



Adrian Dearnell

LE MÉDIA TRAINING

Réussir face
aux journalistes

© Groupe Eyrolles, 2015
ISBN: 978-2-212-55990-3

EYROLLES

Table des matières

Avant-propos.....	VII
--------------------------	------------

Introduction : À quoi sert le média training ?.....	XI
--	-----------

Partie 1 Comprendre les médias.....	1
--	----------

1. Pourquoi accorder une interview ?	3
--	---

2. Vous n'êtes pas la victime, vous êtes l'expert.....	7
--	---

3. Qu'est-ce qu'une actualité ?	11
---------------------------------------	----

4. Qu'est-ce qu'une bonne actualité ?	15
---	----

5. Comment vendre une histoire à la presse ?	19
--	----

6. Les meilleures pratiques (niveau expert)	23
---	----

7. Scoop, actu, tendance.....	27
-------------------------------	----

8. Le timing est essentiel	31
----------------------------------	----

9. La théorie du « mort-kilomètre »	35
---	----

10. Se préparer/préparer son interview	39
--	----

11. Définir son terrain d'expression	43
--	----

12. Définir une stratégie de communication	47
--	----

13. Comment rédiger un communiqué de presse ?	51
---	----

Interview de Maurice Lévy, président du directoire de Publicis Groupe, 3 ^e groupe mondial de publicité et de communication.....	55
---	----

Partie 2 Appliquer le média training.....	59
--	-----------

14. Le langage corporel.....	61
------------------------------	----

15. SOCO (<i>Single Over-Riding Communications Objective</i>).....	65
--	----

16. KISS (<i>Keep It Short and Simple</i>)	69
--	----

17. Communiquer c'est répéter	73
18. L'art du <i>bridging</i>	77
19. L'art du <i>flagging</i> , ou comment planter un drapeau mémoriel	81
20. Vos réponses sont plus importantes que <i>leurs</i> questions.....	85
21. Les pièges tendus par le journaliste.....	89
22. Communication de crise	93
Interview d'Henri de Castries, président-directeur général d'Axa, leader mondial de l'assurance.....	97
Partie 3 Présenter une conférence de presse	101
23. Le marteau et l'entonnoir.....	103
24. La communication orale est une clef du leadership.....	107
25. La forme avant le fond.....	111
26. Transformer un monologue en dialogue.....	115
27. Préparer, répéter, affiner	119
28. Où et quand regarder ?	123
29. La gestion du temps.....	127
30. Les slides PowerPoint.....	131
Interview d'André Santini, député-maire d'Issy-les-Moulineaux, ancien ministre et vice-président de l'Assemblée nationale.....	135
À faire et à ne pas faire.....	138
Conclusion.....	139
Glossaire	141
Les meilleures pratiques de communication des grands dirigeants	143
Bibliographie	147
À propos d'EuroBusiness Media	149
À propos de Clod.....	151

Introduction

À quoi sert le média training ?

Le média training prépare toute personne qui peut être amenée à se retrouver face à la presse. Il s'agit d'un exercice d'entraînement avant une interview, un échauffement à blanc, pour préparer un échange qui peut avoir des conséquences importantes, bonnes ou mauvaises, sur l'image de l'organisation que vous représentez (entreprise, association, parti politique, etc.). Il est donc important de bien préparer la rencontre, car il y a une correspondance directe entre le niveau de préparation et la qualité des réponses données lors de l'interview. Il est impossible de donner une bonne interview sans préparation, de même qu'il est illusoire de penser que l'on trouvera les réponses adéquates en les improvisant sur le moment.

La parole dans les médias, qui était autrefois l'apanage de certaines personnalités, s'est aujourd'hui

démocratisée. Avec la prédominance de l'information instantanée et l'explosion des supports médias (sur le Web notamment), il est devenu plus que probable que tout un chacun, dans sa vie professionnelle, soit un jour amené à être interviewé par un journaliste (ou un blogueur spécialisé). Les occasions d'être interviewé se multiplient. Il faut donc s'y préparer en amont, car le jour où cela vous arrive, il est trop tard pour apprendre les bonnes méthodes dans l'urgence.

Ce livre est conçu pour répondre à ce besoin éventuel et limiter les risques. Car s'exposer aux journalistes sans préparation, c'est faire courir un risque important à votre organisation : risque de réputation, risque commercial, risque opérationnel. Dans un monde surmédiatisé, la manière dont on se présente est devenue stratégique et doit être parfaitement maîtrisée. Une bonne image dans les médias permet d'atteindre certains objectifs

opérationnels tels que vendre à des clients, intéresser des partenaires potentiels, obtenir plus vite un référencement, susciter la coopération de pouvoirs publics, etc. Le jeu médiatique est partout et il s'imbrique de plus en plus dans les enjeux quotidiens du business. Savoir comment maîtriser les médias est donc aujourd'hui un enjeu stratégique majeur, ce qui n'était peut-être pas le cas dans le passé. C'est devenu aujourd'hui un *must have* et non pas un *nice to have* comme on dit. Le média training intervient en plein cœur de la nouvelle complexité de la vie des affaires.

