

LA POLITIQUE DU COACH

Le départ d'Hervé Jamar du gouvernement fédéral pose la question du formatage des ministres. Car gouverner, ça ne s'improvise pas, ça se travaille. Dans le fond comme dans la forme.

Hervé Jamar a jeté l'éponge après moins d'un an de gouvernement fédéral. Adieu le fauteuil de ministre du Budget, bonjour le placard doré de gouverneur de la Province de Liège. Une demi-surprise. Car l'annonce, certes soudaine, n'a pas étonné sur le fond. On sentait que Jamar n'était pas fait pour le job. Lui-même, connu pour sa sincérité, a admis son "handicap d'image", ses débuts "laborieux", sa méconnaissance relative des matières budgétaires... Des faiblesses accentuées par la pression médiatique nationale et les attaques de l'opposition. Moins d'un an plus tard, il a donc renoncé. Pourtant, dans les coulisses politiques, un ministre, d'autant plus s'il est novice, cela s'encadre, se coache, se "formate". Lui pas.

"C'est vrai que Jamar est resté naturel, mais il avait des lacunes et le département était trop technique pour lui. Puis, c'est surtout la forme qui a péché. Dès le début, il avait des yeux de chien déjà battu. Sa mollesse et son côté Droopy montraient qu'il était dans le job à contrecœur. Un non-verbal désastreux en terme d'image" assène un observateur. Ce constat sans appel pose clairement la question du formatage des ministres, personnages les plus exposés de la scène politique. Jamar n'a pas voulu ou su rentrer dans le moule, d'où son exfiltration du gouvernement. Mais outre l'erreur de casting initiale, un coaching aurait-il pu transformer le député-bourgmestre de Hannut en bête de gouvernement?

En règle générale, les outils ne manquent pas pour façonner un ministre et son action. Celui-ci dispose avant tout d'un cabinet, avec à sa tête un chef de cabinet. *"C'est ce dernier qui fait tourner la boutique, la gestion*

des dossiers, le travail des experts du cabinet tandis que le ministre est davantage en représentation, épaulé par son porte-parole, chargé de com' ou attaché de presse", explique un membre de cabinet.

En coulisses, le chef de cabinet, surtout dans des départements très techniques, est capital. Mais il peut aussi avoir été placé là, outre ses compétences, pour "surveiller" son ministre et son action pour le compte du président de parti. Parfois, même, le chef de cabinet s'avère un ministre bis, œuvrant comme un Cyrano du ministre en place. C'est pourtant ce dernier qui reste l'incarnation visible et audible du ministère. C'est à ce niveau que le coaching prend toute son importance. Même s'il n'y a pas de règle unique ou systématique de prise en charge du ministre pour améliorer la forme et le fond de sa communication, chaque parti finance régulièrement des coachings personnalisés pour ses représentants à problèmes.

"Ces coachings sont délicats, encore plus avec des ministres. Il y a d'abord un travail de destruction... des défauts (les mauvais tics) couplé à un travail de construction sur le fond ou la forme, du phrasé, du débit, de structuration de son discours... explique Alain Raviart, coach et spécialiste de la communication de crise. Autre élément essentiel, il faut donner la confiance en soi. Qui peut aussi être une confiance en certains défauts, car les aspérités peuvent construire l'image d'un homme politique. Il y a des spécificités à garder."

Cette "formation" (jamais obligatoire) peut être demandée par la personne elle-même, mais souvent c'est le parti ou les conseillers directs du ministre qui la suggèrent. Des cours de néerlandais, souvent au niveau fédéral, mais aussi des formations de mediatraining intensif. Parfois en pure perte. *"On s'est escrimé pendant des mois à corriger la pose de voix d'un ministre en place depuis des années déjà, mais rien n'y a fait"*, se lamente un spécialiste de la com'.

