirationnistes et les pseudo remèdes ont fait florès, les communautés d'opposants au discours officiel (le Système !) ont pu se structurer et s'auto-intoxiquer faisant de leurs croyances des vérités d'évidence, à coups d'argumentaires fallacieux ayant parfois l'apparence d'une vérité médicale, voire de franches manipulations à coups de *fake news*.

## En période d'insécurité majeure, la communication publique doit rester prudente, factuellement incontestable.

La communication publique se trouve alors confrontée à un double défi : diffuser des consignes claires et justifiées mais aussi combattre plus ou moins explicitement des mensonges et des faux raisonnements. Défi difficile à relever puisque du point de vue de la qualité de la *disputatio*, la contre-argumentation rationnelle souffre d'un principe d'asymétrie, identifié avec humour sous le nom de loi de Brandolini. Pour ce chercheur, « la quantité d'énergie nécessaire pour réfuter du baratin est beaucoup plus importante que celle qui a

permis de le créer ». Face aux *fake news* en général et aux infox de santé en particulier – qui mobilisent davantage les arguments scientifiques – l'asymétrie argumentative règne à toutes les étapes de la *disputatio* publique : baratins manipulateurs, pseudo-scoops et révélations ont un impact émotionnel dans les médias, sur les plateformes numériques et dans l'opinion publique bien plus fort que tous les messages qui visent à apporter une contradiction factuelle à l'aide d'une argumentation posée et déployée.

## Afficher avec humilité l'état réel de maîtrise des connaissances et perspectives est sans doute le seul moyen de gagner de la confiance.

Alors, que faire ? Plus le message est difficile à faire passer et à faire accepter, plus la posture communicationnelle doit apparaître incontestable. Tout ce qui dans l'opinion publique s'apparentera à un mensonge ou à une dissimulation se paiera au centuple en termes de disparition des conditions de la confiance. Voilà pourquoi, en période d'insécurité majeure, la communication publique doit rester la plus prudente possible, la plus factuellement incontestable, la plus modeste qui soit, au sens d'une mise en évidence de ce que les autorités savent et ne savent pas ou pas encore. Afficher avec humilité l'état réel de maîtrise des connaissances et perspectives est sans doute le seul moyen – aussi paradoxal que cela puisse paraître – de gagner de la confiance, et d'éviter que les discours pré-alables de défiance ne gagnent des adeptes, chez ceux qui seraient déçus par le constat que les pouvoirs publics auraient menti ou triché avec la réalité sanitaire. ■

# L'INFOBÉSITÉ : UNE INVITATION À OSER DÉFRICHER !

Points de vue de trois responsables de la communication d'institutions publiques.

**\_Dans votre institution, avec vos équipes, avez-vous déjà abordé le sujet de l'infobésité ou comptez-vous y travailler dans les mois à venir ?**

**Directeur de communication de ministère**

– À ma connaissance, aucune réflexion collective n'a été menée à ce sujet dans le ministère. Tout au plus, existe-il dans certains services une expérimentation du droit à la déconnexion permettant à ceux qui en bénéficient de couper un tant soit peu avec les informations professionnelles. Mais elle se heurte rapidement à la réalité des faits : nécessité de demeurer joignable, l'enchaînement des urgences...

**Anne-Sophie Peyran, directrice de la communication, Université Côte d'Azur**

– Au sein de la Direction Communication & Marque, nous abordons cette notion que nous ressentons comme étant au cœur des dispositifs de diffusion d'informations. Notre travail consiste à définir une stratégie éditoriale, choisir les canaux de communication, s'adresser de façon affinitaire à nos communautés, viser des objectifs de communication.

**Prétendre tout savoir et tout comprendre en temps réel est une utopie.**

Néanmoins, la richesse de l'actualité, la viralité des contenus, les multiples sujets portés par un établissement comme le nôtre nous imposent un rythme soutenu de production de contenus qui parfois peuvent se révéler contreproductifs. Nous en avons pleinement conscience et pour y faire face, nous nous efforçons de répondre à une question en apparence simple : est-ce utile ? Et pour qui ?

**Catherine Espalioux-Fraudeau, directrice de la communication, Caisse nationale d'assurance vieillesse, vice-présidente de Communication publique**

– C'est un sujet évoqué indirectement mais systématiquement dans le cadre des travaux et projets de la direction, lorsqu'il s'agit d'orchestrer les différents temps de communication que nous devons déployer, et donc de hiérarchiser la diffusion des messages pour leur permettre d'émerger et d'atteindre l'objectif d'informer au plus juste les publics visés.

