



HAL
open science

Martial Pasquier, Communication des organisations publiques

Adel Ben Mbarek

► **To cite this version:**

Adel Ben Mbarek. Martial Pasquier, Communication des organisations publiques. 2019, 10.4000/com-
munication.10436 . hal-03381321

HAL Id: hal-03381321

<https://hal.science/hal-03381321>

Submitted on 16 Oct 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Martial Pasquier, *Communication des organisations publiques*

Adel Ben Mbarek

Doctorant en science de communication et information,

Laboratoire Rigueur & Laboratoire TransitionS

Université ISCAE Manouba (Tunisie) et Université cote d'azur Nice (France)

Dans *la communication des organisations publiques*, Martial Pasquier, professeur à l'institut de hautes études en administration publique (IDHEAP- Suisse) dont les domaines de ses études se focalisent sur la transparence et l'imputabilité des organisations publiques, nous offre un vademécum de la communication et ses techniques sous forme des bonnes pratiques pour s'adapter aux exigences de management moderne.

Pasquier précise que cet ouvrage entre dans le courant des études de la communication qui s'intéresse au processus de transmission de l'information. Il commence par définir la communication et les organisations publiques.

En relation avec l'information, la communication est définie comme un processus découlant d'une action et permet de transmettre des informations à autrui. C'est un acte social complexe.

Les organisations publiques se caractérisent par leurs statuts, les objectifs, les tâches et l'environnement. Le statut se base sur un mode de conduit émanant d'une logique politique, les organisations sont contrôlées par le parlement, organisées par des règles de droit public qui déterminent les choix managériaux. Les objectifs sont paradoxaux et complexes puisqu'ils visent la qualité des prestations sur tout le territoire d'une part et une optimisation de budget d'autre part. Les tâches découlent d'une base légale dont l'objectif est de satisfaire les besoins collectifs. Et enfin l'environnement qui est géré par le principe d'imputabilité en vers la population, les partenaires et les médias.

La communication dans les organisations publiques est une nécessité, exigence, moyen et difficulté. Nécessité car elle est une composante principale dans le système démocratique, elle supporte les principes de transparence, de contrôle et la légitimation des actions. La communication est une exigence pour diffuser l'information et informe les consommateurs. La communication est un moyen de réalisation des politiques publiques, de modification des comportements, de sensibilisation et d'incitation. Mais aussi est une difficulté car la communication avec les objectifs cités au-dessus engendre un coût de publicité et de visibilité pour atteindre les cibles.

L'ouvrage s'organise en trois parties, propose au début un éclairage théorique sur la communication dans les organisations publiques, puis une étude de l'art d'une fonction de la communication en mode opératoire et en fin une partie qui se concentre sur les outils et techniques utilisés comme supports de la communication publique avec un chapitre dernier qui s'intéresse à la crise et sa communication.

Pour rendre son ouvrage compréhensible et opérationnel par les professionnels, Pasquier suit une démarche explicative basée sur des exemples concrets

La première partie est consacrée au développement et présentation des divers procédés et normes d'une communication publique. Cette partie se compose de trois chapitres.

Dans le premier chapitre Pasquier nous présente la relation entre la communication et l'administration. Selon les modèles de conduite des administrations publiques. Il identifie trois modèles principaux à savoir le modèle bureaucratique, de la nouvelle gestion publique (NPM) et le modèle de gouvernance démocratique.

Pour le modèle bureaucratique, c'est le modèle classique qui présente le service public comme grande institution avec un mode de conduit centralisé et hiérarchique

Le modèle de la nouvelle gestion publique ou NPM, c'est le modèle classique mais avec amélioration dans les structures de fonctionnement par la privatisation des certains services et un mode de conduit décentralisé basé sur autonomisation des fonctions.

Le modèle de gouvernance démocratique, c'est un modèle basé sur l'autonomisation et responsabilisation de certaines unités, il présente un service universel et une différenciation des structures.

Chaque modèle a ses propres formes, contenu et technique qui peuvent être différente aux autres.

La communication dans le premier modèle est limitée et cadrée par des règles strictes. Dans le deuxième modèle elle vise la satisfaction des bénéficiaires dans une démarche marchande. Pour le modèle de gouvernance démocratique, la communication est très développée et vise la participation des citoyens dans une relation symétrique.

