

## > NOTES DE RECHERCHE

THIERRY GIASSON

Département de science politique

Université de Montréal

Thierry.giasson@umontreal.ca

### LA PRÉPARATION DE LA RÉPRÉSENTATION VISUELLE DES LEADERS POLITIQUES. LE CAS DU DÉBAT TÉLÉVISÉ FRANCOPHONE DE L'ÉLECTION PARLEMENTAIRE FÉDÉRALE CANADIENNE

**Résumé.** — Comment les leaders politiques préparent-ils leur image en prévision d'un débat télévisé ? Quel rôle jouent leurs conseillers dans cet exercice stratégique ? Quelle est l'importance de la communication non verbale dans la préparation de la performance télévisuelle du candidat. L'article répond à ces questions en étudiant le cas du débat télévisé francophone de l'élection fédérale canadienne en 2000. Deux préoccupations ancrent l'analyse. Premièrement, étudier le rôle des conseillers politiques et leur interaction avec les chefs de partis dans l'exercice de préparation au débat. Deuxièmement, porter une attention particulière à cette interaction dans l'ajustement des composantes de la représentation visuelle, de la communication non verbale des dirigeants politiques. Des entrevues menées auprès des principaux conseillers en communication des cinq leaders politiques ayant participé au débat de 2000 montrent que, au Canada, la préparation d'un débat, l'ajustement de l'image du candidat, ou l'élaboration stratégique de toute autre manifestation de communication politique se réalisent dans un contexte de collaboration et de discussion entre le chef du parti et les stratèges qui le conseillent.

**Mots clés.** — Débats télévisés, marketing politique, image politique, Canada, élections, communication non verbale, représentation visuelle, télévision.

Les manifestations de communication politique et électorale servent plusieurs desseins dont le moins négligeable, aujourd'hui, consiste à mener une promotion médiatique des dirigeants politiques et de leur image. Une image qui se compose notamment de ce qui est visible en photographie ou à l'écran, et que nous appelons la représentation visuelle du candidat. Cette composante de l'image s'exprime à travers le comportement, la gestuelle, les expressions faciales et les interactions du dirigeant politique avec d'autres acteurs. Une communauté croissante de chercheurs s'intéresse à cette image médiatisée des candidats. Les analyses de cet objet de recherche ont porté jusqu'à maintenant sur les composantes de cette représentation visuelle (Rolot, Ramirez, 1987 ; Monière, 1992 ; Giasson, 1996, 2000) ou ses effets potentiels sur les préférences ou le vote des électeurs (Rosenberg *et al.*, 1986 ; Rosenberg, McCafferty, 1987 ; Sullivan, Masters, 1988 ; Masters, Sullivan, 1993 ; Druckman, 2003 ; Redlawsk, Lau, 2003 ; Giasson *et al.*, 2005). Au carrefour de l'étude du marketing et de la communication politique, notre analyse lève plutôt le voile sur le processus de préparation des composantes visuelles de la communication des chefs politiques dans le cadre des débats télévisés et, plus spécifiquement, sur le rôle joué par leurs conseillers politiques dans cet exercice.

## Le marketing de l'image du leader politique et la recherche

L'un des champs d'intérêt dominants dans l'étude du marketing politique aborde le rôle des conseillers et des consultants dans l'organisation des campagnes. Présentée dans la littérature sous le vocable de « professionnalisation » des campagnes, la montée en popularité des experts – en communication, en marketing, ou en sondages – dans les organisations politiques, est expliquée par la place importante qu'occupe la télévision dans l'arsenal de communication électorale des partis politiques, et le rôle central que joue dans ce médium l'élément visuel (Hellweg *et al.*, 1992 ; Farrel, 1996 ; Kraus, 2000). La dimension visuelle intrinsèque de la télévision, et la reconnaissance croissante de son influence dans la prise de décision des électeurs, ont conduit les candidats à s'entourer d'experts en communication qui leur promulguent des conseils sur l'art de projeter à l'écran une impression visuelle reçue favorablement par les électeurs (Kraus, 2000 : 21). Ces conseillers ont pour mission d'aider les candidats à développer leur image publique et à utiliser adroitement la télévision afin de se positionner dans le marché politique ou électoral (Newman, 1999 : 93). Une image qui doit s'aligner aux attentes des électeurs tout en mettant en valeur des éléments de la personnalité du candidat (Kotler, Kotler, 1999 : 15).

Au Canada, les débats télévisés représentent des temps forts de la communication électorale et déterminent souvent l'ensemble de la conception stratégique des campagnes des partis (LeDuc, 1997 : 207 ; Monière, 1994 : 69, 123). Ces affrontements télévisés représentent les rares moments de la période électorale où tous les chefs de partis sont réunis, se présentent simultanément à l'électorat, et ont la chance de se confronter directement à leurs adversaires. Au coeur de ces échanges, la composante visuelle s'impose sur le contenu verbal (Nimmo, 1970 ; Jamieson, 1988 ; Nesbit, 1988 ; Kern, 1989 ; Hellweg *et al.*, 1992). D'ailleurs, Dan Nimmo (1970) présente les débats télévisés comme des confrontations d'images visuelles. Myles Martel (1983 : 53), ancien conseiller en communication de Ronald Reagan, pousse plus loin la réflexion en qualifiant les débats télévisés présidentiels américains d'exercices tactiques de promotion des candidats qui permettent d'améliorer leur image et de la diffuser plus largement dans l'électorat. Les candidats qui y participent sont entendus, mais ils y sont surtout vus ! Susan A. Hellweg et ses collègues (1992 : 74-76) posent que les téléspectateurs voient les personnages politiques en gros plans au petit écran, ce qui leur offre la possibilité d'interpréter le visage, les expressions et les gestes des communicateurs politiques. Ainsi ces images rapprochées permettent-elles aux téléspectateurs de scruter anonymement et attentivement la communication non verbale des candidats politiques (Altheide, Snow, 1979 : 39 ; Martel, 1983 : 3 ; Kraus, 2000 : 208).

En conséquence, la communication télévisuelle exige des dirigeants politiques qu'ils emploient des méthodes discursives plus proches de la communication interpersonnelle (argumentation construite sur l'émotion et l'expérience humaine, gestuelle plus contenue, expressions faciales qui expriment la chaleur et l'ouverture, pose vocale qui dénote la franchise). Cette forme particulière de communication publique amène les leaders à modifier les composantes de leur représentation visuelle afin de maximiser l'impact de leur présence à l'écran sur l'électorat (Jamieson, 1988 ; Atkinson, 1984 ; Pfau, 1990). Des ajustements que les conseillers en communication aident les chefs de partis à réaliser. Afin d'améliorer leur performance, les dirigeants politiques participent à des séances de mise au point de leur image, en particulier avant leur participation à un débat télévisé (Martel, 1983 ; Bernier, 1991 ; Hellweg *et al.* 1992 ; Monière 1992, 1994). La préparation de ces événements médiatiques est incontournable, en particulier au chapitre de la communication non verbale.

Notre analyse s'intéresse directement au rôle des conseillers politiques dans l'exercice délicat de préparation de l'image des leaders en prévision de débats télévisés, problématique qu'aucune autre recherche canadienne n'a encore spécifiquement explorée. L'article montre comment, à

l'approche du débat français<sup>1</sup> de l'élection parlementaire fédérale canadienne<sup>2</sup> de 2000, les chefs des cinq principaux partis politiques du Canada<sup>3</sup> ont préparé leur représentation visuelle et répété leur performance. Il explique la relation de travail qui unit le leader politique et ses conseillers pendant cette phase stratégique. Quelles sont les étapes du processus de préparation de l'image du leader ? Quelle est la latitude d'action dont bénéficient les stratèges en marketing, les conseillers en communication dans la préparation de la performance et de l'image du candidat ? Comment le politique reçoit-il leurs conseils ? Quel est son niveau d'implication dans le processus ? Des entrevues menées auprès de 11 des principaux conseillers impliqués dans le processus de préparation des dirigeants politiques aux débats télévisés de l'élection parlementaire fédérale canadienne de 2000 permettent de répondre à ces questions.

<sup>1</sup> Depuis l'élection parlementaire fédérale canadienne de 1984, deux débats télévisés opposant les chefs des partis représentés à la Chambre des communes du Parlement fédéral sont diffusés pendant la campagne électorale. L'un est présenté en français, l'autre en anglais, les deux langues officielles du Canada. Ils se tiennent consécutivement sur deux jours et sont simultanément diffusés sur les deux réseaux publics de télévision (CBC et Radio-Canada) et les principaux réseaux privés (CTV, Global et TVA). Ces débats, dont la formule se transforme légèrement à chaque élection fédérale, combinent traditionnellement des questions posées aux candidats par un panel de journalistes et des périodes d'échanges directs entre leaders sur les problématiques sociétales dominant l'actualité électorale et politique canadienne.