L'exemple de la communication interne est caractéristique : on observe une demande très forte des salariés de retrouver facilement l'information dont ils ont besoin, alors qu'ils sont confrontés à toujours plus d'informations, de canaux et de formes de communication transverses. D'où la nécessité de mettre à plat les dispositifs de communication interne, de redonner à chaque outil et canal son rôle en sensibilisant les émetteurs. Un réseau social interne n'a pas la même vocation qu'un intranet par exemple. Se pose aussi la question du périmètre d'intervention de l'institution dans le cadre de sa mission : sur quel type d'informations envers ses salariés est-elle attendue ?

**\_Quels sont pour vous les principaux obstacles et leviers à un changement de pratiques sur la diffusion de l'information et les actions de communication ?**

**DCM** – Nos métiers de communicants nous exposent particulièrement à la fatigue informationnelle, du fait de la multiplication des réseaux sociaux, des médias, des boucles d'échanges... en plus des mails. Nous sommes hyperconnectés car il nous faut être en veille permanente, être prêts à donner l'alerte, à gérer une éventuelle crise, mais aussi se tenir informés des tendances, sur un temps plus long.

Pour se prémunir du flux, il est possible de mieux paramétrer ses alertes et les notifications, en devenant son propre directeur de l'information, mais aussi en acceptant de s'octroyer des temps sans sollicitations extérieures. Pourquoi ne pas imaginer que demain l'intelligence artificielle nous permettra de disposer d'un outil de veille suffisamment performant pour mieux trier ce qui nous parvient : analyse de la qualité/véracité de l'information, de la force du signal, suite à donner ?

**Mettre à plat les dispositifs de communication, redonner à chaque outil et canal son rôle en sensibilisant les émetteurs.**

**ASP** – La complexité réside dans un écosystème interne très riche et des cibles diversifiées avec cette idée que pour exister il faut occuper l'espace. S'ajoutent certains biais des algorithmes qui poussent à la surexposition d'un contenu pour qu'il soit lu – ce qui n'est pas en phase avec l'esprit d'une communication responsable. Construire une véritable stratégie de communication signifie devoir faire des choix et donc accepter collégialement l'idée qu'il n'est pas possible de tout traiter. Notre principal challenge étant de passer de la diffusion d'information à la production de contenu à valeur ajoutée.

En matière de levier, la diversification du traitement des contenus est intéressante : une infographie, une photographie, une vidéo peuvent permettre d'atteindre des objectifs de communication en visant une

certaine simplicité des messages. Privilégier les points-pivot de diffusion d'information plutôt que le démultiplier les canaux. Panacher les formats et fréquence pour ne pas entrer dans une routine. Comprendre la logique informative de l'écosystème visé pour définir la nature des contenus à partager, leur rythme de diffusion, les canaux et le ton.

**CEF** – Parmi les obstacles : des attentes fortes de visibilité de la part des directions clientes et émetteurs, des difficultés à les sensibiliser à une vision globale de la communication de l'institution, les pressions récurrentes pour communiquer sur des sujets pas forcément prioritaires.

Et les leviers : des outils structurants - schémas directeurs de communication, plans de communication annuels, budgets associés – qui, sans être miraculeux, permettent de cadrer, de limiter, d'autant plus s'il y a un portage par la DG.

## **Interroger non seulement notre consommation de l'actualité mais aussi les process de travail, de collaboration et d'échanges entre les services.**

**\_Pensez-vous qu'il est de la responsabilité des dircoms d'initier cette réflexion ?**

**DCM** – Les dircoms sont, à mon sens, les premiers à souffrir de l'infobésité. La réflexion doit être plus large et interroger non seulement notre consommation de

l'actualité mais aussi les process de travail, de collaboration et d'échanges entre les services.

## **Se poser la question de l'utilité, du choix du format, de la temporalité pour éviter ces surcharges informationnelles. Qu'est-ce qui est utile pour qui ?**

**ASP** – Les directions communication doivent pouvoir être forces de proposition, saisir les tendances et se poser la question des comportements de consommation. Nos métiers ont considérablement évolué ces dernières années mais l'objectif reste le même : attirer. Les réseaux professionnels – associations, syndicats, instituts - doivent également s'emparer de ces sujets pour pouvoir guider la réflexion et l'action.

**CEF** – Les communicants, parce qu'ils revendiquent le caractère stratégique de leur activité, parce qu'ils sont garants de l'image de l'entreprise et de la réussite de la stratégie de la communication, doivent prendre à bras le corps cette problématique, sans certitude de réussite, mais au moins pour générer une prise de conscience.