Qu'est-ce que le média training ? En un mot : une mise en situation. En général, les bons communicants ont préparé en amont leurs réponses grâce à une séance de média training ; c'est lors d'une telle séance qu'ils vont pouvoir tester l'efficacité de leurs messages clés. Le média training aide à préparer la bonne réponse à chaque question possible. Et si vous vous retrouvez face à une question surprise, vous serez moins pris au dépourvu, car le média training renforce la confiance en soi et aide à trouver le bon chemin (la bonne réponse) pour se sortir de toutes les situations rencontrées au cours d'une interview. Lors d'une séance de média training, vous allez, par exemple, vous entraîner à poser les questions les plus difficiles, les questions qui fâchent, pour tester si vous avez les bonnes réponses à apporter. Ainsi vous ne serez pas pris de court si un journaliste vous pose ces mêmes questions délicates le jour J. C'est au cours du média training que vous élaborerez les petites phrases

mémorables qui sont l'ossature des bonnes réponses (l'art du *soundbite* que nous présentons dans ce livre), ces formules chocs qui plaisent tant aux journalistes et qui augmentent fortement vos chances de voir vos messages clés repris et relayés par la presse. Et comme il est en général impossible d'improviser de telles formules (à moins d'avoir un sens inné de la répartie), il est conseillé de préparer ces phrases mémorables à l'occasion d'un média training.

Le média training sert également à apprendre à écouter, pour analyser correctement la question du journaliste et s'assurer que la réponse que l'on s'apprête à donner lui correspond bien. Il faut écouter attentivement les questions, pour ne pas répondre à côté ou parler la langue de bois, ce qui risquerait d'énervier inutilement le journaliste. Pour chaque question posée, il est possible de répondre à la question tout en faisant passer vos messages clés (cela s'appelle l'art du *bridging*, sur lequel nous reviendrons dans ce livre.)

Dans le terme « média training », le mot anglais *training* signifie « entraînement » : il s'agit donc d'un exercice de mise en situation réelle face à un journaliste professionnel, qui joue son propre rôle, à l'image d'un joueur de tennis professionnel qui renverrait des balles à un joueur apprenti. Pour progresser, on ne peut se passer de cette étape de mise en situation pratique. Ce livre pose le cadre théorique du jeu, mais il ne peut être qu'un point de départ avant les nécessaires entraînements avec un journaliste professionnel. Un livre ne pourra jamais s'y substituer, on ne peut

remplacer les bienfaits de la pratique. Lors d'un média training, vous apprendrez non seulement comment bien répondre aux questions, mais vous apprendrez aussi énormément sur vous-même, sur l'image que vous donnez de vous aux autres (la communication non verbale, un élément clé de l'art de la communication orale traité dans ce livre).

Les journalistes ont souvent les mêmes intérêts : leurs sujets de prédilection sont communs à la profession dans son ensemble, dictés par les courants de l'actualité du moment. Dans ce livre, nous nous proposons de vous aider à décrypter ce qui constitue « l'actualité » telle que perçue par un journaliste et, par-là, à vous aider à anticiper le type de questions que le journaliste risquerait de vous poser. En effet, les questions, les tropismes, les comportements et les partis pris des journalistes sont assez prévisibles, car ils répondent souvent à la même logique professionnelle, que nous décodons dans les premiers chapitres du livre. Il est d'abord nécessaire de comprendre la psychologie des journalistes pour anticiper leurs questions et, ainsi, préparer des réponses susceptibles de les intéresser, pour s'assurer que ses propres messages sont relayés dans la presse.

La clé de voûte du média training consiste à se projeter à la place de l'autre, à la place du journaliste. Or on observe, aujourd'hui, que la communication des dirigeants est trop souvent aut centrée, elle met l'entreprise au centre du discours, ce qui la conduit à manquer son rendez-vous avec le public lorsqu'elle s'adresse à lui (par voie de presse notamment). Toute

communication est vouée à l'échec dès lors qu'elle s'adresse à l'extérieur en partant d'un point de vue trop interne et autoréférentiel. La base d'une bonne communication est de se projeter à la place de l'autre, de celui qui écoute, et de se poser la question de ce qui l'intéresserait au premier chef. En prêchant uniquement pour sa paroisse, on a peu de chances d'être entendu. Cela paraît être du bon sens mais, curieusement, peu de dirigeants prennent le recul ou la hauteur nécessaire. En revanche, les très bons communicants, eux, essaient toujours de se mettre en phase avec le niveau de compréhension du public. Le bon communicant prend son public tel qu'il est, et adapte ses messages à ce que l'auditeur moyen sera capable de comprendre. De même, il ne faut surtout pas engager un bras de fer avec les journalistes, en cherchant à les convaincre à tout prix ou en imposant votre point de vue. Demandez-vous quel est le niveau de connaissance du journaliste. Quels peuvent être ses *a priori* ? Quels pourraient être ses défauts de compréhension manifestes ou probables (après tout, il n'est pas expert) ? C'est ainsi que vous arriverez à communiquer au bon niveau et à être entendu correctement. En intégrant bien en amont, au cours d'un média training, les attentes de l'autre, on a plus de chances d'élaborer des messages clés qui feront mouche.

Enfin, beaucoup des enseignements que nous donnons dans ce livre sont tirés du monde anglo-saxon de la communication car il a, à notre avis, un temps d'avance sur le monde européen. La communication « moderne »

Communic8

1. Mettez-vous à la place de l'autre. Il s'agit de mettre le public au centre. Si vous ne répondez pas à ses besoins, ce que vous dites ne sera pas retenu. Par exemple, le journaliste a besoin d'une information, l'actionnaire d'un argumentaire d'investissement, le grand public de vulgarisation sur un sujet complexe, etc. Il est impératif d'adapter votre discours à ceux à qui l'on s'adresse. Le point de départ n'est jamais ce qu'il vous plaît de dire, mais ce qu'il faudrait que l'autre entende.

2. Prenez pleine possession de l'assistance. Les projecteurs sont sur vous, il faut l'assumer. En étant parfaitement à l'aise dans cette situation, vous gagnerez en puissance communicative. Une bonne communication orale est tranchée, vive, voire péremptoire. Elle affiche son leadership haut et fort.