<sup>2</sup> Au Canada, des élections parlementaires générales ont lieu au palier fédéral, en moyenne tous les 4 ans, afin d'élire les 308 députés de la Chambre des communes, la chambre basse du Parlement canadien. Le parti ayant fait élire le plus de députés est alors appelé à former le nouveau gouvernement fédéral. Le chef de ce parti devient ainsi Premier ministre du Canada.

<sup>3</sup> Les 5 chefs de partis présents étaient : J. Chrétien, Premier ministre sortant et chef du Parti libéral du Canada, un parti centriste de type « *catch-all* » dont l'héritage politique comprend, entre autres éléments, la loi constitutionnelle canadienne de 1982, la Charte des droits et libertés et la politique de multiculturalisme ; J. Clark, chef du Parti progressiste-conservateur du Canada, un parti de centre droit prônant un conservatisme fiscal associé à une politique sociale progressiste ; S. Day, chef de l'opposition officielle et leader de l'Alliance canadienne, une formation populiste de droite sur le plan fiscal et social dont les appuis étaient principalement concentrés dans les provinces anglophones de l'Ouest canadien (Manitoba, Saskatchewan, Alberta et Colombie-Britannique) ; G. Duceppe, chef du Bloc québécois, un parti régional d'orientation social-démocrate composé exclusivement d'élus du Québec et défendant au parlement fédéral canadien la cause de la souveraineté de la province francophone ; A. McDonough, leader du Nouveau parti démocratique, une formation social-démocrate, alliée historique des syndicats, qui défend le maintien du filet de protection sociale et propose une vision plutôt centralisatrice de la fédération canadienne. Depuis, tous ces leaders, à l'exception de G. Duceppe, ont quitté la direction de leurs organisations. Deux d'entre elles, l'Alliance canadienne et le Parti progressiste-conservateur, ont fusionné leurs activités et leurs bases militantes en décembre 2003, menant à la création d'un seul parti canadien de centre droit : le Parti conservateur du Canada. D'ailleurs, ce parti a remporté de justesse la dernière élection générale fédérale de janvier 2006 et forme, depuis, un gouvernement minoritaire.

## Hypothèses et méthodologie

La littérature scientifique (Bernier, 1991 ; Hellweg *et al.*, 1992 ; Monière, 1992 ; Kraus, 2000 ; Trent, Friedenber, 2000) et les récits de campagnes produits par d'anciens consultants politiques ou communicateurs professionnels (voir Martel, 1983 ; Bruce 1992 ; Strother, 1999) indiquent tous que des conseillers interviennent dans la préparation des candidats à un débat télévisé. Ces stratèges élaborent les concepts d'image des leaders, encadrent leur préparation, mènent les répétitions. Toutefois, au Canada, l'analyse de la conception et du marketing de l'image des chefs de partis est encore peu développée. Néanmoins, quelques analyses intéressantes méritent d'être mentionnées. Les travaux pionniers de Robert Bernier (1991) sur l'organisation électorale et la préparation des chefs de partis aux débats télévisés de la campagne fédérale canadienne de 1988 ont permis de tracer le contour des relations conseillers-candidats et d'identifier les particularités du modèle canadien de marketing politique et électoral. L'étude de Marie-Pierre Jodoin (2003) sur la percée du marketing politique et électoral dans les organisations partisanes québécoises a permis de corroborer certaines conclusions des recherches de Robert Bernier, notamment sur l'implication soutenue des chefs de partis dans l'organisation des campagnes électorales au Québec. Ces deux analyses se sont donc intéressées à l'organisation des campagnes électorales, à la préparation générale des leaders aux débats télévisés et à l'application de la méthode du positionnement marketing dans la sphère politique québécoise et canadienne. Toutefois, elles n'ont pas spécifiquement enquêté sur l'interaction entre politique et conseiller dans le processus de conception ou d'ajustement de la représentation visuelle du candidat à l'approche d'un débat, vide que notre article cherche à combler.

Deux visions archétypales de la relation de travail qui unit le candidat politique et le conseiller s'opposent dans les études existantes. D'une part, le modèle du « conseiller tout-puissant », qui semble correspondre à l'expérience américaine, où le candidat cède l'organisation de sa campagne à des consultants professionnels externes au parti, rémunérés pour une offre précise de services en communication ou en marketing (Shea, Burton, 2003 : 10-13 ; Kolodny, 2000 ; Trent, Friedenber, 2000 : 351-353 ; Newman, 1999 : 94-95 ; Friedenber, 1997 : 200-202 ; Farrel, 1996 : 168-177). Sans être de véritables mercenaires de la communication politique, ces conseillers entrepreneurs exportent leurs savoir-faire de par le monde aux partis politiques de toutes affiliations (Bowler, Farrel, 2000 ; Ridder, Symons, 1999 ; Friedenber, 1997 : 203 ; Farrel, 1996 : 178). Bien que des études récentes (Perlmutter, Wu, 1999 : 330 ; Kolodny, 2000 : 116 ; Thurber *et al.*, 2000 : 13, 16 ; Trent, Friedenber, 2000 : 353) indiquent que la majorité d'entre eux disent travailler pour des candidats dont ils partagent les opinions politiques, certains n'hésitent pas à offrir une

expertise sans égards à leurs attaches partisans ou idéologiques. Le portrait que Larry Sabato (1981 : 24-34) trace du profil idéologique et partisan des consultants au tournant des années 70 est fort révélateur à ce sujet. Les consultants proposent un projet de campagne, un concept de marketing ou d'image à l'équipe du candidat, et participent à sa réalisation. Dans ce contexte, il existe peu ou pas d'interaction entre le candidat et le conseiller. Le politique n'est impliqué ni dans la conception ni dans l'élaboration du projet. Il se met à la disposition du conseiller, de son savoir et de son expérience (Sabato, 1981 : 36-38 ; Luntz, 1988 : 57 ; Franzen, 1999 : 299). La relation entre les deux acteurs est d'ordre professionnel. C'est une relation d'affaire qui peut être sympathique, mais dont l'assise est avant tout contractuelle (Sabato, 1981 : 34-35 ; Franzen, 1999 : 298-303).

À l'opposé du spectre, le modèle du « candidat tout-puissant », plus proche de ce que décrivent Marie-Pierre Jodoin et Robert Bernier dans leurs analyses du cas québécois et canadien, montre un politique qui, sans tomber dans la micro gestion de la campagne électorale, s'implique activement et est consulté par ses conseillers dans l'élaboration stratégique de son image ou de sa campagne. Cette perspective implique que le conseiller, qui connaît bien les rouages de l'organisation électorale, de la communication ou du marketing politique, est avant tout un homme de confiance du leader. Il est choisi par le candidat pour faire partie de l'équipe stratégique parce qu'il gravite dans son entourage immédiat et/ou qu'il sympathise avec la pensée du candidat ou du parti. S'il entre dans le sésail, c'est que le candidat décèle en lui des qualités humaines, des connaissances ou un savoir-faire qui s'arriment aux besoins de sa campagne. Ponctuellement, le conseiller se joint à l'équipe pour défendre une cause, un parti politique ou un candidat. Son implication est motivée politiquement, non monétairement. Le processus de conseil est alors plus interactif, il exige du conseiller qu'il consulte le candidat à toutes les étapes de son mandat, qu'il module son action selon les attentes, les besoins et la personnalité du leader. Selon cette conception, le conseiller politique est au service du candidat ou du parti. Un rapport d'intimité plus marqué se tisse alors entre les deux acteurs.

Notre première préoccupation de recherche porte sur le rôle des conseillers politiques canadiens dans l'exercice de préparation des candidats aux débats. Quelle est la latitude d'action dont ils bénéficient pour parfaire la performance des chefs politiques ? Quel est le niveau d'implication des dirigeants dans cette démarche ? Quelle relation lie les conseillers et les leaders pendant la phase préparatoire aux débats télévisés ? À la lumière des conclusions tirées par Robert Bernier et Marie-Pierre Jodoin, notre première hypothèse est que les conseillers qui, en 2000, travaillent avec les chefs de partis fédéraux à la préparation aux débats télévisés seront moins directifs que ce que présente le modèle

américain des consultants professionnels. Le travail de préparation tient davantage de la collaboration que de l'imposition par le conseiller d'un concept d'image à projeter; d'un cadre de performance que le chef de parti doit respecter et interpréter. Dans cet exercice stratégique, l'interaction conseiller-candidat s'apparente au modèle du « candidat tout-puissant », plus proche de ce que les études de Robert Bernier et Marie-Pierre Jodoin ont relevé dans d'autres contextes électoraux canadiens et québécois. Deuxièmement, nous voulons étudier plus spécifiquement le rôle des conseillers politiques dans le travail de préparation de l'image, de la représentation visuelle des candidats en prévision des débats. Notre seconde hypothèse avance que sur cet aspect précis de la préparation des débats télévisés, le cadre de travail entre candidats et conseillers se rapproche davantage du modèle américain du « conseiller tout-puissant ». Dans le travail de gestion de leur représentation visuelle, les leaders de partis laissent plus de latitude à leurs conseillers et suivent plus rigoureusement les conseils promulgués puisqu'ils ne possèdent pas l'expertise ou le savoir technique nécessaire à la conduite de cette mission. Ils dépendent des connaissances et de l'expérience de leurs conseillers dans ce domaine.