**\_Avez-vous l'intention d'être précurseur ou innovant dans ce domaine et/ou pensez-vous qu'il s'agit d'une action de l'ensemble de la filière ?**

**DCM** – Chacun à son niveau peut déjà tenter de rationaliser, de limiter ses accès à l'information, sans que cela puisse être totalement satisfaisant à l'épreuve

de l'actualité et des exigences de service. La réflexion doit être plus globale, porter notamment sur un réel droit à la déconnexion professionnelle qui permettrait déjà de limiter les flux sur le temps personnel.

**ASP** – Dans un monde surinformé, prétendre tout savoir et tout comprendre en temps réel est une utopie. Une tendance de fonds est celle d'une communication responsable qui exige de se poser la question de l'utilité, du choix du format, de la temporalité pour éviter ces surcharges informationnelles.

L'université Côte d'Azur est engagée dans une démarche concrète et participative d'amélioration de la qualité de vie au travail avec des actions très pragmatiques qui visent à mettre l'humain, la santé, la sécurité des personnes et l'amélioration des conditions de travail au cœur de notre politique. Mais c'est bien ensemble qu'il nous faut agir. Je crois en la matière que l'innovation sera comportementale : oser choisir !

**CEF** – Réfléchir, sensibiliser, faire évoluer les pratiques, inciter au discernement sont des combats qui seront d'autant plus efficaces qu'ils seront menés collectivement. Les communicants du secteur public doivent être partie prenante de ce sujet au cœur des enjeux sociétaux. ■

**Propos recueillis par Armelle Tanvez**

# TROP D'INFORMATIONS TUE LA COMMUNICATION

**Guenaëlle Gault**, directrice générale, Observatoire Société et Communication

**David Medioni**, directeur de l'Observatoire des médias, Fondation Jean-Jaurès

L'information, bien commun, permet de comprendre notre environnement, de s'y situer, de prendre des décisions. Or tout se passe comme si chaque individu vivait de plus en plus, avec l'information, la même expérience que le documentariste Morgan Spurlock dans *Super Size Me* lorsqu'il décidait de manger chez McDonald's matin midi et soir pour mesurer les effets sur sa santé. Bienvenue dans le monde de *Super Size News* ! Qu'en est-il quand la profusion d'information et la fatigue qu'elle engendre empêchent sa métabolisation ? Des mots disent ces maux : surcharge informationnelle, infobésité, syndrome de saturation cognitive... Quelles conséquences sur les individus ? Quelles nuisances pour la société et la démocratie ? Pour mesurer la portée du phénomène, en saisir les enjeux et les risques, L'ObSoCo, Arte et la Fondation Jean-Jaurès se sont associés dans une enquête inédite.

**Pour s'informer, les Français utilisent en moyenne 8 canaux dont 3 quotidiennement.**

Quelques chiffres : 9 Français sur 10 sont connectés, 8 sur 10 possèdent un smartphone, 1 sur 2 une tablette, 2 sur 3 sont sur les réseaux sociaux. Tout un écosystème s'est à la fois enrichi et fragmenté : pour s'informer, ils utilisent en moyenne 8,3 canaux différents dont 3,2 quotidiennement. Les journaux télévisés de 13h ou

20h (89 % s'informent en général par son intermédiaire), les réseaux sociaux (83 %) et la radio (82 %) dominent. Mais au quotidien 62 % utilisent les réseaux sociaux, 55 % les JT et 46 % la radio. À changement des usages, changement dans la nature même de la production et diffusion d'informations : aujourd'hui le JT valide ce qui émerge d'abord sur internet et les réseaux sociaux sur lesquels désormais 40 % des Français partagent des informations et 29 % les commentent.

Au total, si on agrège l'intensité de la consultation des médias et les pratiques actives, 29 % des Français ont un engagement fort dans la consommation d'informations, 22 % un engagement faible. Les plus engagés ont un profil plutôt urbain, aisé et plus intéressé par les enjeux

politiques. L'intensité de consultation se démarque plus encore pour les chaînes d'information en continu, fréquentées par 37 % des enquêtés mais 56 % des plus engagés.