3. La forme prime sur le fond. L'ère du « tout communication » dans laquelle nous vivons accorde, hélas, une prime au paraître. On peut s'en désoler, mais il faut faire avec et comprendre ces bases de la communication moderne.

4. Commencez par la conclusion. Donnez votre conclusion au début de toute présentation. Chacun comprendra ainsi ce qu'il faut retenir. On appelle cela la méthode anglo-saxonne du « marteau » (par opposition à la méthode française de l'« entonnoir », qui consiste à amener le public progressivement vers la conclusion, par une démonstration cartésienne).

5. Restez simple et bref. Évitez les longs développements qui risqueraient de perdre ou d'endormir votre auditoire. Une bonne communication procède par messages clés simples et brefs. Rappelez-vous le rapport mathématique inverse qui existe entre longueur et impact d'une présentation : réduisez de moitié et vous doublerez d'impact.

6. Réduisez et répétez. Il est plus impactant de répéter plusieurs fois peu de messages que d'avoir beaucoup de messages qui ne seront mentionnés qu'une seule fois. Notre cerveau a besoin d'entendre trois fois la même idée pour la mémoriser. La plupart des présentations sont trop longues et surchargées d'informations superflues.

7. Entraînez-vous. Paradoxalement, avoir l'air naturel et spontané nécessite encore plus de travail de préparation. Une présentation longuement préparée et répétée deviendra automatiquement plus naturelle pour l'orateur, car il possédera mieux son sujet. Libéré des éléments de langage, son énergie mentale sera plus disponible pour se concentrer sur la forme.

8. Les questions-réponses sont le moment le plus important. Donnez la priorité à la séance de questions-réponses ; c'est le moment clé pour témoigner de votre engagement personnel, tout en nouant un lien direct avec le public. En séance de questions-réponses, le public écoutera davantage qu'au moment de la présentation magistrale.

à l'anglo-saxonne est simple, claire et directe. Peu de messages, mais ceux-ci sont souvent répétés, sans complexe ni complexité. Nous proposons d'ériger la méthode anglo-saxonne en « meilleures pratiques » (*best practices*). Nous avons tenté de la résumer en huit points, que nous baptiserons les « Communic8 » (prononcé en anglais *communic-ate*). Voir page précédente.

Pour conclure, rappelons que la méthode de média training que nous présentons ici se veut universelle, et permet de gérer toutes les situations d'interview, quel que soit le support média (presse écrite, radio ou télévision). Par conséquent, dans ce livre, lorsque nous utilisons les termes « média », « presse » ou « journaliste », nous avons tendance à les employer de manière générique, pour désigner tous les médias, sans distinguer entre la presse écrite, la radio et la télévision. Nous considérons qu'un certain cheminement de pensée est commun à tous les journalistes, quel que soit le type de média pour lequel ils travaillent. L'objectif de ce manuel pratique est de fournir une clé de lecture pour comprendre la psychologie des journalistes, pour apprendre les codes de leur métier, pour permettre d'anticiper un comportement professionnel stéréotypé et des questions le plus souvent prévisibles.

Néanmoins, reconnaissons qu'il y a quelques ajustements à faire lorsqu'on est amené à passer à la radio ou à la télévision. En presse écrite, on a plus de temps, on peut parfois se permettre de développer un peu plus ses idées. En revanche, en radio il faut faire court et aller à l'essentiel. Et *a fortiori* en télévision, le besoin de synthèse est encore plus exacerbé, avec, en outre, la nécessité de bien se présenter.

Le livre est composé de trois parties :

1. Comprendre les médias.
2. Appliquer le média training.
3. Présenter une conférence de presse.¹

Concernant la forme, nous avons voulu un livre de conseils court et pragmatique. Chaque chapitre commence par un rappel des concepts clés et se conclut par quelques enseignements à retenir. En fin de chapitre, des liens URL ou QR code renvoient à des ressources externes, que ce soit des pages Web pour en savoir plus ou des exemples vidéo pour illustrer des concepts développés dans le chapitre. À l'intérieur de chaque chapitre, nous décomposons le thème abordé en quatre parties : 1) décrire le concept clé autour duquel s'articule le chapitre, 2) comment appliquer ce concept en pratique, 3) les pièges à éviter, et 4) développer des éléments pour aller encore plus loin.

1. Dans cette troisième partie, nous nous écartons un peu du sujet du média training, un terme qui couvre généralement l'art de l'interview, pour nous focaliser davantage sur les bonnes techniques de présentation en public. La conférence de presse n'en est qu'un exemple, car nos conseils sur l'art oratoire dans la troisième partie du livre s'appliquent également à d'autres situations : présentation stratégique devant des clients, des actionnaires, des salariés, etc.

-  : concept clé ;
-  : conseils pour la mise en pratique ;
-  : pièges à éviter ;
-  : conseils pour réussir.

Notre approche, courte et synthétique, permettra une lecture en diagonale pour les dirigeants pressés. À dessein, ce livre n'aura nul besoin d'être lu linéairement : on pourra l'ouvrir à n'importe quel chapitre, pour s'inspirer d'un concept. Puisque nos propres conseils sont inspirés du modèle anglo-saxon, fondé sur la synthèse et un style clair et direct, nous avons appliqué cette philosophie pour la rédaction du livre : nous présentons un manuel de management à l'américaine, riche de conseils courts et pragmatiques, souvent répétés, avec exemples et illustrations à la clé.