Afin de vérifier ces hypothèses, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 11 conseillers ayant participé à la préparation des cinq chefs de partis en prévision du débat télévisé francophone de l'élection parlementaire fédérale canadienne de 2000<sup>4</sup>. Les répondants ont été identifiés auprès des services de communication des partis politiques ou du bureau des chefs de partis à Ottawa. Nous avons expliqué vouloir interroger les principaux conseillers impliqués dans la préparation de l'image et de la performance du chef pour les débats de 2000. Les partis nous ont fourni les noms d'individus ayant participé à ces exercices. À partir de ces contacts initiaux, nous avons produit une liste finale comprenant 16 conseillers à interroger (4 libéraux, 3 conservateurs, 2 alliés, 4 néo-démocrates et 3 bloquistes). Les individus sélectionnés ont soit coordonné l'ensemble de la procédure de préparation au débat, ou soit été directement impliqués dans la gestion de l'image des leaders politiques au cours de la phase préparatoire. Des demandes d'entrevues leur ont été acheminées. Nous avons obtenu un seul refus direct (Nouveau parti démocratique) et 4 personnes n'ont pas répondu à nos demandes (1 allié, 1 libéral, 1 conservateur et 1 bloquiste).

---

<sup>4</sup> Cette démarche s'apparente à la méthode de collecte de données employée par M.-P. Jodoin et R. Bernier dans leurs analyses respectives des cas québécois et canadien. Dans son étude de la préparation des chefs politiques aux débats télévisés de l'élection fédérale 1988, R. Bernier a mené 16 entrevues alors que M.-P. Jodoin n'a rencontré que 6 conseillers politiques québécois pour tracer le portrait de l'utilisation du marketing politique par les partis au Québec. Avec 11 répondants interrogés, notre analyse présente un échantillon se situant à mi-chemin de ceux de M.-P. Jodoin et R. Bernier.

Les entretiens ont été réalisés en vis-à-vis ou par téléphone, entre le 25 novembre 2003 et 21 mai 2004. Toutes les conversations furent enregistrées. Afin d'assurer l'atteinte d'un niveau de réponse satisfaisant à nos demandes d'entrevues, il a été convenu auprès des répondants qu'aucune information nominative permettant de retracer leur identité n'apparaîtrait dans l'article. Toutefois, leur genre et leur affiliation partisane peuvent être spécifiés dans des citations. Le questionnaire utilisé aborde 4 sections thématiques qui couvrent l'ensemble des aspects de notre problématique : la formation professionnelle, la gestion de l'image du candidat, la préparation du débat et la relation conseiller-candidat. En 2000, lors du débat français, qui étaient les principaux conseillers en image des chefs de partis ? Quelle était leur formation respective ? Comment définissent-ils l'image à projeter ? Quel type de préparation au débat ont-ils proposé aux candidats ? Quel fut leur apport dans la conception de l'image des candidats et dans leur préparation aux échanges ? Quelle est la nature des rapports qu'entretiennent le chef de parti et ses conseillers au cours de cette période ? Quel est l'apport du leader dans la préparation ?

## Le métier de conseiller

La première partie des entretiens menés auprès des conseillers permet de tracer le profil académique et professionnel de ces associés du pouvoir. Les principaux aspects de ce portrait montrent un corps professionnel majoritairement masculin, expérimenté, scolarisé, issu du monde politique ou du milieu de la communication, et dont les connaissances spécifiques à l'organisation électorale sont tirées d'expériences pratiques passées. Ainsi 82 % des répondants sont-ils des hommes, tous ont fait des études universitaires (55 % détiennent un diplôme universitaire de premier cycle et 45 % une maîtrise ou un doctorat), 91 % ont fait carrière dans le milieu politique (au sein de partis ou de cabinets politiques), et 64 % ont aussi fréquenté, au cours de leur carrière, le milieu de la communication stratégique (publicité, marketing ou relations publiques). Tous avaient participé à l'organisation d'au moins une campagne électorale avant l'élection fédérale de 2000 (9 conseillers sur 11 ont été impliqués dans plus de 5 campagnes électorales, à divers paliers politiques dans les fonctions de stratèges, de directeur de campagne, de directeur des communications, de publicitaires, de sondeurs ou même de candidats) et 82 % d'entre eux avaient déjà participé à la préparation d'un candidat aux débats des chefs. Un milieu professionnel qui compte peu de femmes, de jeunes ou de néophytes du monde politique. Ce portrait ressemble d'assez près à celui des dirigeants politiques auprès de qui les conseillers s'activent.

Les conseillers interrogés disent tirer leur savoir de la politique, des campagnes et des débats, de leurs études (en science politique pour 45 % d'entre eux), de leurs lectures (périodiques scientifiques ou spécialisés, quotidiens et magazines), de séminaires, mais principalement de l'expérience pratique du terrain électoral, de leçons tirées des élections passées (82 %). Peu de conseillers (45 %) s'adonnent régulièrement à la lecture d'études scientifiques ou de journaux spécialisés comme *Campaigns and Elections*, la revue officielle de l'Association internationale des consultants politiques, et 60 % des répondants disent ne pas avoir d'ouvrages de référence ayant marqué leur cheminement professionnel. Ce portrait présente un corps de métier dont les membres maîtrisent les rouages organisationnels et les dynamiques quotidiennes du monde électoral. Un profil canadien qui s'apparente d'assez près à ceux des consultants politiques professionnels présentés dans la littérature américaine (Sabato, 1981 ; Perlmutter, Wu, 1999 ; Thurber et al., 2000). Toutefois, une différence fondamentale s'impose. Les conseillers interrogés sont tous militants, partisans ou sympathisants avoués des partis politiques avec lesquels ils collaborent, et aucun n'a été rémunéré pour ses conseils. À l'approche du déclenchement de l'élection, les partis ont recruté 6 des 11 répondants (55 %) à l'extérieur de leur organisation pour se joindre spécifiquement à l'équipe de préparation aux débats. Les 5 autres conseillers (45 %) sont membres du cercle restreint des conseillers de confiance qui entourent les candidats ayant participé à la campagne de 2000. Qu'ils proviennent du sérail ou qu'ils soient recrutés à l'extérieur des rangs du parti, la plupart des répondants (91 %) connaissent ces leaders et cheminent avec eux depuis de nombreuses années. Cette particularité du cas canadien correspond davantage à ce que Marie-Pierre Jodoin et Robert Bernier avaient relevé dans leurs analyses et rompt ainsi avec le modèle américain du consultant professionnel, qui offre parfois ses services indépendamment de son identité partisane (Sabato, 1981). À la veille des débats télévisés, les chefs des partis politiques canadiens s'entourent de gens de confiance, de fidèles parmi les fidèles.

## La préparation des leaders au débat

En 2000, la préparation des chefs aux débats télévisés semble s'être déroulée de la même façon dans tous les partis politiques. Premièrement, toutes les organisations ont prévu une période de préparation aux débats et ont bloqué quelques jours dans le planning de campagne du dirigeant afin d'y procéder. Au cours de nos entrevues, les propos recueillis montrent que les équipes de préparation ont toutes suivi les mêmes étapes. D'abord, les responsables au contenu ont produit un guide argumentaire pour le candidat. Ce document est préparé avant les rencontres de préparation et comprend l'ensemble

des points argumentaires que doit livrer le chef au cours du débat. Toutes les informations compilées dans ce guide permettent au candidat de formuler correctement, pendant le débat, les positions programmatiques que veut défendre le parti au cours de la campagne. Des statistiques sur les problématiques sociales, les derniers indicateurs économiques, des propositions de réponses à un vaste éventail de questions reliées aux thématiques électorales du moment, des pistes d'attaques à envisager pour chaque adversaire, les correctifs à apporter concernant les dérapages de campagne, tout y est exprimé dans un vocabulaire proche de celui du chef, et formaté sous forme de slogans, de phrases clés. Selon les traditions du parti ou la qualité de l'organisation électorale, le guide est remis au chef lors du déclenchement de l'élection, quelques jours avant ou lors de son arrivée à la phase intensive de préparation au débat, qui s'échelonne au cours des trois ou quatre jours qui précèdent le premier débat télévisé. Au cours de cette courte période, le leader doit mémoriser les points centraux de ce guide.