**53 % souffrent de fatigue informationnelle. Les plus fatigués sont aussi plus actifs dans leur rapport à l'information. C'est la jeunesse hyperconnectée qui souffre le plus.**

## LES FRANÇAIS ET LA CONSOMMATION MÉDIA

De manière générale, et pour chacun des moyens suivants, à quelle fréquence diriez-vous que vous les utilisez pour accéder aux actualités ? (% Utilise ce média)



## 5 PROFILS DE FRANÇAIS



20 %

**Les NSP-NC**  
(ne sait pas-non-concernés)

Habitant du périurbain et des communes peu denses. Ce sont des actifs occupés d'âge intermédiaire avec enfants. Ils consomment peu d'information. Préoccupés par d'autres sujets, ils ne sont ni engagés dans la recherche d'information, ni impactés par une forme de fatigue à cet égard. Ils mènent leur vie. Ils ne sont pas du tout intéressés par la politique, ne se sentent pas représentés sans être pour autant défaits.



11 %

**Les Hyperinformés en contrôle**

Profil plus âgé, plutôt masculin, regroupant des personnes souvent retraitées et aisées ayant une pratique informationnelle intense, notamment de médias traditionnels, très en contrôle et non exposées à la fatigue.



17 %

**Les Hyperconnectés épuisés**

Jeunes, urbains et diplômés ayant une forte consommation médiatique, notamment via internet et les réseaux sociaux où ils sont relativement actifs. Ils se démarquent aussi par des pratiques très intenses voire compulsives vis-à-vis de l'information et sont fortement touchés par la fatigue informationnelle.



18 %

**Les Défaits distants**

Groupe plus masculin, davantage CSP-ayant un engagement assez moyen dans les pratiques d'information. Ils expriment une forte défiance vis-à-vis des médias comme du politique mais une assez forte confiance en eux-mêmes. Ils sont très négatifs sur la situation collective (le monde, la société, la démocratie), ont un fort sentiment d'impuissance et l'impression de subir, de ne pas avoir la liberté et le contrôle sur leur avenir.



35 %

**Les Défaits opprimés**

Groupe plutôt féminin avec un niveau de vie modeste montre un engagement moyen dans l'information mais a le sentiment de la subir, a du mal à se faire une opinion et est très affecté voire dépassé par l'information, à la recherche d'alternatives (fact-checking). Ils ressentent une fatigue informationnelle intense et se distinguent aussi par une défiance très forte vis-à-vis des médias.

L'ObsCo / Fondation Jean Jaurès / Arte - Les français et la fatigue émotionnelle - Juin 2022

« Il est étonnant que l'on puisse déplorer une surabondance d'informations. Et pourtant, l'excès étouffe l'information quand nous sommes soumis au déferlement ininterrompu d'événements sur lesquels on ne peut méditer parce qu'ils sont aussitôt chassés par d'autres événements. Ainsi, nous sommes comme aveuglés par un nuage informationnel » écrivait déjà Edgar Morin en 1984 (*Pour sortir du XX<sup>e</sup> siècle*, Seuil).

## L'infobésité nous empêche de métaboliser l'information en connaissance et donc en compréhension et en décision.

Pour cerner aujourd'hui l'ampleur de ce « nuage informationnel », nous avons

soumis les Français à un questionnaire détaillé destiné à saisir à la fois leur difficulté à trier et leur degré ressenti de stress et de fatigue face à son flux. De l'agrégation statistique de leurs réponses ressort que ce ne sont pas moins de 53 % des Français qui disent souffrir de fatigue informationnelle, dont 38 % « beaucoup ». Mais les plus fatigués sont aussi plus actifs dans leur rapport à l'information : 80 % ressentent « en permanence le besoin de croiser différentes sources d'information pour se faire une opinion », 49 % éprouvent le *FOMO*, *Fear of missing out*, la peur de manquer une information. Mais 68 % des plus fatigués avouent « avoir du mal à s'empêcher de cliquer sur certains titres même s'ils savent d'avance que ce sont des informations futiles » !

Une analyse statistique complémentaire permet de dégager cinq profils selon leur engagement dans la consommation d'information et le degré de fatigue informationnelle qu'ils disent éprouver.