Interview de Maurice Lévy, président du directoire de Publicis Groupe, 3^e groupe mondial de publicité et de communication

Quel est le secret d'une bonne communication avec les médias ?

D'abord il y a la sincérité. Il ne faut pas essayer de rouler les journalistes. Ensuite, bien sûr, faire le maximum pour rester soi-même : ne pas tenter de gommer des défauts, des tics, des difficultés. C'est d'ailleurs une forme de sincérité envers son public. Enfin, il faut bien préparer son entretien, sa communication. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille l'habiller, même si la forme compte énormément — notamment lors d'interventions télévisées ou à la radio. La préparation concerne avant tout le fond afin d'être très solide sur ce que l'on cherche à affirmer, d'être bien préparé pour bien répondre aux questions, d'avoir une vision très claire du message que l'on doit faire passer, de savoir maîtriser l'entretien, parce que le journaliste a son agenda et qu'il posera des questions par rapport à ce qui l'intéresse. En face, que ce soit l'homme politique ou le chef d'entreprise, chacun a aussi son propre agenda et envie de faire passer certains messages. Les deux se rencontrent parfois, mais pas toujours. Il faut donc trouver le moyen d'articuler les choses pour bien répondre aux questions du journaliste, sans lui donner le sentiment qu'il est un faire-valoir pour faire

passer les messages de l'entreprise ou de l'homme politique (ce serait irrespectueux envers la fonction de journaliste). Il faut par conséquent répondre aux questions mais, en même temps, souligner certains messages. Une bonne façon de le faire, par exemple, consiste à répondre à la question puis à dire : « Je tiens à souligner que... », et on transmet ainsi son message. L'approche qui consiste à dire au journaliste : « Ce n'est pas vraiment la bonne question, la question que vous devriez en réalité me poser est la suivante... » ne marche pas. Un point essentiel dans la relation en communication : le respect de l'interlocuteur, que ce soit un journaliste, un groupe d'étudiants ou qui que ce soit. Il faut être extrêmement respectueux de son audience et l'écouter. Cette écoute est indispensable pour pouvoir faire passer les messages.

Y a-t-il des moments où il faut éviter les médias ?

Une bonne stratégie de communication consiste à uniquement communiquer quand on a réellement besoin de le faire. Cela ne sert à rien de se présenter pour parler de choses sur lesquelles on n'a pas de point de vue légitime et établi. Il faut se méfier de la spirale médiatique. Les journalistes sont très prompts

à monter en épingle les déclarations, surtout lorsqu'un propos intéressant émane d'une figure nouvelle. Ils poussent cette figure, gommant même un peu les erreurs, d'où le terme de « coqueluche ». Mais au premier faux pas, ils ne pardonneront pas. Il faut donc faire attention et maîtriser sa communication en allant sur des terrains sur lesquels on est légitime. On ne parle que d'une position d'autorité, sur un sujet que l'on connaît et sur lequel on est attendu. Mon opinion, par exemple, sur le gaz de schiste n'est pas du tout intéressante pour le grand public. La légitimité est fondamentale, tout comme savoir se taire.

Le deuxième élément d'une bonne communication consiste à parler à des moments qui sont justes : ni trop souvent, ni pas assez. Il y a des rendez-vous qui sont obligatoires, par exemple les résultats, il y a des informations qui s'imposent, et ce sont là des moments clés pour l'entreprise. Mais il y a aussi des rendez-vous ou des opportunités qu'il faut absolument éviter, même quand elles paraissent très séduisantes. Par exemple, l'ancien président de L'Oréal, François Dalle, me dit un jour qu'il était invité le lendemain à une émission TV en présence d'étudiants, une espèce de *happening*, et qu'il avait très envie d'y aller. Je lui ai conseillé de ne pas y aller car il risquait de se faire hacher menu. Il était néanmoins absolument convaincu que c'était la bonne chose à faire. J'ai assisté à un massacre et j'ai eu beaucoup de peine pour lui, car c'était un très grand patron qui avait une très bonne communication. Mais il s'est heurté à des étudiants qui ne comprenaient pas un certain nombre

de réalités du fonctionnement de l'entreprise, comme la nécessité de faire des profits, etc. Il s'est trouvé pris dans un piège de communication où il a été mis en charpie. Il ne faut donc pas se laisser séduire par toutes les opportunités, même quand on est légitime. Il faut savoir résister à la frivolité. Combien de fois ai-je été invité dans des émissions sympathiques, agréables, chez Ardisson, Drucker, Bouvard. Bien entendu, je me suis bien gardé d'y aller. Je ne suis pas sûr d'y être à ma place. Une fois de plus, il faut savoir ce qu'on veut : être reconnu pour ses qualités professionnelles sur un créneau, et donc parler au nom de l'entreprise. Éventuellement, on peut faire un petit écart en allant dans des émissions culturelles, sociétales, pour parler des choses fondamentales qui touchent à la société. Mais dans les émissions dites d'*entertainment* où l'on est censé être drôle et assurer une partie de l'*entertainment* du public, on est à côté de la plaque. Je me suis toujours refusé à faire de l'*entertainment* et c'est ce que je conseille à mes clients. Je considère que c'est un risque.

Pensez-vous que l'on puisse manipuler les journalistes ? Y a-t-il des bonnes techniques à connaître pour y arriver ?