Pour atteindre cet objectif, deux types d'exercices – qui représentent la seconde étape de la préparation – sont habituellement privilégiés. Ces activités permettent aux candidats de se familiariser avec les points argumentaires à livrer, et de prendre conscience des mécanismes de communication qui facilitent la livraison de ce discours. En premier lieu, autour d'une table, accompagné de ses conseillers au contenu, le chef prend connaissance des positions argumentaires de son recueil et les présente oralement. Il répète également ses interventions personnelles d'ouverture et de clôture au débat que lui ont préalablement produit les rédacteurs de contenu. Selon les conseillers interrogés, cette phase est capitale car elle représente souvent la première prise de contact, sous pression, du candidat avec le matériel argumentaire. Elle permet au leader de se familiariser avec le vocabulaire proposé et d'y apporter les ajustements nécessaires lorsqu'il n'est pas à l'aise avec le propos ou le vocabulaire employé pour exprimer certains enjeux. C'est également à ce moment que la qualité de la livraison du discours est évaluée pour la première fois. Ici, les conseillers proposent au chef de parti d'insister davantage sur un point, de changer de ton sur un autre, de se montrer plus dramatique ou plus léger face à une question, une attaque. La notion de performance commence alors à prendre forme et à s'exprimer. Nos entrevues ont révélé que tous les chefs ont traversé ce premier type d'exercice et l'ont utilisé pour corriger certains points argumentaires. Un conseiller conservateur présente les choses ainsi : « Nous nous sommes ensuite occupé de la portion théâtrale ! Comment intervenir, l'aider à mieux livrer ses arguments, mettre en forme les positions programmatiques. Comment livrer correctement les arguments sur l'ensemble des questions pouvant lui être posées.

Comment toujours revenir à l'enjeu principal de l'élection. En fait, comment livrer le message ! C'est un exercice de vente. Finalement, le débat est un exercice de vente. Nous devons nous assurer qu'il comprenait nos politiques et qu'il croyait en nos politiques »<sup>5</sup>.

Viennent ensuite les simulations filmées de débats fictifs. Ce deuxième exercice de préparation des chefs au débat est lui aussi très répandu. Pour les débats de 2000, toutes les organisations s'y sont prêtées. Il s'agit ici de réunir, dans un studio de télévision ou un endroit qui s'y apparente, le chef du parti et des collaborateurs dans un débat simulé. Tout est respectueusement recréé : le décor et ses éléments clés (éclairage, podiums, lutrins, notes, minutage), le nombre exact de participants, l'ordre d'intervention des orateurs, la présence de journalistes et d'un modérateur, les thèmes abordés, et la durée réelle des diverses sections du débat. Au cours de l'exercice, le chef joue son propre rôle et ses conseillers interprètent ses adversaires. Pendant quelques heures, les faux adversaires bombardent le candidat de séries de questions qui pourraient lui être posées au cours du débat. Le chef répond à chacune à partir des réponses-types comprises dans le cahier argumentaire, dirige des attaques vers ses opposants, répète ses interventions d'ouverture et de conclusion. L'équipe de préparation demande aux participants à la simulation de livrer envers le chef des attaques senties, d'être pugnaces, voire agressifs avec lui, de le pousser dans ses derniers retranchements. Un conseiller libéral décrit le processus : « On le fait pour qu'il se sente confortable dans ses interventions. Il doit être confortable avec ses notes. On a fait une simulation à Ottawa qui a duré un bon bout de temps. Avec des questions très difficiles et les commentaires les plus salauds possible car c'était mieux qu'il se choque pendant la préparation que pendant le débat. On faisait cela par section. On a essayé de ne pas lui donner trop de conseils, pour ne pas qu'il soit confus » (conseiller 1).

Cette approche permet d'amener le chef à maîtriser la livraison de son message et ses réactions sous pression, dans un cadre anxigène. La répétition permet au leader de se familiariser avec le contexte dans lequel il aura à débattre, de se préparer psychologiquement à intervenir et interagir dans ce milieu antagoniste où il ne contrôle pas tous les paramètres. Les conseillers interrogés ont révélé que le processus se déroule en segments correspondant aux diverses thématiques éventuelles du débat. À la fin de chaque section, un retour est effectué sur la

---

<sup>5</sup> Citation originale du conseiller conservateur 4 : « *Then we moved to the drama part ! How to intervene, helping him deliver lines, to package policy points. How to get out the points on just about any questions you're asked. How to get back to what this election is really about. Basically, how to drive the message. It's a sales job. At the end of the day, the debate is a sales job, but we had to make sure that he understood our policies and that he believed in our policies* ».

performance du leader et des ajustements à apporter à la qualité de la livraison du message sont proposés par les conseillers responsables, tant du point de vue de la communication verbale que des composantes de l'image visuelle. Selon nos entretiens, l'opinion du chef paraît être toujours sollicitée et ses commentaires pris en compte tout au long de l'exercice. Le processus de préparation serait ancré dans la discussion entre les membres de l'équipe stratégique et le dirigeant : « La candidate recevait l'information, l'analysait, l'assimilait, nous faisait part de ses commentaires et nous avions une discussion. C'est ainsi que ça fonctionnait » (conseiller 9).

Les simulations sont filmées. Le même conseiller néo-démocrate explique l'utilité de filmer les répétitions : « On filmait la candidate pour lui montrer les défauts à corriger, les points forts sur lesquels mettre l'emphase et surtout la perception générale que les gens pouvaient avoir en regardant sa performance à la télé ». Le procédé permet d'évaluer la performance oratoire du chef à l'écran, à travers le filtre télévisuel. Tout au long de la répétition, ou plus tard suite à l'écoute de l'enregistrement, des commentaires et recommandations sont transmis au leader afin de l'amener à livrer le message du parti « plus efficacement » à la télévision.

Aux dires de certains conseillers, ce sprint préparatoire aux débats n'est pas de tout de repos. Les exigences de performance sont constamment rappelées aux candidats et aux membres de l'équipe de préparation par la direction du parti ou le comité organisateur de la campagne. Il ressort donc que la préparation se déroule souvent dans un climat de nervosité ou de tension lourde à supporter pour le leader et son entourage. Le chef de parti tente d'intégrer rapidement et correctement le plus d'information et de recommandations, alors que les conseillers essaient de lui fournir des outils et un contexte de travail efficace, dénué d'agressivité et de stress. Un équilibre que nos répondants disent avoir réussi à imposer dans leurs équipes respectives. Certains disent même avoir pris un certain plaisir à cet exercice préparatoire. Pour les candidats plus aguerris et leurs conseillers, l'expérience de 2000 se serait déroulée dans le calme et la détente.

Tout ce travail, cet investissement de ressources et d'énergie, en vaut-il finalement la chandelle ? La préparation du candidat au débat lui permet-elle de mieux atteindre les objectifs stratégiques de communication fixés par le parti en prévision des débats ? S'il faut en croire l'évaluation que les conseillers font de la performance de leur candidat au débat de 2000, la démarche préparatoire aiderait le candidat à bien performer. Ainsi, malgré un recul temporel face aux événements, 6 d'entre eux qualifient la performance de leur candidat de bonne (55 %) et 5 la jugent très bonne (45 %). 6 conseillers disent que cette performance a permis de bien atteindre les objectifs stratégiques définis au cours de la préparation, et 5 pensent qu'elle a permis d'atteindre complètement ces visées. La majorité

des conseillers avancent aussi (82 %) ressentir une responsabilité face à la qualité de la performance de leur candidat aux débats de 2000, qu'elle soit bonne ou mauvaise. À ce propos, une conseillère conservatrice d'expérience lance avec humour : « Tout est de ma faute ! En politique, la victoire est fille de mille pères, mais la défaite est orpheline. Si le parti s'écroule, personne n'est responsable et s'il est victorieux alors tout le monde a contribué ! Mais oui, finalement, je me sens responsable de la qualité de sa performance au débat »<sup>6</sup>. Seulement 2 répondants sur 11 disent ne pas ressentir de responsabilité particulière face au travail du candidat pendant le débat.

## Les relations entre conseillers et candidats dans la préparation au débat

Plusieurs conseillers ont révélé que la phase préparatoire aux débats télévisés s'est déroulée dans un climat de tension, de nervosité. Dans ce contexte, marqué par le stress et les attentes de performance, quelle est la nature des rapports qui s'instituent entre les candidats et les membres de leurs équipes de préparation ? Les candidats sont-ils réceptifs aux conseils qui leur sont promulgués ? Les conseillers politiques sont-ils satisfaits du niveau de latitude d'action dont ils bénéficient pendant la préparation ?