Les facteurs déterminants de cette catégorisation sont liés aux changements enregistrés dans les structures territoriales concerne la diffusion des informations, le développement des nouvelles identités, la légitimité et le développement d'un positionnement économique et résidentiel. Ainsi les nouveaux rôles joués par l'Etat comme opérateur économique et la nature de la communication adoptée dans le domaine de la finance et dans l'employabilité en tant que partie concernée par le recrutement des compétences. Autres facteurs liés aux rôles des citoyens qui se transforment au cours du temps d'un simple usager à un partenaire qui participe à la conception et la création de certains services. Des facteurs liés à la société et le besoin accrue de l'information en tant que ressource publique et la médiatisation de la société surtout l'exposition des entreprises publiques aux médias.

La communication publique s'avère importante par l'évolution de nombre d'émetteur à travers l'usage de la publicité et sa considération comme instrument de la politique publique.

Dans le deuxième chapitre, Pasquier considère que la communication publique est la communication émanant des toutes organisations publiques dont le but est de transmettre et échanger l'information, d'expliquer les actions et décisions prises ou à prendre, de légitimer et défendre les valeurs soutenues par l'Etat et participe à la cohésion sociale.

Deux formes de communication sont signalées par Pasquier, la première est formelle organisée par des règles et normes prescrit dans un cadre légale. Dont les missions principales sont l'organisation d'une communication publique, l'explication et l'accompagnement des

décisions et actions publiques, défendre les valeurs des comportements responsable et assure le dialogue et les échanges entre les citoyens et les organisations publiques.

La deuxième catégorie de communication est informelle qui joue un rôle complémentaire pour la première catégorie. Son rôle est de satisfaire les besoins et les exigences d'une organisation moderne. Elle se caractérise par la liberté d'initiatives organisationnelles et non régie par un cadre légale explicite. Ces fonctions se régissent par les principes d'accueil, d'écoute, de légitimité et la contribution au maintien des liens sociaux

Dans le troisième chapitre Pasquier aborde le sujet de transparence dans le fonctionnement et le comportement organisationnel comme un principe essentiel dans le système démocratique. La transparence se base sur la publication des règles et procédures qui garantissent l'ouverture de l'administration aux publics. La transparence est axée sur l'échange des informations entre les citoyens et les organisations publiques. Elle prend plusieurs formes à savoir la divulgation spontanée de l'information détenue par l'administration, l'accès public aux débats, par les lois qui protègent le dénonciateur et le droit d'accès à l'information.

Pasquier met en lumière la situation paradoxale qui peut gêner le fonctionnement de l'administration telle que les limites de cette transparence qui réside dans les pratiques qui entravent la divulgation de l'information. Dans ce cadre il parle d'une information achevée et autre non achevée dont leur divulgation représente un risque pour le fonctionnement et peut être l'objet d'une propagande ou manipulation médiatique chez les publics. Il ne nie pas la résistance des administrations publique dans la diffusion de toutes les informations qui justifient et expliquent leurs fonctionnement.

Partie 2 :

Dans la deuxième partie Pasquier présente une étude de l'art de la communication en mode opératoire. Cette partie se compose des deux grands chapitres, dont le premier se focalise sur le volet modélisation et stratégique de la communication et le deuxième se concentre sur les méthodes d'évaluation d'une communication.

Dans le quatrième chapitre Pasquier essaye de présenter des bonnes pratiques pour une communication publique rigoureuse avec des cas comme des exemples explicatives. Il présente les éléments de base à prendre en considération dans une stratégie de communication concernant les cibles, les émetteurs, le support, le contenu et l'objectif de la communication à savoir la cohérence, la coordination et les ressources légales et financières. Pour la modélisation et l'élaboration d'un plan de communication il suit les étapes d'un projet qui commence par la préparation, la planification, le choix de support, la réalisation, le suivi et l'évaluation.

La modélisation et la stratégie d'une communication dépend de plusieurs facteurs à savoir l'émetteur, le récepteur, le contenu, la forme, les ressources et le contrôle de l'efficacité ou l'évaluation.

Dans la modélisation de la communication il fait la différence entre le modèle classique ou linéaire qui s'intéresse à l'émetteur, le récepteur et le message. Et le modèle intégré qui englobe la communication verbale et non verbale, la communication interpersonnelle et la communication en réseau.