J'utilise les mots d'Abraham Lincoln qui avait une expression qui s'applique aux journalistes comme au reste : « Vous pouvez tromper une personne tout le temps, vous pouvez tromper tout le monde une fois, mais vous ne pouvez pas tromper tout le monde tout le temps. » Je ne crois pas à la manipulation. Il ne faut jamais essayer de manipuler les journalistes. Il faut leur

dire les choses telles qu'elles sont. Bien sûr, on n'est pas obligé de donner le côté sombre d'une nouvelle. Mais quand une nouvelle est mauvaise, il faut avoir l'honnêteté de dire que ce n'est pas exactement la situation souhaitée ; voilà où nous en sommes, et voilà les mesures que nous avons prises. Et il faut dire cela avec le maximum d'honnêteté. Faute avouée à demi pardonnée. Le journaliste aura de la sympathie pour quelqu'un qui dit avec beaucoup d'honnêteté que ses performances ne sont pas à la hauteur de ce qu'il espérait, par exemple. La bourse n'a pas pardonné, mais la presse a été indulgente. Cela fait partie des fondements de la relation avec la presse que de ne pas essayer de la manipuler.

Il y a néanmoins cette nouvelle profession qui commence à attirer l'attention : le spin doctor ou le conseiller en communication censé manipuler la presse. Si l'on ne doit pas, selon vous, chercher à manipuler la presse, quel est l'art du spin doctor ?

Quand on manipule la presse, elle vous renvoie sa manipulation avec une violence inouïe. Il y a des cas connus du public sur lesquels je ne vais pas revenir. Le rôle du *spin doctor* a été dénoncé dans la presse française et internationale dans le cas particulier d'un homme politique¹. La violence de la réaction de la presse a été à la hauteur du sentiment qu'elle a eu de s'être fait flouer. Quand un *spin doctor* essaye de manipuler la presse, ce n'est pas lui qui paie, c'est son client, et il paie au prix fort. Et pour longtemps. Je crois qu'il

vaut mieux affronter la vérité, aussi déplaisante soit-elle, avec la plus grande honnêteté possible, plutôt que de manipuler ou d'intimider. Je connais des *spin doctors* qui utilisent l'intimidation. Je ne crois pas à toutes ces méthodes. Je suis de l'ancienne génération qui croit à la rigueur dans l'approche, à la bonne préparation avec les bons arguments (et contre-arguments), à l'honnêteté de dire qu'on s'est trompé. Moi, je n'ai pas hésité à le dire. J'ai préféré reculer sur la fusion Omnicom, parce que je m'étais planté. Et j'ai préféré reculer plutôt que d'aller jusqu'au bout uniquement pour ne pas perdre la face, parce que ce qui était alors en jeu était nettement plus important. Et je crois que la presse a été assez indulgente parce que j'ai dit les choses telles qu'elles étaient. Je n'ai pas essayé de faire croire quelque chose qui n'était pas vrai. Les *spin doctors* qui manipulent ne sont pas tellement inquiétés, c'est au client lui-même qu'on en voudra. Comme la presse travaille avec les *spin doctors*, chacun entretient une relation parfois ambiguë, un prêté pour un rendu. Les *spin doctors* seront toujours protégés, à quelques exceptions près. Or le client ne sera pas protégé. C'est pour cela que je me méfie beaucoup de ce type d'approche qui, invariablement, se retourne contre le client. Les exemples sont très nombreux et beaucoup d'images ont été écornées à cause de l'habileté de ces *spin doctors*.

1. Affaire DSK (NDA).

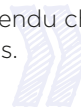
Vous voyagez beaucoup à travers le monde, quels sont selon vous les avantages et les inconvénients du style de communication à la française par opposition au style anglo-saxon ? Quelles leçons en tirer ?

Les Anglo-Saxons considèrent que la communication est un besoin essentiel, qui est intégré assez tôt dans les stratégies. Les préparations se font très en amont. En France, les services communication ne sont pas mis au courant des projets assez tôt pour pouvoir être correctement impliqués. J'explique à mes clients qu'ils ont intérêt à informer leurs communicants très tôt en amont, de manière à ce qu'ils soient préparés à ce qui va se passer. Dans les grandes entreprises américaines, il y a un responsable de communication dans chaque division. Ils sont bien préparés. La communication est très pilotée, soit par le marketing soit par de véritables hommes de communication. Chez les Américains, la communication financière est très soigneusement pilotée, toutes les entreprises là-bas font appel à des conseillers spécialisés. Sur le marché français, la partie communication financière est un domaine où les agences conseil ont un droit de regard particulièrement limité. On considère à tort que c'est la chasse gardée des banques.

Pensez-vous que la communication à la française soit trop « longue » ?

Sur la forme, les Français sont des littéraires. Donc ils éprouvent le besoin d'être cartésiens, structurés, d'avoir un développement en trois temps : thèse, anti-thèse, synthèse. Je me retrouve moi-même toujours piégé par cela. Nous avons besoin de développer alors

que les Américains vont à l'essentiel. De manière générale, il y a en France une grande méfiance à l'égard de la presse, surtout économique. Aux yeux des patrons français, la presse française apparaît comme étant moins structurée, moins professionnelle, et moins rigoureuse que la presse anglo-saxonne. Il faut reconnaître qu'elle a beaucoup moins de moyens, donc moins de journalistes spécialisés. De plus, les journalistes français ont tendance à trop « éditorialiser » les articles (cette tendance est moins importante dans le monde anglo-saxon), c'est-à-dire que l'opinion du journaliste prime sur le fond. Dans la presse anglo-saxonne on voit bien la séparation entre les faits, l'analyse et l'opinion ; ce qui n'est pas tout à fait le cas chez nous. Les hommes politiques ou les grands dirigeants français restent méfiants à l'égard de la presse française pour cette raison. Résultat, ils ne disent pas les choses comme il faut, et du coup, ils se font piéger. Ils en veulent ensuite aux journalistes et se confortent dans cette posture de méfiance. En réalité, ils ont tort de se méfier, mais ils sont pris dans la spirale d'une confiance abîmée. D'où ce malentendu chronique, en France, entre la presse et ses élites.





