

Notes de lecture

► Rubrique réalisée par Danièle Lamarque

Marketing public, de la conception du service public à son évaluation

► **Albert Louppe et Philippe Dressayre** *Presses des Mines, collection Économie et gestion*, Paris, 2022, 276 pages

Rédigé par deux professionnels de l'accompagnement en conseil et en formation des dirigeants, cadres et agents des organisations publiques, et auteurs de plusieurs autres publications, cet ouvrage plaide pour un meilleur ancrage des concepts et des pratiques du marketing dans les organisations publiques. Riche de nombreux exemples concrets et complété par 15 fiches pratiques, il se revendique comme « *le premier vademecum français consacré à l'apport du marketing au management de l'action publique* ».

Tout en reconnaissant l'introduction de la démarche marketing dans le secteur public dès les années 1970-80, l'ouvrage dénonce les carences du pilotage stratégique dans les organisations publiques et l'acclimatation parcellaire d'une notion trop souvent réduite à une approche commerciale propre au secteur privé. Il vise à réconcilier la satisfaction des besoins de l'utilisateur et la prise en compte de l'intérêt général en reformulant l'exigence de « *valeur du service public* » pour la rendre plus concrète et plus exigeante.

Les trois premiers chapitres traitent du marketing en tant que nouvelle fonction de management public, du marketing de l'offre de service public, et du marketing des stratégies de politique publique. Le quatrième décrit plusieurs exemples de contributions du marketing pour avancer sur des enjeux d'intérêt général : rendre plus concrète la réforme de l'État ; développer la participation citoyenne ; intégrer les enjeux du développement durable ; faire face à des situations de crise.

L'ouvrage est très convaincant lorsqu'il recommande de mieux prendre en compte les besoins et les demandes de la population pour fonder l'action publique. Alors que la nécessité de *mettre le citoyen au centre de l'action publique* est un leitmotiv de tous les programmes de réforme, il manque à cette ambition affichée le savoir-faire de la démarche marketing, qui se fonde en premier lieu sur l'identification des différents publics et de leurs attentes spécifiques, voire de leurs résistances potentielles, par différents modes de consultation/association des acteurs. Les hésitations terminologiques bien connues (administré/utilisateur/client/citoyen/contribuable/acteur socio-économique...) illustrent la variété des relations des publics face à l'action publique, et la difficulté à les

concilier, voire à les reconnaître. L'ouvrage perçoit bien, sans trop y insister, que le terme de « citoyen » constamment invoqué a l'avantage de dissimuler cette ambiguïté sous un masque noblement consensuel.

Les auteurs s'attachent à enrichir la notion de besoin, plus familière au marketing, en l'ouvrant vers celles de demandes ou d'attentes. Plusieurs exemples concrets, dont l'analyse comparée des attentes des familles en matière de restauration scolaire, en fonction de leur origine socio-professionnelle, sont éclairants. En effet la notion de besoins, qui renvoie à la délivrance d'une prestation, ne rend que partiellement compte de la complexité de l'action publique, qui a justement vocation à répondre non pas seulement à des besoins ou des attentes, mais à des problèmes de société qui engagent, comme l'ouvrage ambitionne de le démontrer, différentes dimensions de la valeur du service public. Certains des exemples présentés, notamment dans le domaine de la santé (hôpital, maternités) illustrent cette complexité, que l'ouvrage résume bien en se gardant de proposer des solutions simplistes.

Les différentes composantes de l'offre de service (qualité, accessibilité, prix et information) font l'objet d'analyses précises et argumentées. Les développements et les fiches relatifs au prix du service public en particulier sont très pédagogiques et devraient inspirer les managers comme les élus. Il en est de même des analyses des différents modes de participation citoyenne, une antienne des discours sur les politiques publiques, que les auteurs détaillent tout en relevant sévèrement que « leur échec invoqué par les décideurs publics est en fait dû à l'absence de stratégie pérenne et professionnelle d'association des acteurs individuels et collectifs, au profit d'un modèle néo-corporatiste qui privilégie une expression des intérêts d'acteurs organisés en un nombre limité de groupes constitués auxquels est garanti un monopole de représentation sectorielle ».

D'une écriture claire et précise, l'ouvrage plaide pour l'utilité de la démarche marketing dans la gestion publique et sa capacité à répondre à des enjeux d'intérêt général. Il apporte ainsi un éclairage original sur des problématiques et des domaines fréquemment commentés et illustre son propos de nombreux cas pratiques, exemples de méthodes et d'outils utiles aux professionnels de l'action publique, élus et agents publics. Les exemples cités portent sur des domaines aussi variés que l'action culturelle, les transports collectifs, la gestion de l'eau, l'accueil de la petite enfance ou les Restaurants du cœur.

Par son approche à la fois théorique et pratique, son propos tonique et concret, sa volonté pédagogique et la variété de ses illustrations, l'ouvrage s'adresse aux acteurs de la gestion publique mais aussi, plus largement, aux étudiants et au public intéressé par les enjeux et les évolutions des services publics. Il contribue efficacement à une entreprise de refondation de l'action publique qui appelle un recours plus actif à l'innovation, à la capacité d'adaptation aux évolutions de l'environnement et à l'évaluation.