## La fatigue informationnelle contribue à étouffer les processus critiques et intellectuels.

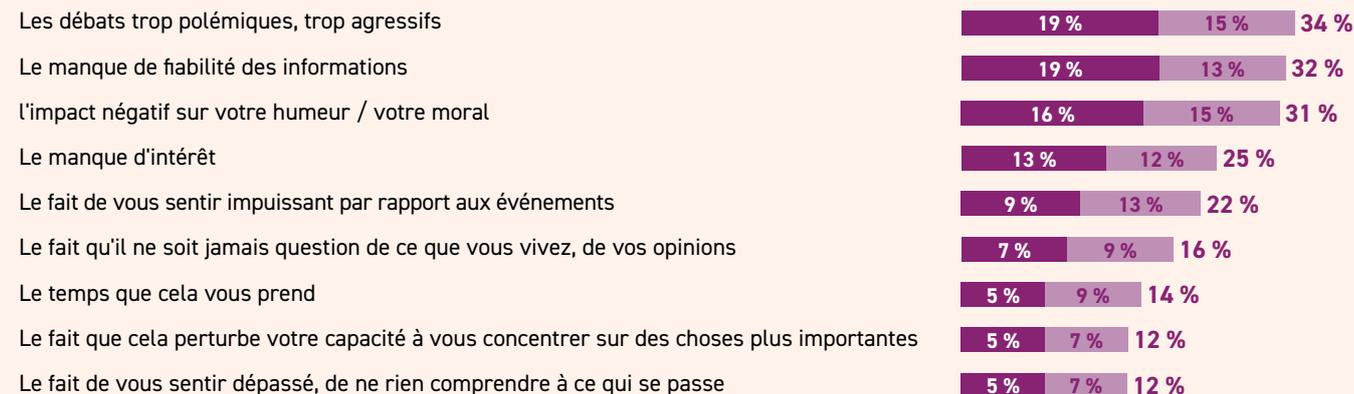
Les non-concernés, surtout habitants du périurbain et des communes peu denses, actifs occupés d'âge intermédiaire avec enfants, consomment peu d'informations, ne sont pas du tout intéressés par la politique, ne se sentent pas représentés. Mais ils ne ressentent ni défiance ni acrimonie ni rejet. Ils semblent finalement incarner et entériner la déconnexion des Français avec les institutions et les représentations qu'elles véhiculent.

L'étude bat en brèche l'idée que l'hyperconnexion des « jeunes » leur serait un atout pour s'orienter dans cet univers informationnel fragmenté. Elle montre au contraire, quelle que soit la catégorie

## LES FACTEURS DE RETRAIT

**Vous avez dit qu'il vous arrivait de limiter ou cesser de consulter l'actualité  
Qu'est-ce qui principalement vous pousse à cela ?**

Base : ont volontairement limiter ou cesser de consulter les informations, n= 947



L'ObSoCo / Fondation Jean Jaurès / Arte - Les français et la fatigue émotionnelle - Juin 2022

de population ou d'âge, que l'hyperconnexion et la surexposition aux informations ne garantissent pas de pouvoir s'informer sans difficultés : cette jeunesse hyperconnectée semble être celle qui souffre le plus dans cet univers numérique impitoyable de *Super Size News*. Faute de freins, d'hygiène informationnelle, d'éducation concrète aux médias.

Défiants opprésés et hyperconnectés épuisés se rejoignent dans la critique du langage journalistique : 70 % pensent que généralement « la façon dont s'expriment les journalistes rend les choses plus complexes ». Pour eux, à 68 %, « une information chasse l'autre et il n'y a aucun suivi sur les sujets alors à quoi bon s'informer ».

Face au flux d'information, des stratégies de protection individuelles commencent à se mettre en place : 77 % de Français déclarent qu'il leur arrive de limiter ou de cesser de consulter les informations, dont 28 % régulièrement. Et c'est le cas de 90 % des plus fatigués. Ce retrait est motivé avant tout par des débats qu'ils jugent trop polémiques et agressifs (34 %), le manque de fiabilité des informations (32 %) et l'impact négatif sur leur humeur ou leur moral (31 %). Le manque d'intérêt (25 %) ou de temps (14 %) n'intervient qu'ensuite.

**La sensation de ne plus rien comprendre à rien. Et donc le risque de renoncer à s'informer.**

En conclusion, on voit bien que, dans ce nouvel écosystème informationnel qui se double d'une lutte sans merci entre géants du numérique et médias pour capter notre attention, la fatigue informationnelle contribue à étouffer les processus critiques et intellectuels. Comme l'obésité, qui consiste à ne pas métaboliser les graisses en énergie, l'infobésité nous empêche de métaboliser l'information en connaissance et donc en compréhension et en décision. Cette situation peut engendrer des processus de recherche à tout prix d'informations alternatives mais aussi et surtout la sensation de ne plus rien comprendre à rien. Et donc le risque de tout bonnement renoncer à s'informer. Le problème peut prendre la forme d'une tentation de retrait, il est alors affaire de démocratie. D'autant que cette fatigue informationnelle corrobore un certain nombre d'études portant sur la fatigue démocratique et la fatigue généralisée des Français.