À deux exceptions près, les conseillers s'entendent pour dire que la relation établie avec le chef pendant la phase préparatoire au débat baigne dans la confiance et le respect (82 % des répondants) ou l'amitié et la complicité (55 % des répondants). Un conseiller a qualifié la nature de ses rapports avec le candidat de « professionnelle et sans attaches précises » alors qu'une autre a présenté la relation comme ayant été tendue et difficile. Néanmoins, l'importance de créer et de maintenir un climat de confiance est présentée par les répondants comme incontournable afin de faciliter la participation du leader politique à la préparation : « Il fallait s'assurer qu'il soit dans le bon état d'esprit avant le débat, nous devons donc le garder heureux, nous assurer que tout se déroulait bien, calmement et ponctuellement. Nous devons créer une zone de confort et lui laisser de l'espace lorsqu'il en manifestait le besoin »<sup>7</sup>. En pleine campagne électorale, les chefs composent avec un niveau élevé de stress, de questionnements

---

<sup>6</sup> Citation originale de la conseillère conservatrice 5 : « *It's all my fault ! Really in politics, victory has a thousand fathers but defeat is an orphan. If you do badly nobody did it and if you do good everybody did it. But yes, in the end you do feel some responsibility for their level of performance* ».

<sup>7</sup> Citation originale du conseiller conservateur 4 : « *It was just assuring that prior to the debate he was in the right frame of mind, it just meant keeping him happy, making sure everything was going fine, smooth, that things went on time. To create a comfort zone and give him the space when he needed it* ».

provoqués par la couverture médiatique continue de leurs activités et les attaques répétées de leurs adversaires. Dans ce contexte, la démarche de préparation ajoute alors un autre degré de tension à la campagne du chef. Pendant 3 ou 4 jours, à huis clos, les conseillers critiquent et ajustent la performance oratoire de leur candidat. Ils le confrontent à certaines de ses imperfections. Même si, pour la plupart, ils ont été sélectionnés pour ce travail par le chef lui-même, la situation demeure délicate, anxiogène pour les deux acteurs et impose, selon plusieurs répondants, que le processus se déroule dans la confiance mutuelle : « Dès que le processus de préparation est enclenché, il doit y avoir entre nous une confiance absolue. Les candidats recherchent un conseiller sur qui ils peuvent compter »<sup>8</sup>. Les leaders politiques n'ont pas le temps de se questionner sur la validité et la justesse des conseils de leurs aides, ou même sur leur fidélité partisane. Ils s'attendent à être entraînés avec franchise et que les conseils prodigués participent à la livraison d'une performance bien arrimée aux objectifs stratégiques de communication électorale.

Certains conseillers vont encore plus loin dans leur analyse de la relation qui s'impose avec le candidat. Pour eux, un des mandats de la phase préparatoire est également de reconstruire ou de renforcer la confiance en soi du candidat. La mission est de rassurer le candidat face à sa compétence, son talent oratoire. Cette perspective a été mentionnée à propos de l'état d'esprit de deux des trois candidats anglophones à la veille du débat en français. Un autre conseiller responsable de la gestion de l'image d'un dirigeant très expérimenté raconte comment son candidat a exigé de passer quelques moments seul avec lui, avant de se rendre au studio de télédiffusion des débats : « Il fallait que je sois dans son environnement. Avec lui, dans son bureau, pour parler. Avant chaque débat, c'était la même routine. On me demandait d'aller marcher avec lui. On partait, cinq minutes, huit minutes, dix minutes pour que je lui rappelle certains éléments fondamentaux. Juste avant de monter dans la limousine qui nous conduisait au débat. Il connaissait tout, c'était simplement un dernier élément de confiance, une dernière conversation. Je faisais partie des objets qui lui permettaient d'être confortable dans une situation tendue » (conseiller 3).

Le conseiller devient alors une figure rassurante qui rappelle au chef le travail accompli en prévision du débat. Cette confiance mutuelle facilite d'ailleurs le travail des conseillers. Ils ont tous révélé que leur leader respectif a fait preuve d'une ouverture complète face aux étapes de la préparation (100 %), qu'ils étaient disciplinés dans leur travail (64 %) et

---

<sup>8</sup> Citation originale de la conseillère néo-démocrate 11 : « *You need to have absolute trust at this point. The candidates are looking for someone they can rely on* ».

qu'ils avaient confiance en eux (64 %). 9 conseillers jugent avoir obtenu carte blanche de la part de leur candidat dans la conduite de leur mandat. Toutefois, ils envisagent le processus de préparation comme étant un contexte où le candidat est très impliqué et actif (45 %) ou impliqué mais plus à l'écoute (45 %). Encore ici, tous les conseillers se disent à l'aise avec le niveau élevé d'implication du leader dans sa préparation au débat, mais que cette participation active du candidat ne doit pas s'étendre à la coordination de la préparation (45 %). Le leader n'est pas le chef d'orchestre de la symphonie préparatoire, mais plutôt le premier violon ou le soliste-vedette : « Quand je dis actif, c'est qu'il n'était pas une marionnette, mais il ne s'occupait pas de savoir comment on préparait les réponses aux questions. Il doit savoir ce qui se passe, il doit participer, il doit être confortable avec ce que les conseillers lui proposent, mais il ne doit pas être lui-même le stratège » (conseiller 1).

Nos entretiens révèlent que les équipes de préparation, composées de gens sensibles à la personnalité du dirigeant, développent un programme de préparation aux débats télévisés qui répond à ses attentes et ses compétences. Tous les répondants s'entendent sur ce point. Le chef est consulté à toutes les étapes du processus de répétition, son opinion est constamment sollicitée. Plusieurs répondants ont dit que le leader avait toujours le dernier mot sur les décisions prises au cours de la préparation. Néanmoins, le calendrier des activités, le type d'exercices à mener et le contenu des conseils promulgués, demeurent la chasse gardée de l'équipe de préparation.

À la lumière des commentaires recueillis, notre première hypothèse de travail se confirme. Le rôle des conseillers qui participent à l'exercice de préparation des leaders politiques aux débats télévisés canadiens, sans s'arrimer complètement au modèle du « candidat tout-puissant », ne correspond pas à l'archétype américain du « conseiller tout-puissant ». Nos entretiens indiquent qu'au contraire, les chefs de partis canadiens s'impliquent activement dans la conduite de l'exercice et que leurs conseillers s'attendent à ce niveau élevé de participation, qu'ils composent avec lui et qu'ils sont à l'aise avec cette réalité. Le propos d'une conseillère résume cette pensée partagée par de ses collègues : « Il [le candidat] doit être au courant de ce qui s'en vient, il faut que ça lui ressemble. Dans ce sens-là, le chef doit être proche de la stratégie, le plus proche possible des idées. Il faut que sa campagne lui ressemble, il ne peut pas être qu'un chanteur interprète. Il doit être auteur-compositeur-interprète. C'est comme cela qu'il a l'air le plus authentique. Il faut qu'il soit authentique » (conseillère 7).

## La préparation de la représentation visuelle du leader

À l'instar de ce que révèlent les propos de cette conseillère, nos entretiens montrent que le processus de gestion de l'image d'un candidat pendant la phase de préparation au débat semble marqué par une préoccupation des conseillers à respecter ce caractère « d'authenticité ». La question de la définition de l'image des dirigeants politiques en campagne électorale s'est d'ailleurs révélée délicate à aborder avec les conseillers. Délicate, car certains d'entre eux n'adhèrent pas à l'idée de définir, de créer l'image d'un candidat. Préférant utiliser les termes d'ajustement ou d'encadrement, ces professionnels de la communication politique disent qu'il est impossible de créer de toutes pièces un candidat parfait. Un conseiller libéral pose les choses ainsi : « Il n'y a pas de développement de concept de personnalité. On ne modifie pas la personnalité de quelqu'un, bien au contraire. On essaie de tempérer les extrêmes, de neutraliser les points vulnérables et de mettre de l'avant les côtés positifs. Mais on ne modifie pas. On n'influence pas autant les candidats que les gens peuvent le penser. Notre rôle est de faire en sorte que le candidat soit le mieux préparé et mieux présenté avec ce qu'il est lui-même » (conseiller 3).

Pour être efficace et bien reçue des électeurs, les conseillers avancent que l'image d'un candidat doit nécessairement refléter sa personnalité. Elle doit mettre en valeur ses forces et ses valeurs. Une conseillère du Bloc québécois résume cette perception de cette façon : « Il faut que l'image reflète la réalité. Il faut que ça colle à la réalité de la personne. On ne peut pas créer un personnage. C'est un mythe que l'on retrouve trop souvent parmi les journalistes ou dans la population. On ne crée pas des personnalités ou des gens, ce n'est pas vrai. Un faiseur d'image, ça ne marche jamais. Il faut absolument que l'image projetée soit réelle. Et ce n'est que de cette façon que le chef à l'air honnête, sincère et intègre » (conseillère 7).

