

## Les exigences de service public dans la communication d'une entreprise publique

Michel Merlay, Gilbert Veyret, Gentiane Weil

### Abstract

Public Service Requirements in Public Enterprise Communication A Round Table Discussion

The heads of communication of three large public enterprises exchange their views on the importance of internal communication within public enterprises, internal and outside communication on the values of the public service and adaptation to user needs, the necessity for reconciling the need for transparency and the imperatives of competition, and, more generally, the need to express the combination of public ethics and managerial efficiency specific to public enterprise.

---

### Citer ce document / Cite this document :

Merlay Michel, Veyret Gilbert, Weil Gentiane. Les exigences de service public dans la communication d'une entreprise publique. In: Revue française d'administration publique, N°58, 1991. La communication publique. pp. 243-247;

doi : <https://doi.org/10.3406/rfap.1991.2888>;

[https://www.persee.fr/doc/rfap\\_0152-7401\\_1991\\_num\\_58\\_1\\_2888](https://www.persee.fr/doc/rfap_0152-7401_1991_num_58_1_2888);

---

Fichier pdf généré le 19/02/2024



## LES EXIGENCES DE SERVICE PUBLIC DANS LA COMMUNICATION D'UNE ENTREPRISE PUBLIQUE (\*)

Questions à Michel MERLAY (*Directeur de la communication à la SNCF*),  
Gilbert VEYRET (*Adjoint au directeur de la communication à EDF*) et  
Gentiane WEIL (*Conseiller du président de France Télécom*)

### UNE VALEUR FORTE DE LA COMMUNICATION INTERNE : LE SERVICE PUBLIC

*La priorité donnée à la communication interne constitue une des caractéristiques de la communication de service public. Comment cela se traduit-il dans les entreprises publiques?*

**G. Veyret :** La communication interne est devenue prioritaire quand nous avons mieux pris conscience des nouvelles aspirations des agents de notre entreprise. Ils ne se contentent plus des notes de service pour comprendre le sens de leur mission et ne considèrent pas que leur opinion est totalement exprimée par les revendications syndicales. Or la qualité d'un service public dépend de la bonne adéquation entre les besoins des publics, la connaissance qu'en ont les agents et la capacité d'adaptation du service public à ces besoins en évolution constante. La qualité de la communication interne est la seule garantie d'une bonne communication externe. Les agents des services publics doivent en être les meilleurs ambassadeurs.

**G. Weil :** La communication interne dans les entreprises publiques a pour vocation de maintenir la cohésion de l'entreprise; elle représente un lien entre toutes ses composantes et incite à une mise en commun des valeurs. Cette priorité n'apparaît pas toujours, car de nombreuses entreprises publiques se font connaître par des campagnes de publicité institutionnelle ou des campagnes sur leurs produits et services, mais le public, les « usagers » ignorent les efforts que mène l'entreprise publique pour communiquer avec son personnel. Ces efforts sont cependant facilement évaluable à travers les dépenses affectées à la communication interne (journaux d'entreprises, bulletins d'information, radios internes, services télématiques) et l'importance de la formation continue (à France Télécom, un dixième de la masse salariale).

(\*) Table ronde organisée par l'Association « Communication publique » le 8 mars 1991.

**M. Merlay :** A la SNCF, la prise en compte des exigences de service public se traduit par l'accent mis sur la communication interne : celle-ci a une valeur pédagogique. Le TGV constitue la vitrine de l'entreprise mais les efforts de communication ne peuvent pas porter exclusivement sur cette vitrine.

*On constate que l'attachement à la notion de service public, au-delà des différents métiers exercés, est très fort et constitue une valeur essentielle pour une entreprise publique. Comment se fait la communication sur cette valeur, sur cette identité ?*

**G. Veyret :** Cet attachement a été trop souvent exprimé par un réflexe conservateur de défense des droits acquis ou une référence abusive à un pouvoir régalien qui nous serait concédé. Mais ce sentiment d'appartenance ne doit pas être un alibi à nos insuffisances ou à notre arrogance. Nous voulons prouver que nous pouvons mieux comprendre et satisfaire les besoins de nos clients par une véritable éthique du service public. Plus que la défense d'un privilège, c'est l'obligation de prouver quotidiennement notre légitimité.

**G. Weil :** La communication sur la valeur que constitue le service public est sous-jacente. A France Télécom, nous avons mis l'accent sur la notion de service public lors de notre deuxième campagne institutionnelle à la télévision et dans la presse écrite, qui se concluait sur cette phrase : « Un rêve ? Non, une réalité qu'un grand service public prépare chaque jour ». C'était une campagne faite pour un public externe, mais qui devait aussi rassurer le public interne.