Quelques enseignements peuvent donc déjà être tirés de cette étude à approfondir. Pour les médias, un risque majeur est que trop de notifications, trop d'informations, trop de réactivité peut entraîner la perte des lecteurs, des auditeurs et des téléspectateurs. Pour les pouvoirs publics, la fatigue informationnelle est à traiter sous l'angle de la désertion démocratique, comme l'un des aspects de la fatigue démocratique généralisée. Enfin, pour les citoyens, cette étude veut aussi faire œuvre de pédagogie, permettre à chacun d'interroger sa pratique, de la mettre en perspective, d'élaborer une hygiène informationnelle. Bref, de sortir de *Super Size News* pour découvrir un raffinement plus gastronomique. ■

**Pour les pouvoirs publics, le problème est à traiter sous l'angle de la désertion démocratique, comme un aspect de la fatigue démocratique généralisée.**

\* Co-auteurs du rapport *Le Français et la fatigue informationnelle. Mutations et tensions dans notre rapport à l'information*. L'ObSoCo ; Éditions Fondation Jean-Jaurès.a

# COMMUNICATION PUBLIQUE

La rencontre des décideurs  
de la communication publique

Pour tordre le cou aux idées reçues,  
rejoignez Communication publique !

## UNE ASSOCIATION

### EN MOUVEMENT

**POUR DÉFENDRE DES CONVICTIONS**  
sur le bon usage de la communication  
dans la décision publique.

**POUR S'ENGAGER**  
dans une démarche constructive autour  
de ce que la communication peut apporter,  
et agir avec tous les décideurs publics selon  
une approche exigeante, utile, ouverte.

### QUI PROPOSE

**UN CADRE DE CONFIANCE**  
et un réseau d'échange d'expériences  
et de réflexions entre pairs sur les enjeux  
et les évolutions de nos métiers.

**DE NOMBREUSES OCCASIONS**  
de rencontrer des personnalités diverses  
pour comprendre la société dans laquelle  
nous évoluons, éclairer nos visions  
et nos pratiques professionnelles.



communication  
**PUBLIQUE**

**CONTACT**

[association@communication-publique.fr](mailto:association@communication-publique.fr)

01 40 20 92 00

23 rue de La Boétie - 75008 Paris

[www.communication-publique.fr](http://www.communication-publique.fr)

# BIOGRAPHIES DES AUTEURS

**Franck Confino**, fondateur de l'Observatoire socialmedia des territoires, est consultant spécialiste du numérique pour le secteur public et assistant à maîtrise d'ouvrage (AMO). Il a été directeur de la communication de collectivités territoriales puis d'une agence de communication spécialisée dans les stratégies digitales locales (2005-2015).

**Éric Dacheux** est professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'université Clermont Auvergne où il a fondé le laboratoire Communication et solidarité. Il est membre du comité d'action et de gestion du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire.

**Marc Dubreuil**, diplômé de l'institut supérieur de gestion, est directeur associé chez Epiceum depuis 2001.

**Bernard Emsellem**, président de l'association Communication publique de 2008 à 2014, a été président de l'agence TBWA Corporate, directeur du développement durable et de la communication (2002-2010), directeur général délégué écomobilité et conseiller du président de la SNCF.

**Catherine Espalioux-Fraudeau**, diplômée du Celsa, executive master de Sciences Po en stratégie numérique, vice-présidente de Communication publique, est directrice de l'information, de la communication et de la marque et membre du comité exécutif de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav) depuis 2019. Elle a été directrice de l'information et de la communication et membre du comité de direction du Régime social des indépendants (RSI).

**Guenaëlle Gault**, diplômée en sciences politiques et sociologie (EHESS), est directrice générale de l'Observatoire Société et communication, Fondation Jean-Jaurès. Ancienne directrice du département Stratégies d'opinion de TNS Sofres, elle est la co-auteurice en 2023 de *Quand l'info épuise et Les temps intimes* (L'Aube, Fondation Jean-Jaurès).

**Lucie Gonin** est responsable du pôle Projets au service de la communication de l'université de Strasbourg.

**Fabrice Hermel**, directeur de la communication de la Banque de France depuis 2018, diplômé en journalisme, a exercé au Secrétariat général pour l'investissement, au service de presse de la Présidence de la République, à RATPgroup, au service de presse d'un parti politique et dans une association d'accompagnement de personnes vulnérables.

**Samuel Jéquier**, diplômé et lauréat de l'IEP de Paris, agrégé de sciences sociales, est directeur associé adjoint chez Bona fidé et président de l'Institut Bona fidé.