Concernant la dimension stratégique de la communication dans le secteur public, Pasquier donne une importance pour la question de la cohérence de la communication, les problèmes

de coordination dans la phase d'opérationnalisation et le cadre légale ou réglementaire de la communication.

Dans le niveau gouvernemental, la communication se caractérise par des principes généraux et comme un outil de politique publique. Dans le niveau ministère la communication a un aspect organisationnel où elle joue le rôle d'un outil de réalisation des politiques publiques ou des communications de crise. Dans niveau des agences et service public dont le contact est directe avec les citoyens, la communication devient plus formelle et se concentre sur la prestation, les projets et les fonctionnaires.

Une communication publique par rapport à une communication politique se caractérise par des principes généraux à savoir ; Un émetteur bien identifié, le principe de neutralité, continuité, transparence, absence de discrimination, contenu objectif, communication personnalisée de point de vue objectif et groupe cible et la communication publique soutien le dialogue

L'organisation de la communication : la communication publique est une tâche planifiée, organisée et coordonnée. Elle se base sur des aspects formels à savoir l'identification de l'émetteur (logo, identité visuelle reconnue par les publics) et le financement quant à l'usage rationnel que les pratiques de coordination.

Les aspects stratégique et modélisation de la communication publique se basent sur des principes à prendre en considération dans la phase de planification ; premièrement le principe de la cohérence, les règlements et la coordination, deuxièmement les niveaux de communication, troisièmement les principes généraux d'une communication publique, quatrièmement la question de l'organisation et en fin les aspects formels qui concernent la reconnaissance auprès de public et le financement

La communication est un processus itératif qui se déroule sur quatre phases commençant par la préparation, la planification, la réalisation et le contrôle et l'évaluation.

Dans la phase préparatoire la communication est une activité d'accompagnement dont l'objectif est de diffuser l'information. Cette phase se déroule dans plusieurs étapes partant d'analyse des besoins, identification des ressources à mobiliser, élaboration d'un un bref de communication comme document pour présenter le projet avec ses détails, ensuite une étape de validation de ce bref et le passage à la négociation. Une phase de planification qui se base sur le bref validé dans la phase précédente qui programme le support, fixe les cibles, les ressources, les contenus et l'évaluation de ces détails. La phase de production ou de réalisation qui se déroule après un pré-test et par le suivi de la réalisation. La phase de contrôle de l'efficacité, c'est une étape qui permet d'examiner la réussite d'un projet par la comparaison des mesures par rapport aux objectifs fixés d'avance. La dernière phase concerne le choix de support et l'intégration de différents supports existant assurant la transmission des messages et l'atteinte des objectifs d'une communication.

Dans le cinquième chapitre Pasquier présente les méthodes d'évaluation de la communication. Dans le secteur public il signale qu'il existe trois niveaux d'évaluation pour la prestation délivrée, les effets auprès de groupes et les impacts par rapport aux objectifs et les décisions prises.

L'importance de l'évaluation d'une communication publique est tributaire à la bonne gestion des ressources, le respect de principe d'imputabilité, la bonne gouvernance, la précisions dans

les objectifs et l'exploitation de nouveaux outils de mesure de la communication offerts par la technologie.

Dans la présentation des modèles de l'évaluation de la communication, Pasquier fait recours à deux modèles, dont le premier vise les effets sur le comportement (Brée, 2009 ; Solomon et al, 2010) dans ce modèle l'évaluation se fait sur trois niveaux cognitif, affectif et conatif. Le deuxième modèle c'est le modèle de Vaughn(1980,1986) qui vise l'aspect psychologique dans le traitement de l'information. Dans ce modèle il identifie trois sous modèles, le premier est qualifié classique et vise l'apprentissage par l'accumulation des informations et amélioration de connaissance. Le deuxième se base sur l'hybridation entre l'accumulation de l'information et l'expérience et le troisième sous modèle se base sur les effets de l'expérience dans la modification de comportement.

Les évaluations qui concernent les différentes phases d'une communication de la préparatoire jusqu'à les effets sur les comportements des personnes. Pasquier identifie cinq niveaux d'évaluations : l'engagement des ressources, la capacité dans la transmission de message par le support, la réception effective de message, la réception affective et les effets sur les comportements.

La troisième partie de cet ouvrage se présente sous forme d'un mode opératoire des théories et modèles présentés dans les deux premières parties. Elle se compose de trois chapitres dans lesquels Pasquier présente les outils et techniques utilisés par une communication publique rigoureuse.