Toutefois, malgré ce désaccord sémantique, les conseillers interrogés reconnaissent tous qu'un travail d'ajustement ou d'amélioration de ce que projette le candidat à l'écran est entrepris en prévision de toute manifestation de communication électorale et d'un débat télévisé en particulier. Une contradiction que relève également la politologue française, Dominique Memmi (1991), dans son examen critique des ouvrages que rédigent les consultants politiques professionnels en France. En tenant ce discours paradoxal qui combine les notions d'authenticité et de gestion d'image, de vérité et d'ajustement de l'apparence, de promotion du « naturel » et de mise en forme de la communication des leaders, les conseillers politiques canadiens interrogés, qu'ils soient à l'emploi d'un parti

ou qu'ils aient été mandatés à l'externe, s'apparentent aux consultants français ou américains. Ce discours étrange, qui « réconcilie les apparences et l'essence » (*ibid.* : 147), est probablement réconfortant pour les dirigeants qui le subissent puisqu'il leur présente la procédure de gestion d'image comme avant tout respectueuse de leur nature, de leur personnalité. Ainsi le conseiller peut-il faire son travail d'ajustement sans crainte d'être freiné par le leader. Sans le réaliser pleinement, tous les conseillers interrogés ont présenté la procédure de gestion de l'image des candidats de cette manière particulière.

Il n'est alors pas surprenant de constater qu'une très forte majorité de conseillers (82 %) croit que l'image projetée à l'écran par un candidat au cours d'une campagne est très importante, et qu'elle est importante (45 %) ou très importante (27 %) dans l'évaluation que font les électeurs de la performance d'un chef politique pendant un débat télévisé : « L'image est souvent plus importante que le fond, jusqu'à un certain point. Dans le débat, le fond a pour mission de déstabiliser la forme des autres candidats » (conseiller 9). Un autre conseiller pense que l'élément clé dans l'image projetée est le calme que démontre le leader politique au cours des échanges : « Le premier danger, c'est la nervosité. Tous les candidats vivent un niveau de stress élevé et celui qui arrive à contrôler cela a un avantage. Calme dans son discours, calme dans sa gestuelle. Pas de gestes nerveux, pas de rires nerveux, pas de bégaiements, pas de tremblements. Ce n'est pas évident, ils tremblent tous en coulisse. Ce n'est pas cela qui t'apporte le plus de points, mais c'est ce qui peut t'en faire perdre le plus » (conseiller 6).

Autre phénomène intéressant, un second consensus émerge dans le choix des caractéristiques et des valeurs véhiculées par une bonne image. D'un point de vue stratégique, les conseillers pensent qu'une bonne image doit surtout capter l'attention des électeurs (45 %), mettre en valeur la personnalité du candidat (36 %) ou le leadership du dirigeant (36%). Ce concept visuel doit permettre de véhiculer certaines valeurs associées à la notion de leadership. Dans l'esprit de 45 % des conseillers, la compétence et l'assurance arrivent en tête de liste des valeurs que doivent incarner les leaders dans leur performance au débat. Suivent l'honnêteté, l'empathie et la confiance relevées chacune par 36 % des répondants.

Afin d'amener les candidats à livrer une performance qui permet d'imposer ces caractéristiques présentées comme désirables, une attention particulière est portée à l'ajustement des composantes non verbales de leur communication, ce que nous appelons la représentation visuelle. 6 conseillers interrogés (55 %) provenant de 3 formations (Bloc québécois, Nouveau parti démocratique et Alliance canadienne) ont révélé que leurs chefs se sont soumis à des exercices précis de réajustements de leur

représentation visuelle ou de leur performance oratoire. Les conseillers des deux autres formations ont dit avoir également procédé à des ajustements de la communication non verbale de leur candidat, sans toutefois spécifier au cours des entretiens les méthodes correctives employées. De la pose de voix à la gestuelle, en passant par l'étude du regard, certains aspects de l'image de tous les chefs ont donc été modulés. Selon les réponses des conseillers interrogés, ces propositions d'ajustements sont délicates à présenter au chef puisqu'elles touchent directement à ses attributs de communicateur ou même à certaines caractéristiques de sa personnalité, de son image personnelle. Cette tâche est souvent confiée à un conseiller précis dont le mandat au cours de la préparation est de communiquer au chef les recommandations de l'équipe concernant sa performance visuelle ou son image. Chacun des 5 conseillers responsables de cette mission spécifique dans l'équipe de préparation de chaque leader ont participé à notre enquête. Selon eux, cette approche bilatérale permet d'établir un climat de confiance et de complicité où le chef est moins indisposé par les suggestions de son équipe. Ces individus connaissaient tous très bien les candidats, 3 d'entre eux étaient des adjoints membres du personnel de leur leader (1 chef de cabinet, 1 attaché de presse et 1 conseiller stratégique), 2 autres étaient des conseillers en communication externes (1 publicitaire et 1 spécialiste en positionnement marketing), spécialement mandatés pour cette mission, mais qui avaient collaboré auparavant à la préparation de leur chef à des débats antérieurs.

Nous avons également demandé aux répondants de nommer les composantes de l'image et de la représentation visuelle du candidat qui selon eux ont un impact dans l'évaluation que font les électeurs des dirigeants politiques. Les 3 réponses les plus citées furent l'arrimage entre le visuel et le verbal (36 %), le comportement et l'attitude du candidat (36 %) et la qualité de sa livraison (27 %). Sans surprise, les conseillers ont ensuite révélé que les aspects de la représentation visuelle de leur candidat, sur lesquels une attention particulière a été portée en prévision du débat, étaient le comportement et l'attitude du candidat (36 %), la qualité de la livraison (36 %), les expressions faciales (36 %) et la gestuelle (18 %). L'anecdote suivante résume bien la pensée des conseillers sur le rôle de la communication non verbale des chefs dans la livraison des messages pendant le débat : « Nous avons laissé une page sur son lutrin qui disait : souriez, ne vous fâchez pas et regardez les caméras. Vous n'êtes pas dans une assemblée partisane, vous êtes dans le salon des téléspectateurs » (conseiller 1).

Les propos des conseillers interrogés révèlent, malgré quelques réticences, que les dirigeants comprennent l'importance de l'aspect visuel de leur performance au cours du débat, qu'ils acceptent ainsi de se prêter aux exercices d'ajustement des composantes de leur représentation visuelle, et

qu'ils finissent par intégrer les conseils promulgués par leurs associés à la livraison de leur message. Faisant écho aux propos de ses collègues, un conseiller libéral indique néanmoins que les suggestions de correction offertes au candidat doivent correspondre à sa personnalité : « Il est très à l'écoute, très attentionné, c'est un perfectionniste. Quand on lui dit de recommencer, il recommence. C'est un bon élève, mais on ne lui fera pas faire ce qu'il ne veut pas faire. Et si on se trompe, si on l'amène là où il ne veut pas aller, il va nous dire non ! » (conseiller 3).

À l'instar de la négociation qui s'impose entre conseillers et candidats dans la répétition du contenu argumentaire, la phase d'ajustement des composantes non verbales de leur message se déroule sous le signe de la discussion. L'équipe de préparation formule des recommandations, suggère des correctifs, et en discute avec le candidat. 8 des 11 répondants (73 %) considère que l'apport du leader politique au travail d'ajustement de sa représentation visuelle est incontournable, qu'il s'agit d'un processus interactif de discussion entre les deux acteurs, alors que les 3 autres conseillers disent que leur candidat était très impliqué et que son apport fut très important (27 %) dans la gestion de son image. Les 11 répondants s'entendent pour dire que leurs chefs étaient très ouverts et collaborateurs face au travail d'ajustement de leur représentation visuelle. Un conseiller de la candidate néo-démocrate présente ainsi la situation : « Elle a été consultée à toutes les étapes et on ne lui a rien imposé. Nous lui faisons des recommandations ou des suggestions, mais à la fin, ça demeurerait sa décision. Toutefois, je me souviens pas qu'elle ait contre argumenté une de nos suggestions » (conseiller 9).

Les dirigeants politiques maîtrisent les enjeux électoraux et politiques, mais leur connaissance des notions d'image, de communication non verbale est parfois plus limitée. Le savoir technique des conseillers en communication médiatique devient alors nécessaire à la préparation de leur performance. S'ils sont très impliqués dans la répétition du matériel argumentaire à livrer, les leaders participant au débat francophone de 2000 interviennent aussi dans la préparation de leur image, comme l'avance ce conseiller conservateur : « Il s'est impliqué de très près dans cette partie de la préparation. C'est impossible de transformer quelqu'un. L'individu doit être confortable avec ce qu'on lui propose. Le pire scénario serait de l'amener à incarner une personnalité qui ne lui correspond pas. Tout le monde constaterait l'imposture »<sup>9</sup>. Ces commentaires partagés par tous les conseillers interrogés permettent de conclure que si les chefs de partis

---

<sup>9</sup> Citation originale du conseiller conservateur 4 : « *He was an intricate part of it all. I mean you can't make somebody they're not. You need to have the person comfortable. The worst thing that you can do is to have somebody trying to make themselves something they're not. And then everyone is seeing through it* ».

sont disposés à recevoir les propositions de leur équipe préparatoire, qu'ils se soumettent à divers exercices d'ajustement de leur image, c'est que le processus est fondamentalement bidirectionnel. Les conseillers s'assurent d'offrir à leur candidat des propositions d'ajustements de la communication non verbale qui correspondent à leur personnalité, ce qui en facilite l'acceptation par les dirigeants. Dans la préparation de la représentation visuelle du candidat, comme dans la répétition du contenu argumentaire qu'il aura à livrer, la règle à suivre semble être celle de la concertation, de la collaboration entre conseiller et candidat. Ce conseiller libéral résume bien la pensée des autres répondants : « Il est d'accord avec les éléments de contenu, la charpente du programme. On ne réussit jamais, et l'on n'essaie pas, de lui faire dire ce qu'il ne veut pas dire. Mais on travaille fort à lui faire dire les choses bien et mieux » (conseiller 3). Cette conclusion invalide notre seconde hypothèse, mais vient confirmer encore plus solidement notre première hypothèse qui veut que, dans l'exercice de préparation au débat, le rôle des conseillers canadiens s'apparente davantage au modèle du « candidat tout-puissant » qu'à l'archétype américain du « conseiller tout-puissant ».