**Antonin Lafaye** est directeur conseil en concertation publique au sein du cabinet La suite dans les idées.

**Christian de La Gueronnière**, président du Club des partenaires de Communication publique, enseignant au Celsa, a créé en 2001 et dirige l'agence Epiceum. Il mène des missions de conseil en communication d'intérêt général dans les domaines de l'aménagement du territoire, des grands projets et de la concertation.

**François Leray**, vice-président de Communication publique, directeur de cabinet de la direction de la communication des ministères chargés de la transition écologique, des territoires, de l'énergie et de la mer. Diplômé en communication et relations internationales, il a été directeur de cabinet et de la communication en collectivités territoriales.

**Anne Méaux**, diplômée de l'IEP de Paris, maîtrise en droit public et lauréate du concours général de version latine, a créé en 1988 et préside Image 7 qui conseille les dirigeants d'entreprises françaises et internationales dans leur stratégie de communication. Elle fut attachée de presse de Valéry Giscard d'Estaing de 1976 à 1986 et conseillère au cabinet d'Alain Madelin, ministre de l'Industrie (1986-1988).

**David Médioni**, licencié en droit, diplômé de Sciences Po Bordeaux et du CFJ, dirige l'Observatoire des médias, Fondation Jean-Jaurès. Ancien journaliste médias à Stratégies et à CB New et rédacteur en chef d'*Arrêt sur images*, il est coauteur *Quand l'info épuise* (L'Aube, Fondation Jean-Jaurès, 2023).

**Arnaud Mercier**, professeur en communication à l'Institut français de presse (Paris 2-Assas), préside la 71e section du Conseil national des universités (CNU). Ancien président du site *The Conversation*, il a notamment publié *#Info : commenter et partager l'actualité sur Twitter et Facebook*, éditions de la MSH, 2018.

**Michaël Nathan**, directeur du service d'information du gouvernement (SIG) depuis 2018, diplômé en management des télécoms et des médias à Paris-Dauphine, a travaillé dans le marketing et la communication chez *Warner Bros Entertainment*, LVMH et Dassault Systèmes. Au SIG, il est responsable de la transformation et de la modernisation de la communication gouvernementale, intégrant le digital au cœur de la stratégie.

**Pascal Nicolle**, École supérieure de journalisme de Lille, préside l'association nationale des professionnels de la concertation et du débat public, DébatLab. Ancien directeur de communication de collectivités territoriales, il a œuvré au sein de l'agence Campana Eleb puis fondé le cabinet-conseil La Suite dans les Idées avec Florence Durand-Tornare.

**Catherine Payet**, directrice et fondatrice de Stratégies & Territoires (2013), elle a une expérience de près de 15 ans dans le secteur de la communication publique, notamment dans les collectivités régionale et départementale de La Réunion.

**Anne-Sophie Peyran**, diplômée de Skema Business School, est directrice communication et marque de l'université Côte d'Azur. Elle a piloté de 2005 à 2018 le département marketing, commercial et communication du réseau Riviera Port puis guidé la démarche marketing de la CCI Nice Côte d'Azur jusqu'en 2020.

**Wolfgang Proissl**, diplômé de journalisme économique et politique de l'école de journalisme de Cologne, est depuis 2021 directeur de la communication de la Banque centrale européenne. Il a été correspondant économique à Paris de *Die Zeit*, correspondant en chef à Francfort et chef du bureau de Bruxelles du *Financial Times Deutschland*.

**Bruno Ricard**, diplômé de l'École nationale des chartes et de l'Institut national du Patrimoine, est directeur des Archives nationales. Directeur du centre des archives diplomatiques du ministère des affaires étrangères (1993-2000), des Archives départementales de l'Oise (2000-13), il fut de 2013 à 2020 chargé de mission auprès du directeur des Archives de France puis sous-directeur de la communication et de la valorisation des archives.

**Laurent Riéra**, vice-président de l'association Communication publique, fut journaliste indépendant, avant de s'engager dans la communication publique territoriale. Il est directeur de la communication de la ville et de la métropole de Rennes, où il a accompagné la démarche participative à grande échelle menée depuis 2014 par les élus.

**Stéphanie Rismont**, École supérieure du commerce extérieur, est depuis janvier 2020, directrice de la communication et de la marque du groupe SNCF. Elle fut chargée des relations presse au cabinet du ministre de l'Agriculture (2000-02), directrice des relations presse, des affaires Institutionnelles puis directrice générale de la communication corporate au Groupe Danone (2003-15), secrétaire générale de Kronenbourg SAS (2016), conseillère communication et médias de la ministre du travail (2017-19).