Dans le sixième chapitre, consacré à la publicité, Pasquier considère que la publicité est un support multidimensionnel à cause de son rôle dans la diffusion de l'information et la circulation des valeurs de consommation, ainsi elle se présente comme un secteur économique, un objet culturel, un instrument et enjeu de pouvoir.

Comme définition de la publicité Pasquier la considère comme une forme de communication impersonnelle et indirecte, elle s'adresse de manière globale et identique à un grand nombre des personnes. se base sur l'achat d'un espace dans un médias pour diffuser des informations spécifiques concerne le produit et les services d'une organisation.

L'importance de la publicité est tributaire à l'importance des médias et leur capacité de transmettre les messages à une très grande part de la population. Ainsi elle tient son importance comme activité économique, aussi comme outils de propagande et manipulation, comme vecteur culturel. La publicité assure la diffusion de nouvelles normes sociales.

La publicité utilise les médias pour son activité. Chaque plan de publicité suit une stratégie qui permet de choisir le médias, la fréquence, le contexte les délais et la possibilité d'évaluer et mesurer les effets de la publicité par rapport aux objectifs.

Dans le septième chapitre, Pasquier stipule que la relation des organisations publiques avec les médias entre dans le cadre de développement des démocraties modernes. C'est une partie intégrante dans le système démocratique.

Cette relation est importante par les contenus des thèmes abordés qui concernent l'ensemble du public. Elle est importante aussi par la capacité des médias dans la transmission des messages à une grande partie de population qui renforce la crédibilité des administrations publiques.

Généralement la relation avec les médias tient son importance de nombre de public touchés et sa capacité de véhiculer les informations.

Informé, expliquer, créer un climat de confiance et créer un réseau de contact sont les objectifs qui cadrent la relation entre les organisations publiques et les médias (les agences de presse, la presse écrite, la télévision, la radio et internet).

Dans le huitième chapitre réservé aux médias électroniques, Pasquier considère que l'internet est un support de la communication à travers les terminaux, les systèmes informatiques et les pages web. Dans cette forme de médias les relations avec les publics deviennent plus symétrique, équilibrée, interactives et multifonctionnelle.

Par rapport aux médias classiques, Ce type de médias se caractérise par son aspect universel et interactif, par sa vitesse de transmission, la liberté de conception et le volume de l'information. Les médias électroniques dans les services publics se caractérisent par l'usage de TIC dans le développement des relations avec les citoyens. Essentiellement dans la diffusion de l'information, l'animation des débats politiques et la participation des citoyens dans des sujets et l'exercice de droit de vote par internet.

Pasquier évoque des problèmes liés à l'usage de ce médias à savoir la maturité numérique des usagers ainsi que dans l'absence d'une stratégie communicationnel de la part des entreprise publique qui négligent les aspect technique à savoir la charte visuelle qui assure l'identification de l'émetteur (un principe fondamentale dans la communication publique). La création d'un site est une tâche simple or que leur entretien et le contrôle de contenu nécessite des compétences spécifique. Ainsi il suggère l'usage des portails qui regroupent les différents services d'une administration dans le but de faciliter l'accès aux publics et donner la possibilité de contrôler et d'évaluer la communication.

En outre les problèmes se posent encore dans la vulnérabilité au sens de la sécurité des sites, le contrôle de l'information et la réputation des organisations.

Pour l'évaluation de ces médias surtout les sites web, Pasquier cite deux approches ; la première s'intéresse au trafic généré par le site et les nombres des visiteurs et consultation de contenu, la deuxième approche se concentre sur les profils des visiteurs.

Pour les réseaux sociaux qui est qualifié comme un nouveau support de communication qui requiert plus de prudence.

Généralement la communication publique à travers le web doit respecter les principes fondamentaux à savoir la clarté, l'identification de l'émetteur, la qualité de l'information et la facilité d'accès.

Chapitre 9 : La communication de crise

Dans le chapitre la communication de crise, Pasquier présente la crise comme un phénomène qui caractérise l'environnement organisationnel d'aujourd'hui et que

La communication dans la situation de crise est une tâche très sensible et stratégique pour les organisations publiques dans notre époque.