Interview d'Henri de Castries, président-directeur général d'Axa, leader mondial de l'assurance

Quel est, selon vous, le secret pour réussir une interview face aux journalistes ?

Clarté et sincérité. Clarté parce qu'il ne faut pas employer des mots trop compliqués et parce que, à l'oral, la simplicité et la clarté du message sont essentielles. Sincérité parce que si on en fait trop, on n'est pas convaincant. On est en face de professionnels.

Comment fait-on pour être clair ?

La clarté c'est faire des phrases courtes, savoir très précisément quels sont les points qu'on veut faire passer, et faire passer un point par phrase, voire un point par question, pas plus.

Et quid de la sincérité ? Ce n'est pas toujours évident, on n'a pas toujours envie de dire toute la vérité aux journalistes. Comment faire ?

Là-dessus, il faut toujours se souvenir que comme dirigeant, on est là pour défendre les intérêts de nos entreprises, nos collaborateurs, nos clients et qu'en fonction des situations, il ne faut pas hésiter à être un peu jésuite. Il y a toujours une façon sincère, mais positive, de présenter son histoire. Et je pense que c'est ce registre qu'il faut choisir. Il ne faut pas essayer d'en faire trop : quand on essaie de survendre et qu'on est en face de professionnels qui font leur métier, on perd

sa crédibilité. On peut, certes, présenter son cas sous son meilleur jour, mais il ne faut surtout pas prendre l'interlocuteur qu'on a en face de soi pour un naïf ou pour un imbécile.

Justement, cet art de donner une tournure positive a donné naissance à la profession des spin doctors, qui aident les dirigeants à toujours bien s'exprimer. Pensez-vous qu'il est possible ou non de manipuler les journalistes ?

Les meilleurs ne sont pas dupes. Je pense que quand l'intervention du *spin doctor* est trop visible, c'est un échec. Il ne faut jamais chercher la manipulation et le mensonge est réhibitoire. Il faut chercher l'efficacité. Bien réfléchir à quel message on veut faire passer. Comment le présenter de la façon à la fois la plus claire et la plus convaincante. Parfois, il est nécessaire, pour le rendre encore plus convaincant, d'ajouter un tout petit peu d'ombre à la lumière. Les bons tableaux sont ceux dans lesquels il y a quelques petites ombres parce qu'elles renforcent le sentiment de sincérité. Si on tient un discours de marchand de cravates, ou bien si on tient un discours trop confus, trop compliqué, trop complet, quelques fois alors on manque son objectif.

Comment qualifieriez-vous la différence entre le style de communication à l'anglo-saxonne et le style français ?

Je ne sais pas si c'est une différence culturelle ou si c'est une différence d'habitude, mais c'est vrai que le raisonnement cartésien des Français (et notamment des ingénieurs français) les conduit parfois à vouloir expliquer le fonctionnement de la totalité du moteur aux passagers qu'ils veulent embarquer. Alors que les Anglo-Saxons sont parfois plus économiques et plus simples en se contentant d'expliquer en deux phrases pourquoi le moteur fonctionne sans rentrer dans le détail de ses spécifications. J'essaie d'appliquer cette seconde école. J'adore la méthode qu'on apprend aux élèves, très tôt, dans le système scolaire anglo-saxon : *Stand up, speak up, shut up*, ce qui veut dire : « Lève-toi (prends ta place), exprime-toi (sois clair et audible), tais-toi (ne parle pas trop). » Dans l'éducation anglo-saxonne, on est formé plus tôt à prendre la parole en public, ça donne un avantage par rapport aux Français. Hélas, je pense qu'il y a parfois chez les Anglo-Saxons un attachement plus faible à la substance et au fond, par rapport aux Français. Donc il faudrait idéalement essayer de marier les deux traditions à l'oral. Je pense qu'on peut arriver à s'exprimer avec le métier et l'aisance des Anglo-Saxons, sans pour autant faire de compromis sur la qualité du fond. Je trouve d'ailleurs qu'il y a beaucoup de dirigeants français qui ne communiquent pas si mal que cela, parce que les entreprises françaises sont devenues internationales. Cette nouvelle génération

de dirigeants a l'habitude de communiquer dans plusieurs cultures différentes, et ils arrivent à faire le mariage. À la fin, il y a une règle qui reste absolument vraie, énoncée par Boileau : « Ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement et les mots pour le dire viennent aisément ». Donc, si on a bien conçu, si on a bien réfléchi sur le cœur du message que l'on veut faire passer, on doit trouver les mots simples pour le dire.

Alors que vous êtes issu de l'establishment français, votre style personnel de communication n'est pas du tout cartésien à la française, mais plutôt direct à l'anglo-saxonne. Comment l'avez-vous appris ?

Je vais vous faire une réponse qui va faire hurler : j'ai appris à communiquer au service militaire ! Quand vous donnez des ordres, ils doivent être simples, clairs et complets. Si les ordres que vous donnez sont simples, clairs mais incomplets, vous ne remplissez pas votre mission. Si vous êtes trop long, vous ne la remplissez pas non plus, parce qu'il se passe des choses entre-temps. Donc, pour moi, la meilleure école de la communication était quand je commandais mon peloton de parachutistes. Le monde de l'entreprise est évidemment différent, et je ne parlais pas d'ordres, mais il faut toujours avoir le souci d'être simple, clair, complet, c'est-à-dire de mettre en peu de mots tout ce qui a besoin d'être transmis.