**Emmanuel Rivière**, ancien du SIG, enseignant à SciencesPo et Paris I, a dirigé Kantar Public en France et présidé le centre Kantar sur le futur de l'Europe. Aujourd'hui directeur associé de l'agence Grand Public, interlocuteur des institutions locales, nationales et européennes, il s'applique à ce que l'écoute et la participation du public contribuent à la pertinence des décisions, à l'efficacité de la communication et à améliorer la vie démocratique.

**Julien Roset**, diplômé de l'ISCOM Montpellier, a été chef de publicité chez Euro RSCG puis directeur artistique en agence puis en free-lance. Directeur conseil associé de l'agence Just Happiness, il a lancé #LaComSeManifeste afin d'améliorer les relations agences/annonceurs et de lutter contre les mauvaises pratiques dans la communication.

**Guillaume Rouan**, diplômé du CELSA et de l'Institut Mines-Télécom, est en charge des médias numériques @LesChampsLibres, établissement culturel de Rennes Métropole. Particulièrement curieux des mutations de nos sociétés & des nouveaux médias, il œuvre au quotidien pour un service public en biens communs.

**Sébastien Rouquette**, IEP Aix-en-Provence, lauréat du prix de recherche de l'INA, est professeur des universités en sciences de l'information et de la communication. Il dirige le laboratoire Communication et sociétés à l'université Clermont Auvergne.

**Laure Salvaing**, directrice générale de Kantar Public France, accompagne les décideurs publics en s'appuyant sur les sciences comportementales, les études quantitatives et qualitatives pour apporter à ses clients son expertise du secteur public, de l'évolution des opinions des changements de comportements.

**Camille Sarthou**, diplômé du Celsa, elle est directrice de mission chez Epiceum.

**Dominique Wolton**, diplômé de l'Institut d'études politiques de Paris, docteur en sociologie, a fondé en 2007 l'Institut des sciences de la communication du CNRS (ISCC). Il a créé en 1988 et dirige la Revue internationale *Hermès* (CNRS Éditions) qui analyse de manière interdisciplinaire la communication dans ses rapports avec les individus, les techniques, les cultures, les sociétés. Il dirige les collections *Les Essentiels d'Hermès* et *CNRS Communication*.

**Robert Zarader**, docteur en économie, conseil en communication stratégique, relations institutionnelles et médias, accompagne clients institutionnels et dirigeants d'entreprises dans leurs stratégies de communication et d'influence, au sein de l'agence Bona fidé (ex- Equancy &co) qu'il a fondée en 2008. Impliqué dans la société civile, il préside la Fondation université Sorbonne Paris Nord et est membre du comité d'organisation de la Coupe du Monde de rugby 2023.

**Pierre Zémor**, conseiller d'État honoraire, président d'honneur-fondateur de Communication publique, a présidé la Commission nationale du débat public. Il a été élu local et régional en Île-de-France et proche collaborateur de Michel Rocard, membre de ses cabinets et chargé de sa communication de 1974 à 1988.

# L'Assurance retraite

## une mission de service public



### #ServicePublic

Accompagner chaque assuré,  
tout au long de sa vie :  
suivre, reconstituer  
les carrières, puis verser  
les retraites.

#Expertise  
Prévenir la perte d'autonomie  
et accompagner  
le vieillissement, **développer**  
**l'exploitation des données**  
pour favoriser la connaissance  
des assurés.



### #ActeurDuChangement

Un savoir-faire  
pour mener à bien  
de grands projets  
au sein de la **sphère**  
**sociale**.



### #QualitédeService

Proposer une offre de service  
équitable et performante,  
sur tout le territoire.



**PREMIÈRE  
MINISTRE**

Direction de l'information  
légale et administrative

Liberté  
Égalité  
Fraternité

# Accès au droit, aux informations et aux démarches administratives pour les particuliers et les entreprises.



## Légifrance

Le service public de la diffusion du droit



## Service-Public.fr

Le site officiel de l'administration française

**Entreprendre.Service-Public.fr**

Le site officiel d'information administrative pour les entreprises

# Institutions, vie politique, enjeux de société : pour s'informer et comprendre les grands thèmes du débat public.

## Vie publique

Au cœur du débat public



[www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)

## La Documentation française



[www.vie-publique.fr/publications](http://www.vie-publique.fr/publications)

[www.dila.premier-ministre.gouv.fr](http://www.dila.premier-ministre.gouv.fr)