## Conclusion

Notre analyse étudie le processus de préparation de l'image des chefs de partis canadiens en prévision des débats télévisés électoraux de l'élection législative fédérale de 2000. Plus particulièrement, nous portons notre attention sur le rôle de leurs conseillers politiques dans cet exercice. Nous voulons évaluer la portée réelle d'action dont bénéficient ces acteurs discrets du pouvoir dans le processus de gestion de l'image des candidats à l'approche d'un débat. En premier lieu, nous avons postulé que les conseillers canadiens qui travaillent avec les chefs de partis fédéraux à leur préparation argumentaire aux débats télévisés de l'élection législative fédérale canadienne de 2000 seraient moins rigides dans leur encadrement. Les dirigeants politiques débattent déjà au quotidien, dans leur travail de parlementaire, avec les enjeux de politiques publiques et défendent, pendant la campagne, un programme électoral arrimé à des préoccupations sociales et économiques qu'ils connaissent bien. Ils maîtrisent ces questions et s'impliqueront activement dans la préparation du contenu argumentaire du débat. Le travail de préparation argumentaire du débat tiendra alors davantage de la collaboration entre candidat et conseiller que de l'imposition par ce dernier d'un cadre rigide de performance que le chef de parti doit respecter et interpréter à la lettre.

Deuxièmement, nous avons voulu voir si, dans le travail d'ajustement de l'image du candidat, le rôle du conseiller serait différent. Nous pensions identifier un contexte de travail où les chefs de partis seraient moins

impliqués, plus réceptifs aux propositions de leur équipe et où conséquemment, les conseillers allaient bénéficier d'une marge de manœuvre étendue qui s'apparente davantage au modèle américain du « conseiller tout-puissant ». Nous proposons cette hypothèse car la gestion de la communication non verbale paraît plus éloignée de l'expérience quotidienne des leaders que ne le sont les enjeux électoraux et la gestion des politiques publiques.

Les réponses tirées d'entrevues menées auprès de 11 des principaux conseillers des 5 chefs de partis de l'élection canadienne de 2000 viennent largement confirmer notre première hypothèse et infirmer la seconde. Premier constat, le cheminement politique des conseillers canadiens interrogés s'apparente peu à celui des consultants traditionnels en marketing présenté dans la littérature américaine. Nos répondants sont tous des militants ou des sympathisants de longue date des organisations politiques pour lesquelles ils ont œuvré. Aucun n'envisage d'offrir ses services aux autres partis politiques canadiens. Tous étaient partisans de l'idéologie du parti et membres de l'entourage ou de la garde rapprochée de leur leader avant le déclenchement de l'élection. Des individus triés sur le volet, choisis par le chef pour leur loyauté, leur franchise et leur conviction. Un conseiller fidèle du candidat libéral décrit ainsi ce lien : « Les conseillers ne sont jamais des étrangers au chef. Il nous connaissait. Il avait du respect pour nous et nous pour lui. On pouvait donc être francs et honnêtes » (conseiller 1). Ce portrait est en rupture avec le modèle du « conseiller tout-puissant », sans attache partisane, qui vend ses services d'une élection à l'autre au parti le plus offrant.

Autre conclusion importante, qui éloigne encore davantage les répondants de nos entrevues du modèle traditionnel du consultant professionnel, les conseillers disent de leurs relations avec les dirigeants politiques qu'elles sont construites sur la confiance, le respect mutuel, l'amitié et la complicité. Un seul répondant qualifie ses rapports avec le candidat de professionnels, sans attache spécifique. Et, malgré cela, il confirme que la notion de confiance baigne toute la démarche de préparation des débats : « Il faut que la décision finale, ce soit le chef qui la prenne. Ce ne sont pas les conseillers. La relation doit en être une de confiance où l'on a une capacité d'échanger sur les choses » (conseiller 8). Cette confiance mutuelle permet de créer un climat de travail dans lequel le chef s'ouvre complètement aux conseils promulgués, où il est à l'aise et ne se sent pas agressé par les commentaires qui qualifient sa performance. Des leaders que les conseillers disent d'ailleurs très actifs, impliqués, voire directifs, dans le travail de préparation au débat. Tous les conseillers se sont dits à l'aise avec ce niveau élevé d'implication, et 73 % d'entre eux jugent que le travail de préparation doit être interactif, qu'il faut tenir compte de l'opinion du candidat durant toutes les phases du processus puisqu'en dernière ligne, c'est lui qui livre la performance au cours du débat.

La répétition de sa livraison sert essentiellement à le mettre à l'aise avec le contenu de ses interventions. Un contenu qui ne s'arrête pas aux positions programmatiques défendues et aux attaques à livrer, mais aussi à la représentation visuelle qui doit s'arrimer à sa personnalité et mettre en lumière ses forces. La préparation demande ainsi beaucoup d'énergie aux leaders et les conseillers tentent d'établir un climat de travail où le candidat peut améliorer sa performance et arriver au débat en pleine possession de ses moyens. Une conseillère néo-démocrate décrit ainsi le candidat idéal à entraîner pour un débat : « Nous espérons tous toujours tomber sur la star, le leader naturel ! Mais, nous les rencontrons rarement. Nous recherchons tous un chef avec qui c'est l'entente parfaite, en ce sens que nous pouvons lui offrir d'excellents conseils et qu'il les accepte. Il doit aussi détenir du jugement et des qualités auxquels nous pouvons répondre. Nous recherchons quelqu'un d'intelligent, qui apprend vite, quelqu'un qui réussira bien »<sup>10</sup>.

Cette préoccupation constante de répondre aux besoins du candidat et de l'amener à livrer une performance verbale et visuelle qui lui ressemble ne colle pas au portrait du « conseiller tout-puissant » qui impose une vision, un concept préétabli à un candidat que décrit la littérature professionnelle américaine (Martel, 1983 ; Bruce, 1992 ; Kotler, Kotler 1999 ; Strother, 1999). En fait, nos entrevues révèlent plutôt que l'expérience de travail des conseillers interrogés s'apparente à la réalité québécoise étudiée par Marie-Pierre Jodoin (2002). Le Québec et le Canada sont des systèmes politiques parlementaires où les partis sont des organisations fortes qui contrôlent encore largement la conception stratégique et le déroulement des campagnes électorales. Les partis du Québec (Parti libéral du Québec, Parti québécois et Action démocratique du Québec) et leurs cousins fédéraux d'aujourd'hui (Parti libéral du Canada, Bloc québécois, Nouveau parti démocratique, Parti conservateur du Canada) partagent des bases militantes et du personnel. Il n'est donc pas tout à fait étonnant de constater que les conseillers politiques fédéraux adhèrent aux conceptions et aux méthodes de leurs collègues québécois. Certains d'entre eux travaillent ou ont déjà travaillé aux deux paliers électoraux.

