

## THIERRY LIBAERT « D'UN POINT DE VUE COMMUNICATIONNEL, LA DÉMATÉRIALISATION EST UN ÉCHEC »

« *No reply* » : la communication sans relation des services publics<sup>(1)</sup>. C'est l'intitulé de la note préparée par Thierry Libaert pour la Fondation Jean-Jaurès, fin 2024. Le conseiller au Comité économique et social européen (CESE) y analyse les conséquences socio-politiques de la dématérialisation de l'action publique et de la « *communication sans relation* » qu'elle a engendrée. Surtout, il propose des solutions...

PROPOS RECUEILLIS  
PAR ANTOINE GAZEAU

### La dématérialisation de l'action publique est-elle, en France, un échec ?

Disons que pour certains services publics, qui ne sont plus accessibles qu'en ligne, elle a pris des proportions trop importantes à mon sens. Cela pose un certain nombre de soucis liés à la fracture numérique, entre autres : une partie de la population n'a pas accès ou ne maîtrise pas l'outil Internet. Mais au delà, cette distanciation doit nous préoccuper. Nous sommes au plus bas niveau historique de la relation de confiance des Français envers les services publics. Et près de 40 % d'entre eux disent que c'est plus compliqué maintenant qu'avant. Si on n'a plus confiance et qu'on a l'impression d'une complexité accrue, on peut considérer que d'un point de vue communicationnel, la dématérialisation est un échec.

### Peut-être parce qu'elle a été menée à l'aune de considérations purement économiques, et non pas pour satisfaire les usagers ?

Je le crois. On ne l'a jamais dit de façon aussi claire, mais mes investigations montrent que son objectif premier était de faire des économies, avec un gain de 4,5 milliards d'euros à la clé, ce qui est loin d'être négligeable ! On peut bien sûr le comprendre. Du reste, cette logique économique est loin d'être la seule explication de la réduction de la présence physique dans les services publics. Après



D.R.

la crise Covid, la progression du télétravail dans les administrations y a aussi contribué. La montée progressive des incivilités également, m'a-t-on beaucoup dit.

L'une des conséquences, c'est l'anonymisation des relations. Aujourd'hui, quand on contacte un service public sur une plateforme, on n'a jamais un nom, ni un numéro de téléphone. L'identité

du conseiller change aussi régulièrement, voire systématiquement. Au final, sous couvert de simplification, la dématérialisation aboutit à une déshumanisation de la relation.

### C'est sévère...

La dématérialisation, encore une fois, a en tout cas été réalisée dans une

optique managériale. Les problématiques de communication n'ont pas été prises en considération. Et ce qui a été mis en place n'a pas été à la hauteur de l'enjeu. Les bots d'intelligence artificielle nous aident à répondre à des questions basiques, c'est vrai, mais dès que l'interrogation dépasse un certain niveau de complexité, seuls une présence physique et un contact humain peuvent apporter une vraie réponse.

### Vous semblez parler en connaissance de cause...

Je l'ai expérimenté, comme des millions de gens. J'ai dû avoir affaire à l'administration il y a quelque temps. Je voulais un contact. On m'indiquait des créneaux pour prendre rendez-vous avec un interlocuteur mais sur les trois mois, tous étaient occupés. Quelques jours après, même chose. On vous laisse croire à une possibilité de relation et on vous déçoit. Avec les adresses e-mail intitulées « *noreply* », dont nous recevons tous des messages, la frustration est la même : on vous encourage à communiquer, à dialoguer, à interagir, mais en même temps, vous vous apercevez que c'est juste promotionnel et que toute réaction est impossible. À mes yeux, ce n'est pas un détail et cela participe à la fracture sociale.

### Et même au populisme, écrivez-vous. Ce populisme rampant qui gagne finalement la plupart des démocraties occidentales, ce serait donc la faute au « *no reply* » ?

En quelque sorte. Les analyses de Jérôme Fourquet<sup>(2)</sup>, par exemple, ont démontré une relation très claire entre la disparition physique des services publics et la montée du populisme. Mais au-delà même de cette disparition physique, c'est celle de la relation qui doit nous inquiéter. S'il y avait la possibilité d'avoir une vraie écoute et une vraie réponse aux besoins des gens, la disparition physique ne serait pas un problème. Le fondement du populisme, c'est le sentiment de fracture

relationnelle, le sentiment de ne pas être écouté par les représentants de l'État, notamment en zones rurales. Le problème, c'est qu'on est maintenant entré dans un cercle vicieux...

### C'est-à-dire ?

Les populistes brocardent les dépenses publiques. Donc on réduit tout ce qui est service public et on installe plutôt des machines pour établir la relation. Par là même, on accroît le sentiment de ne pas être écouté et on favorise... la montée du populisme ! Les réponses au problème, au final, l'aggravent. Il y a une incompréhension totale du sujet.

### Comment se sortir de ce cercle vicieux ? Parmi vos préconisations, vous évoquez notamment l'organisation d'un grand débat national sur l'évolution des services publics, à l'instar de ce qui s'est fait sur la fin de vie ou le climat...

Je suis en effet étonné que sur un sujet aussi important que celui-là, la relation au service public, il n'y ait jamais eu de débat. Peut-être pourrions-nous en envisager un au palais d'Iéna (le siège du Conseil économique, social et environnemental, NDLR)... Le point de départ serait déjà de se dire que même avec un service public déficient, il y a des impératifs de cohésion sociale et de relation. Cette idée-là a totalement disparu avec la numérisation et la plateforme.

### Dans votre note, vous vous adressez aussi directement aux communicants publics...

Je leur lance un appel pour qu'ils essaient de monter en puissance. La communication publique ne doit pas juste être descendante et instrumentale. Je travaille beaucoup sur la communication responsable et je m'étonne souvent de ce réflexe d'informer sur le dérèglement climatique, sur l'érosion de la biodiversité, etc. On sait que l'information est un levier nécessaire mais jamais

## Une note devenue virale

À l'origine, c'est une courte note intitulée « *Communication des services publics, sans contact & no reply* », publiée dans La Revue politique et parlementaire, qui a tapé dans l'œil de la Fondation Jean-Jaurès. Laquelle a demandé à Thierry Libaert d'approfondir son sujet. Bien vu : la note est devenue l'une des plus téléchargées du site.

suffisant pour engager une modification comportementale. On demande autre chose à la communication publique que d'être simplement dans la transmission d'informations.

### N'est-ce pas leur hiérarchie, qu'il faut avertir, plutôt que les communicants publics ?

Sans doute, si. Sans doute faudrait-il aussi imaginer une vraie structure de pilotage de la transformation des services publics. Aujourd'hui, chaque ministère engage des procédures de numérisation et le ministère de la Fonction publique, lui, gère avant tout... la fonction publique. Je pense qu'on peut remonter tout cela à un niveau totalement transverse aux administrations, plutôt du côté des services du Premier ministre. Pour mener une vraie réflexion sur la transformation des services publics, on pourrait créer une sorte de comité qui ne réunirait pas seulement des experts économiques et des experts du numérique, mais aussi des parties prenantes, des élus, des consommateurs, des représentants de citoyens. Cela éviterait d'être unilatéral, descendant, distancié et, encore une fois, de se cantonner à une optique purement économique. ■

(1) À lire sur [www.jean-jaures.org/publication/no-reply-la-communication-sans-relation-des-services-publics](http://www.jean-jaures.org/publication/no-reply-la-communication-sans-relation-des-services-publics).

(2) Jérôme Fourquet, « La disparition des services publics, carburant électoral du RN dans les petites villes et les villages », dans *La France d'après* (Éd. Seuil).