Dans le chapitre la communication de crise Pasquier a fait une présentation de la crise et ses caractéristiques puis il présente la communication qui l'accompagne. Pour lui une crise est

une perte de repère et difficulté dans la prise de décision à cause des événements inattendus. Ainsi elle se caractérise par le dysfonctionnement, l'imprévisibilité des causes et conséquences et elle touche l'ensemble de l'organisation. Dans une crise la perception prend le pas sur les faits réels et la domination d'irrationalité dans les décisions.

Une crise nécessite une communication spécifique permet à l'entreprise de montrer sa capacité à faire preuve d'empathie, de compassion, de patience et l'ouverture au dialogue.

Dans une situation de crise, les demandes d'information et d'explication dépassent la capacité d'une organisation. Ces qui exige l'adaptation de la communication à la crise et doit émerger d'une planification et stratégie qui permet de répondre efficacement aux besoins d'information et ne laisse pas la place pour les propagandes.

Il identifie deux types de crises la première liée à des accidents ou situation d'urgence et la deuxième liée à la gestion d'information ou de fonctionnement interne.

Les objectifs du première type c'est limiter les dommages aux personnes, biens et environnement. Cependant, pour la crise liée à la gestion de l'information l'objectif est de limiter les risques de perte de confiance envers les organisations

Dans le deux types la relation entre les acteurs qui s'occupent par la résolution de problème et les acteurs qui communiquent se diffèrent pour le premier type de crise le chargé de la communication est un acteur non concerné directement par la gestion de crise, Or que pour le deuxième type c'est le même acteur qui communique et s'en charge par la résolution de problème.

La relation entre les médias et la crise réside dans l'accès à l'information et sa qualité. Dans la crise plusieurs principes fondamentaux de la communication publique se mettent en danger.

Pasquier consacre ce chapitre pour parler de la crise et sa communication et mettre en lumière le management des organisations publiques qui se caractérise par la permanence des crises. Comme dans la crise plusieurs principes fondamentaux de la communication publique se mettent en danger, la communication doit être plus flexible devant la diversification et l'émergence des nouveaux outils et supports offerts par la technologie.

Commentaires :

Comme il était annoncé au début de l'ouvrage, Pasquier inscrit cet ouvrage dans les approches normatives selon (Giroux, 1994). Cet ouvrage destiné à nous éclairer sur la communication des organisations publiques et ses techniques. Dans une approche opérationnelle Pasquier présente des conseils et des bonnes pratiques. Il s'adresse aux professionnels et aux étudiants niveau master.

Dans cet ouvrage Pasquier essaye de dupliquer le modèle de la communication des entreprises privées sur le modèle public qui se diffère d'un contexte à autre.

Nous constatons que la place des personnes dans cette communication n'a pas assez développé dans cet ouvrage. Or que sur le plan individuel, la communication est un produit de l'interaction interpersonnelle et le rôle du personnel dans la diffusion des informations en tant que porte-parole de l'entreprise est essentiel. Ce personnel qui se bénéficie des outils offert par internet à l'instar des réseaux sociaux peut mettre en danger, consciemment ou inconsciemment, la réputation des organisations publiques. Comme il peut participer à la limitation des effets des propagandes..

De même nous signalons que la communication dans le management moderne a un rôle de pression qui peut engendrer des mouvements de résistance de la part des personnels comme elle peut développer un climat de mal être et d'instabilité chez les personnels (Gollac et Volkoff,2006 ; Nicole et de Gaulejac,1991).

Enfin, Pasquier n'a pas abordé la question de la communication syndicale et ses effets sur le fonctionnement d'une communication « patronale ». Cette communication qui se caractérise par sa proximité, son flexibilité et les techniques mobilisées par les syndicalistes (Olivesi,2006).

Références

Gollac, M., & Volkoff, S. (2006) « La santé au travail et ses masques ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, Vol.3,p 4-17.

Giroux, N. (1994) « La communication interne: une définition en évolution ». *Communication et organisation*, V.5.

Nicole, A., & de Gaulejac, V. (1991). Le coût de l'excellence.

Olivesi, S. (2006) « La communication au travail. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises ». *Lectures, Les rééditions*.

Solomon, M. R. (2010) « *Consumer behaviour: A European perspective* ». Pearson education
Vaughn, R. (1980) « How advertising works: A planning model ». *Journal of advertising research*.

Vaughan, R. (1986) « How advertising works: A planning model ». *Journal of advertising research*, Vol.26, N.1,p 57-66.

.