Les faiseurs d'image existent-ils dans le monde politique canadien ? Comme le prétendent certains professionnels du marketing politique aux États-Unis, est-il possible de développer un candidat idéal et d'arriver pendant un débat télévisé à persuader les électeurs de lui faire confiance ? Nos

---

<sup>10</sup> Citation originale de la conseillère néo-démocrate 11 : « *We always hope for the star, the natural. But mostly, we don't get them. We are looking for someone who is a perfect marriage with us, in a sense that we can provide great advice and they'll take it. They also have to provide judgement and quality that we can support. You want someone who is smart, quick, someone who is going to do well* ».

entretiens ne permettent pas d'y croire. Sans grande surprise, tous les conseillers interrogés disent travailler de concert avec les chefs de parti. L'idée de ne pas consulter le leader sur l'élaboration de sa campagne ou de son image ne correspond pas à la réalité étudiée. À l'instar de ce que conclut Dominique Memmi (1991) du double discours des communicateurs experts français, se pourrait-il que les conseillers politiques canadiens tentent ainsi d'atténuer la portée véritable de leurs propre pouvoir; de manière à ne pas être dépeints comme des manipulateurs des leaders politiques et, surtout, de l'opinion publique ? Un éventuel examen approfondi des valeurs, des motivations et du raisonnement des conseillers canadiens face à leur métier permettrait de vérifier cette hypothèse. Il faut néanmoins souligner l'unanimité qu'expriment nos répondants vis-à-vis du rôle central que jouent les notions de respect de l'authenticité du leader et de collaboration dans la relation de travail entre conseillers et dirigeants politiques. Comme le précise le coordonnateur général de la préparation au débat d'un des leaders, impliqué depuis 40 ans dans ce genre d'exercice stratégique : « Je ne pousserais jamais un candidat à faire une chose avec laquelle il n'est pas à l'aise. Et ce, même si c'est de la plus haute importance au plan stratégique pour le parti. C'est toujours la pire solution à envisager »<sup>11</sup>. Ainsi ne gagne pas sa vie qui veut en pratiquant le marketing politique au Canada. Deux qualités préalables sont requises : cultiver son affiliation politique et, surtout, savoir collaborer avec un chef de parti qui aura toujours le dernier mot.

## Références

- Altheide D. L., Snow R. P., 1979, *Media Logic*, Beverly Hills, Sage.
- Atkinson M., 1984, *Our Masters'Voices. The Language and Body Language of Politics*, London, Methuen & Co.
- Bernier R., 1991, *Gérer la victoire ? Organisation, communication, stratégie*, Boucherville, G. Morin.
- Bowler S., Farrel D. M., 2000, « The Internationalization of Campaign Consultancy », pp. 153-174, in : Thurber J. A., Nelson C. J., dirs, *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Washington, Brookings Institution.
- Bruce B., 1992, *Images of Power : How the Image Makers Shape our Leaders*, London, Kogan Page.
- Druckman J. N., 2003, « The Power of Television Images : The First Kennedy-Nixon Debate Revisited », *The Journal of Politics*, 65(2), pp. 559-571.

---

<sup>11</sup> Citation originale du conseiller néo-démocrate 10 : « I would never tell a candidate that something is so strategically important that even if he is uncomfortable with it, he has to do it. This is always the wrong thing to do well ».

- Farrel D. M., 1996, « Campaign Strategies and Tactics », pp. 160-183, in : LeDuc L., Niemi R. G., Norris P., dirs, *Comparing Democracies. Elections and Voting in Global Perspective*, Thousand Oaks, Sage.
- Franzen J., 1999, « Consultants and Clients », pp. 295-303, in : Perlmutter D. D., dir., *The Manship School Guide to Political Communication*, Baton Rouge, Louisiana State University Press.
- Friedenberg R. V., 1997, *Communication Consultants in Political Campaigns. Ballot Box Warriors*, Westport, Praeger.
- Giasson Th., 1996, « La représentation visuelle des chefs au Téléjournal », pp. 95-118, in : Monière D., Guay J. H., dirs, *La bataille du Québec. Troisième épisode : 30 jours qui ébranlèrent le Canada*, Montréal, Éd. Fides.
- 2000, « Les leaders politiques contrôlent-ils leur image ? Le cas du débat des chefs de 1997 », Communication présentée au colloque annuel de l'Association canadienne de science politique, Ville de Québec, août.
- Giasson Th., Nadeau R., Bélanger É., 2005, « Débats télévisés et évaluation des candidats : la représentation visuelle des politiciens canadiens agit-elle dans la formation des préférences des électeurs québécois ? », *Revue canadienne de science politique*, 38(4), pp. 867-895.
- Hellweg S. A., Pfau M., Brydon S. R., 1992, *Televised Presidential Debates : Advocacy in Contemporary America*, New York, Praeger.
- Jamieson K. H., 1988, *Eloquence in an Electronic Age : The Transformation of Political Speech Making*, New York, Oxford University Press.
- Jodoin M.-P., 2003, *Entre la théorie et la pratique : une étude du marketing politique au Québec*, Mémoire de maîtrise en science politique, Montréal, Université de Montréal.
- Kern M., 1989, *30-Second Politics : Political Advertising in the Eighties*, New York, Praeger.
- Kolodny R., 2000, « Electoral Partnerships: Political Consultants and Political Parties », pp. 110-132, in : Thurber J. A., Nelson C. J., dirs, *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Washington, Brookings Institution.
- Kotler P., Kotler N., 1999, « Political Marketing: Generating Effective Candidates, Campaigns and Causes », pp. 3-18, in : Newman B. I., dir., *Handbook of Political Marketing*, Thousand Oaks, Sage.
- Kraus S., 2000, *Televised Presidential Debates and Public Policy*, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates.
- LeDuc L., 1997, « The leaders' debate : (...And the winner is...) », pp. 207-224, in : Frizzell A., Pammett J. H., dirs, *The Canadian General Election of 1997*, Toronto, Dundurn.
- Luntz F. I., 1988, *Candidates, Consultants and Campaigns : The Style and Substance of American Electioneering*, Oxford : Basil Blackwell.
- Martel M., 1983, *Political Campaign Debates : Images, Strategies and Tactics*, New York, Longman.

- Masters R. D., Sullivan D. G., 1993, « Nonverbal Behavior and Leadership: Emotion and Cognition in Political Processing », pp. 150-182, in : Iyengar S., McGuire W.J., eds, *Explorations in Political Psychology*, Durham, Duke University Press.
- Memmi D., 1991, « Rendre Puissant. De quelques postures (de communicateurs) au service de la domination », pp. 143-162, in : Centre de recherches administratives et politiques de Picardie, *La communication politique*, Presses universitaires de France.
- Monière D., 1992, *Le combat des chefs : Analyse des débats télévisés au Canada*, Montréal, Québec-Amérique.
- 1994, « Le contenu du débat des chefs », pp. 69-91, in : Monière D., Guay J. H., dirs, *La bataille du Québec. Premier épisode : Les élections fédérales de 1993*, Montréal, Fides.
- Nesbit D. D., 1988, *Videostyle in Senate Campaigns*, Knoxville, University of Tennessee Press.
- Newman B. I., 1999, *The Mass Marketing of Politics : Democracy in an Age of Manufactured Images*, Thousand Oaks, Sage.
- Nimmo D., 1970, *The Political Persuaders : The Techniques of Modern Election Campaigns*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Perlmutter D. D., Wu D. H., 1999, « The American Political Consultant : A Profile », pp. 327-332, in : Perlmutter D. D., dir., *The Manship School Guide to Political Communication*, Baton Rouge, Louisiana State University Press.
- Pfau M., 1990, « A Channel Approach to Television Influence », *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, 34(2), pp. 195-214.
- Redlawsk D. P., Lau R. R., 2003, « Do Voters Want Candidates They Like or Candidates They Agree With ? Affect vs. Cognition in Voter Decision Making », Communication présentée au colloque annuel de la Midwest Political Science Association, Chicago, avr.
- Ridder R., Symons L., 1999, « International Political Consulting », pp. 52-56, in : Perlmutter D. D., dir., *The Manship School Guide to Political Communication*, Baton Rouge, Louisiana State University Press.
- Rolot C., Ramirez F., 1987, *Choisir un président : vérités et mensonges d'une image télévisuelle*, Paris, Ramsay.
- Rosenberg S.W., Bohan L., McCafferty P., Harris K., 1986, « The Image and the Vote : The Effect on Candidate Presentation on Voter Preference », *American Journal of Political Science*, 30(1), pp. 1-30.
- Rosenberg S.W., McCafferty P., 1987, « The Image and the Vote : Manipulating Voter's Preferences », *Public Opinion Quarterly*, 51(2), pp. 31-47.
- Sabato L. J., 1981, *The Rise of Political Consultants. New Ways of Winning Elections*, New York, Basic Books.
- Shea D. M., Burton M. J., 2001, *Campaign Craft. The strategies, Tactics, and Art of Political Campaign Management*, Westport, Praeger.

- Strother R. D., 1999, « Preparing Candidates for Television », pp. 176-185, in : Perlmutter D. D., dir., *The Manship School Guide to Political Communication*, Baton Rouge, Louisiana State University Press.
- Sullivan D. G., Masters R. D., 1988, « "Happy Warriors" : Leaders' Facial Displays, Viewers' Emotions, and Political Support », *American Journal of Political Science*, 32(2), pp. 345-368.
- Thurber J. A., Nelson C. J., Dulio D. A., 2000, « Portrait of Campaign Consultants », pp. 10-36, in : Thurber J. A., Nelson C. J., dirs, *Campaign Warriors. Political Consultants in Elections*, Washington, Brookings Institution.
- Trent J. S., Friedenberg R. V., 2000, *Political Campaign Communication : Principles and Practices*, Westport, Praeger.