C'est une technique qui vous a également servi dans des situations d'interviews, face aux journalistes.

Je ne me souviens pas avoir jamais donné d'ordre à un journaliste ! Je pense que pour les interviews c'est une

question d'habitude et de pratique. On est forcément plus à l'aise sur le matériel qu'on connaît. Au fil des années, quand on connaît bien son activité, quand on connaît bien ses chiffres, quand on connaît aussi les personnes qu'on a en face de soi, on est relativement détendu, ça permet donc d'être plus direct et plus simple.

Justement, vous évoquez l'importance d'être détendu. Donc, vous pensez que, au-delà des mots que l'on prononce, le comportemental et le non-verbal sont tout aussi importants pour bien communiquer ?

De la même manière que lorsque les gens lisent une interview dans un journal ils se souviennent en général plus de la photographie que du texte, je pense que le *body language* [langage corporel] est un élément très important. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il ne faut pas avoir de vraie substance derrière, mais je pense que le *body language* compte pour 20 % à 40 % de l'impression finale.

Cela vous vient-il naturellement ou l'avez-vous travaillé ?

Je pense que cela vient de l'observation. On voit bien quand on est soi-même spectateur, c'est intéressant d'observer l'interview ou le comportement de telle ou telle personnalité en face du journaliste ou en face d'une audience. À la fin, quand on a observé avec un esprit un peu analytique, on en tire un certain nombre de leçons, je pense.

Quelles sont les erreurs à ne surtout pas commettre face aux journalistes ?

Répondre de manière agressive à une question agressive est maladroit. Il y a un vieux principe trotskiste qui me plaît beaucoup : il faut toujours amener l'adversaire sur son terrain et ne pas se laisser entraîner sur le sien. Donc si l'on vous pose une question agressive, répondez de manière détendue. C'est souvent la meilleure manière de faire perdre de sa force et de sa substance à l'attaqué.

Voyez-vous un lien entre savoir bien communiquer et être un bon leader ?

Bien communiquer, ça aide certainement à être un bon leader. Donc c'est une condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. Un leader, c'est quelqu'un qui entraîne les gens avec une vision et un projet. La première nécessité est celle-ci, avoir une vision, et un projet pour y arriver. Ensuite, le leader est celui ou celle qui est capable de fédérer une équipe et de la faire adhérer à son projet. La communication est un moyen de remporter cette adhésion.

Dans le leadership moderne, l'oral est-il en train de prendre plus d'importance que l'écrit ?

Nous vivons dans une société où nous avons plus qu'auparavant le choix du mode de communication. Il y a trois cents ans, le téléphone n'existait pas, la vidéo n'existait pas, donc on était obligé de communiquer à distance par écrit, et la communication orale était uniquement une communication de proximité physique. Aujourd'hui, la communication orale se fait

à distance. On enregistre des vidéos qui peuvent être diffusées n'importe où, ou alors on est en direct en visioconférence avec des personnes qui se trouvent à des dizaines de milliers de kilomètres. Je pense que l'oral est un mode de communication puissant, mais plus instantané, qui se prête donc moins à l'analyse de détail par rapport à l'écrit. L'oral permet de livrer la conclusion dès le début.

Avec la montée en puissance du rôle de la communication orale dans le leadership, la forme risque-t-elle de l'emporter sur le fond ?

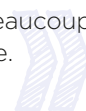
C'est un risque, mais je ne suis pas convaincu que ce soit un risque majeur. En effet, si la forme est parfaite mais qu'il n'y a pas de substance, les gens finissent quand même par s'en apercevoir. C'est comme une bouteille de vin. Si l'emballage est séduisant mais que le contenu est nul, un jour on ouvre la bouteille et on se rend compte que le contenu est nul. La fois d'après on n'est pas trompé. C'est d'ailleurs la limite de la communication des leaders qui utilisent trop de *spin doctors*. Il y a un moment où l'artifice devient trop visible. Quand on regarde le monde politique aujourd'hui, on est en plein dedans. Ils ont fait un usage exagéré de la proximité et de la compassion, mais aujourd'hui ça ne marche plus, parce que ça n'est pas un substitut à une absence de fond. Leur communication a trop tenté de créer une fausse proximité et les gens ne sont pas dupes.

Pensez-vous que communiquer c'est répéter ?

Oui, il a y sûrement de cela. Il faut s'assurer qu'on passe son message plus d'une fois pour être sûr que le message ait pénétré, mais ça ne se résume quand même pas à cela. Communiquer c'est surtout être cohérent. On n'est pas en train de bien communiquer si, lorsqu'on se répète, on ne dit pas deux fois les mêmes choses. Il ne faut pas prendre les gens pour des idiots. La répétition du message permet de mieux le faire passer, mais derrière cette phrase, que les gens prennent toujours au premier degré, il y a une seconde notion trop souvent oubliée : pour pouvoir répéter, il faut une très grande cohérence.

Pour conclure, pensez-vous que la multiplication des canaux de communication, grâce aux nouvelles technologies, change la manière d'appréhender la communication aujourd'hui ?

Oui, sans aucun doute, parce qu'on est dans un monde dans lequel l'instantanéité et la globalité sont beaucoup plus importantes qu'avant. On a besoin de réagir plus vite parce que le rythme est beaucoup plus rapide et la globalité est beaucoup plus forte. Ce qu'on peut dire ici peut avoir un impact en quelques secondes à des dizaines de milliers de kilomètres. Donc la maîtrise de la parole est aujourd'hui un élément important dans l'efficacité de sa communication, c'est indéniable. À l'inverse, lorsque la communication est réussie, ces nouvelles technologies sont un levier formidable car on peut toucher une audience beaucoup plus large, et entrer en conversation avec elle.