**M. Merlay :** La communication interne s'appuie sur la fierté des agents de l'entreprise et leur attachement aux valeurs du service public. Mais il s'agit également de leur faire comprendre la nécessité d'adapter et de moderniser l'expression concrète de ce concept.

## DES PUBLICS DIVERSIFIÉS ET PLUS EXIGEANTS

*Les besoins sociaux changent, les mentalités évoluent et rendent l'utilisateur plus critique et plus exigeant vis-à-vis des entreprises publiques. En outre, ces besoins diffèrent selon les lieux et les milieux concernés. Comment prendre en compte la diversité de ces demandes provenant de « citoyens égaux en droit » ? N'y a-t-il pas là, au-delà de la logique du client-roi, un principe de service public à promouvoir, celui d'adaptation ?*

**G. Weil :** Comme le souligne Marcel Roulet, le président de France Télécom, trois valeurs correspondent aux « missions » de service public.

— Tout d'abord, l'égalité d'accès pour tous. Prenons l'exemple du raccordement téléphonique : le prix en est le même, quelle que soit la localisation géographique de l'abonné. L'installation du téléphone est facturée au même tarif à l'habitant d'une ville, où le raccordement est moins onéreux, qu'à celui qui habite une zone isolée de montagne.

— Ensuite, la continuité du service : si l'on veut supprimer un service, on doit le remplacer par un autre, correspondant mieux aux demandes des utilisateurs. Nous devons même anticiper les besoins futurs de la clientèle, c'est-à-dire les prévoir et, le moment venu, proposer de nouveaux produits et services. A France Télécom, nous bénéficions des travaux de notre centre de recherches, le CNET (Centre national d'études des télécommunications).

— Enfin, l'activité d'un service public participe au développement économique du pays, elle est au service de la collectivité. Le contrat que nous devons signer avec l'État définira clairement notre rôle à cet égard.

**G. Veyret :** Nous sommes passés, en quelques années, d'une obligation quantitative — fournir aux Français les KWh dont ils ont besoin, mission effectivement remplie aujourd'hui — à des obligations plus qualitatives, fournir un KWh de qualité au moindre coût. Les besoins qualitatifs sont plus diversifiés et difficiles à satisfaire. Ainsi, par exemple, l'informatique nécessite une alimentation plus fine que les usages domestiques courants.

De même, on n'établit pas les mêmes relations commerciales avec une grande industrie qu'avec un particulier en situation de pauvreté-précarité. Je ne dis surtout pas que l'un doit être mieux traité que l'autre, mais notre organisation et nos solutions doivent s'adapter à la diversité des situations de nos clients, et non l'inverse. Cette rapidité d'adaptation n'est pas une qualité qui nous est spontanément reconnue. Il nous faut donc convaincre nos collaborateurs de la nécessité de changer notre organisation et notre méthode de travail en fonction de l'évolution constante des besoins de nos clients. Notre communication doit combiner en permanence la pérennité de notre mission et la souplesse de nos méthodes.

**M. Merlay :** Ce principe d'adaptation est l'un des volets essentiels de la vocation propre de service public de la SNCF, au-delà de sa réalité d'entreprise. Dans la communication, cela se traduit tout d'abord par une particulière acuité d'écoute des élus, organismes socio-économiques, associations, clients, pour adapter le service offert au service demandé qui évolue avec les mentalités et les modes de vie. A titre d'illustration, on peut citer le partenariat avec la quasi-totalité des régions, qui permet de fixer, de manière conventionnelle, les moyens les plus adaptés aux besoins exprimés par les voyageurs des trains express régionaux.

*De la part des citoyens-usagers, la demande de transparence se fait croissante. Comment y répondre? Comment assurer une meilleure information sur les stratégies d'entreprise et clarifier les rapports avec les usagers?*

**M. Merlay :** Cela se traduit dans les modalités concrètes d'application de la politique de communication de la SNCF, qui consiste à suivre l'évolution de la perception de son image à l'intérieur et à l'extérieur, ainsi que l'évolution des mentalités pour mieux définir les moyens à mettre en œuvre et les cibles à toucher : définir clairement son message pour mieux se faire connaître; recenser, parmi ses différents publics, ceux à qui elle s'adresse et adapter son langage; utiliser la panoplie variée des techniques de communication pour traduire ses messages tant sur le plan institutionnel que commercial; évaluer, par des études et sondages, l'adéquation des résultats obtenus aux objectifs visés.

**G. Veyret :** On ne peut pas appartenir à la nation, remplir une mission de service public et vivre dans un climat de dissimulation ou de suspicion avec nos publics. Cela dit, la transparence ne va pas toujours de soi quand nous devons adopter des stratégies complexes d'entreprise en partie engagée sur des marchés concurrentiels.