Mais il ne suffit pas que le changement opère. Encore faut-il qu'il soit bien dosé et devienne naturel. *"Beaucoup trop de ministres sont hyperformatés, déplore Alain Raviart. Certains sont comme des CD, une fois lancés, ils adoptent toujours la même mécanique, la même vitesse, le même ton, la même histoire... Quasiment des robots. Cela se repère, entre autres, aux éléments de langage (réponses toutes faites et stéréotypées) qui truffent les interviews. Même Sophie Wilmès qui succède à Hervé Jamar comme ministre du Budget a déjà montré, dans ses premières déclarations, des signes de formatage*

à travers les éléments de langage qu'elle manie ("Je fais confiance à l'accord de gouvernement"). C'est sûr, elle a été briefée". L'idéal se situerait donc entre le naturel (pénalisant dans le cas de Jamar) et l'hyperformatage artificiel.

LE CAS GALANT

Jacqueline "La gaffe" Galant, ministre de la Mobilité, constitue un beau et récent cas d'école de cette recherche de "juste milieu" après recadrage suite à ses boulettes, comptables et autres. *"Chez Galant, il y a eu une double évolution pour assumer ce personnage truculent qui peut déraiper à tout moment, analyse Alain Raviart. Au début de son mandat, elle a très mal pris les critiques, riposté de manière musclée et stigmatisé ses prédécesseurs. Une agressivité qui lui revenait en boomerang. Puis, elle a complètement changé de stratégie en assumant le truc avec plus de modestie et d'autodérision. C'est clairement un choix stratégique d'une com' plus douce, qui marque une prise de conscience au parti et dans son cabinet qu'il fallait "amener" la ministre à cette métamorphose. L'entourage et les coachs ont clairement agi."*

Outre le chef de cabinet, l'autre pilier auquel le ministre peut s'accrocher est son chargé de communication. À la fois "tirez d'élite sur le mirador pour défendre le ministre contre les attaques" et "ange gardien" pour éviter, en toutes circonstances, que le ministre ne trébuche dans un paysage hypermédiatisé et générateur de pression. C'est pourquoi les "attachés de presse" sont souvent d'ex-journalistes capables d'inculquer le b-a-ba des médias mais aussi "d'être dans la tête du ministre" au moment où celui-ci se pose des questions sur l'attitude ou le discours idéal à adopter. De l'abandon des lunettes de Maxime Prévot (cdH) depuis qu'il est ministre du gouvernement wallon aux cours intensifs de néerlandais d'Elio Di Rupo époque rue de la Loi, en passant par le drill de communication des nouveaux ministres fédéraux, les officines du pouvoir laissent le moins possible de choses au hasard. Sauf si on s'appelle Laurette Onkelinx, Joëlle Milquet ou Didier Reynders. "Des exemples, mais aussi des exceptions, explique

“C’EST D’ABORD UN TRAVAIL DE DESTRUCTION DES DÉFAUTS, PUIS UN TRAVAIL DE CONSTRUCTION.”

Alain Raviart. *Ceux-là ont des capacités intellectuelles et physiques hors normes et peuvent passer rapidement d'un ministère à un autre.*" Leurs forces? Souvent une mécanique de fonctionnement bien huilée et un noyau de fidèles collaborateurs qui les suit. Mais aussi, comme le dit le chroniqueur politique Michel Henrion, "le don de voir chaque dossier avec d'autres yeux et lunettes. Sur chaque dossier, avoir avant tout une lecture politique des enjeux, des tendances, de l'opinion publique. Là réside le talent."

Un talent rare qui n'est le fruit d'aucun coaching. Aux autres les formations et apprentissages en tout genre. Et une extrême prudence comme en atteste l'anecdote savoureuse d'un ministre ayant suivi un coaching en vue d'un discours. Tout avait été travaillé: texte, punchlines, attitudes... Sauf que, à la grande stupéfaction du ministre coaché et de son entourage, un autre ministre, d'un autre parti, avait livré le même discours en télé! Car le premier avait un jour tout dévoilé au second du discours qu'il préparait.

Il suffit aussi parfois d'un rien pour faire capoter tout coaching, comme en fit l'amère expérience une ministre passée chez le coiffeur une heure avant un débat télévisé important. Son brushing complètement loupé lui avait fait perdre tous ses moyens. Comme quoi, une image, ça ne tient parfois qu'à... un cheveu.

✘ Fernand Letist