Interview d'André Santini, député-maire d'Issy-les-Moulineaux, ancien ministre et vice-président de l'Assemblée nationale

Quel est le secret d'une bonne interview ?

Une interview est réussie lorsque l'interviewé peut raconter ce qu'il a envie de dire, que l'intervieweur obtient tout de même les informations qu'il souhaite, et qu'en plus de tout cela le lecteur ou l'auditeur y trouve un intérêt.

C'est une alchimie très difficile à obtenir pour que chacun y trouve son compte ! D'autant plus aujourd'hui où l'interview devient un exercice de communication, dont le résultat peut être très insipide et désuet.

Comment faut-il faire pour être clair en interview ?

Il faut parler avec franchise ! Je crois que les nouvelles générations, élevées dans le bouillonnement communicationnel d'Internet, ont une acuité décuplée pour déceler la sincérité d'un discours. C'est une chance, mais c'est aussi un défi supplémentaire pour tous ceux qui se prêtent au jeu de l'interview.

Désormais, la « langue de bois » n'est plus permise et la stratégie qui consiste à dissimuler un propos flasque sous un vernis pseudo-technocratique, une avalanche de chiffres, décrédibilise son auteur. Pour être clair, rien de mieux que de parler simple et avec sincérité.

Comment s'en sortir face à des questions difficiles ?

C'est justement dans ces situations-là que l'on est tenté de délayer la réponse, de faire de la « langue de bois », de dériver vers autre chose. Cela permettra sans doute de passer à la question suivante mais ce sera ressenti, et ce n'est pas bon.

Il est peut-être temps de réhabiliter l'usage de formules sobres comme « je ne sais pas » ou « je ne souhaite pas répondre à votre question ». C'est aussi une marque d'humilité, cela ne peut pas faire de mal !

Quelles sont les erreurs à ne pas commettre en interview ?

Il y en a beaucoup ! Dire uniquement ce que l'intervieweur veut entendre ou, au contraire, ne rien dire du tout et s'enfermer dans de purs éléments de langage préparés, s'égarer dans le hors sujet... Je suppose que beaucoup de gens sont intéressés par la vie palpitante des poissons de mon aquarium, mais dans le cadre de cette interview, ce serait un peu curieux !

Les journalistes adorent les bonnes petites phrases et le sens de la formule choc. Y a-t-il des astuces pour concevoir des bonnes phrases qui seront reprises par la presse ?

Les journalistes adorent ça parce qu'ils cèdent eux aussi à la tentation du buzz ! Y a-t-il une recette pour faire de bonnes phrases et de bons mots ? Eh bien je dirais qu'il faut un peu d'esprit, mais ce n'est pas donné à tout le monde... Un peu de culture ne peut pas faire de mal non plus. Mais c'est une denrée qui se raréfie de nos jours.

Que pensez-vous de ce dicton qui dit que communiquer c'est répéter ?

Oui, ressasser permet au moins de se faire entendre. Et en insistant encore un peu, de convaincre. Mais est-ce que cela suffit pour avoir raison ? Si l'on considère que la communication est un échange à double sens, qui s'enrichit au gré de ce mouvement, alors le message évolue et s'adapte. La répétition entêtée n'est qu'une propagande.

Auriez-vous un souvenir personnel à partager d'une situation cauchemardesque d'interview, et les leçons à en tirer ?

Je ne suis jamais tombé dans cet écueil parce que lorsqu'une question me déplait, je le dis clairement au journaliste. Il ne faut pas se laisser faire, « interview » ne veut pas dire « interrogatoire ». Et puis ce n'est pas le grand oral de l'Ena, il ne faut pas avoir peur d'écourter un entretien ou de partir d'un plateau de télévision. On est encore libre de parler si on le souhaite !

Comment avez-vous appris personnellement à bien communiquer avec les journalistes ? Ça vous est venu naturellement ou l'avez-vous travaillé ?

Lorsque j'ai commencé ma carrière politique, il n'y avait pas tous ces conseillers en communication, ces formations de média training... Ce n'était que les balbutiements. Alors, on apprenait au fur et à mesure, on recevait quelques claques et on en tirait enseignement.

Mais cela tient aussi au caractère. Lorsqu'on a l'habitude d'être direct, franc, de ne pas se laisser faire, on adopte la même attitude face aux journalistes.

Remarquez-vous chez les Anglo-Saxons une manière différente de communiquer dont on pourrait s'inspirer plus en France ?

Les différences dans la manière de communiquer sont étroitement liées à l'héritage culturel et à la structure de la langue. Un linguiste pourrait l'expliquer mieux que moi, mais chaque langue offre une interprétation différente du monde. Là où l'anglais est très concret, le français est beaucoup plus abstrait.

Néanmoins, notre langue offre une palette plus large de subtilités. C'est important, mais cela ne s'adapte pas forcément avec le format court des outils de communication actuels, comme les 140 signes de Twitter par exemple.

Faites-vous un lien direct entre savoir bien communiquer et devenir leader ?

On imagine difficilement un chef qui ne saurait pas communiquer, c'est l'essence de la relation de pouvoir qu'il tisse avec les autres. Les muets n'ont jamais été rois !

Même avant l'époque particulière dans laquelle nous vivons, Napoléon avait compris l'importance de son

Bulletin de la Grande Armée sur l'opinion, et n'importe quel dirigeant athénien du v^e siècle avant J.-C. se devait d'être un tribun accompli. L'importance de la communication pour bien gouverner ne date donc pas d'hier !