A EDF, nous avons choisi la transparence, en particulier dans le domaine nucléaire, puisque nous informons non seulement de tous nos incidents mais aussi des défauts de conception ou de fonctionnement qui auraient pu provoquer des incidents. De même nos tarifs, certes complexes et souvent mal expliqués, garantissent que chaque type de consommation est facturé à son prix de revient. Il n'y a pas de marges occultes. C'est bien là une exigence de service public.

**G. Weil :** Dans une administration, la transparence est la règle : les comptes sont approuvés par le Parlement, et les règles budgétaires sont les mêmes pour tous. Dans une entreprise publique, la stratégie ne doit pas forcément s'afficher. Ceci s'applique à France Télécom qui se trouve dans une situation de concurrence avec d'autres opérateurs en France comme à l'étranger.

Par contre, dans les relations avec l'utilisateur, nous essayons, de plus en plus, d'appliquer les règles de la transparence. C'est le cas, par exemple, pour les tarifs que nous souhaitons faire mieux connaître. Dans ce domaine où nous voulons parvenir à la réalité des coûts, la transparence nous vient en aide.

## LE RESPECT D'UNE ÉTHIQUE DE SERVICE PUBLIC

*Peut-on parler de valeurs spécifiques, d'une éthique de service public, qui distingue la communication des entreprises publiques de celle des entreprises privées ?*

**G. Veyret :** Cette distinction a longtemps été très forte. Le service public s'interdisait de faire de la publicité, considérée comme un instrument exclusivement commercial. Il est vrai que celle-ci n'est pas toujours raffinée, quant aux moyens de séduction employés.

Désormais, cette distinction tend à s'estomper. La publicité institutionnelle, mais aussi commerciale, fait partie du devoir d'information d'un grand nombre de services publics, en particulier industriels et commerciaux. Parallèlement, les grandes entreprises ont pris conscience de leurs obligations et mettent en avant une éthique au service de l'environnement, du consommateur, etc. Mais le service public doit garder sa spécificité, vendre n'est qu'un aspect de sa mission.

**G. Weil :** Bien que la publicité comparative soit aujourd'hui autorisée, je ne me permettrais pas de comparer les valeurs qui distinguent la communication des entreprises publiques de celle des entreprises privées. Chaque entreprise est libre de choisir sa propre éthique et ses propres valeurs. En ce qui concerne France Télécom, nous considérons que notre communication doit être compréhensible pour tous (le bon français est la règle); elle doit respecter le consommateur, le client (nous n'utilisons pas le tutoiement); elle ne doit pas être mensongère, discriminante; elle ne doit pas choquer et si elle fait rire, ce n'est pas au détriment d'autrui.

**M. Merlay :** A la SNCF, le fil conducteur de la communication publicitaire s'articule désormais autour d'un slogan selon lequel « le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous ». A titre d'illustration, chacun peut comparer les quelques milliers de passagers qui ont pu bénéficier du supersonique Concorde et cent cinquante millions de voyageurs transportés en TGV ces dix dernières années...

*Comment, enfin, concilier cette double culture des entreprises publiques et faire que logique d'entreprise et logique de service public aillent de pair ?*

**M. Merlay :** La stratégie d'entreprise de la SNCF doit répondre à une double exigence : affirmer la compétitivité de l'entreprise dans des secteurs en forte concurrence commerciale (trains inter-cités, fret) et satisfaire à ses obligations de service public dans la recherche permanente d'une amélioration de la qualité d'un service d'intérêt général (banlieue, trains express régionaux). Cette dualité même induit, dans le mode d'expression de la SNCF, un effort permanent propre à en garantir la cohérence et l'unicité, symbolisé par la gestion du réseau ferré français.

**G. Veyret :** Je redoute le côté abstrait et idéologique de ce genre de débat : d'un côté le lucre, de l'autre la vertu; ou, au contraire, d'un côté l'efficacité et la modernité, de l'autre Courteline et Kafka réunis. Je ne crois pas m'en sortir par une boutade en affirmant que, d'une part, nous relevons de la logique d'entreprise qui implique recherche de productivité, de rentabilité, de qualité, de développement, de respect de l'environnement; d'autre part, en tant que service public, nous devons affecter à nos usagers présents et futurs les gains ainsi obtenus. L'appartenance au secteur public est donc une très forte exigence puisque nous devons en permanence combiner éthique publique et efficacité managériale. C'est aussi l'intérêt de notre mission. Mais il nous reste d'énormes efforts à accomplir pour faire partager cette passion : à l'intérieur comme à l'extérieur.

**G. Weil :** Il convient d'exprimer les deux logiques, de bien les identifier, de ne pas les opposer mais, au contraire, de les concilier. Il faut avoir une politique commerciale dynamique, mais non agressive. Par exemple, chaque abonné a droit gratuitement à un minitel de base. Le personnel des agences commerciales peut cependant proposer — mais non imposer — un minitel plus performant, mais payant.