

MONIQUE DAGNAUD ET DOMINIQUE MEHL

La hiérarchie cathodique

Changement gouvernemental rime, la plupart du temps, avec valse des têtes dans l'audiovisuel public. Dans la foulée de la privatisation, de nouvelles figures apparaissent.

Les nominations des présidents de chaînes de télévision suscitent toujours d'amples commentaires. Mais, bien qu'investis d'un pouvoir considérable, ils ne gouvernent pas seuls. Autour d'eux, des équipes d'une dizaine de personnes supervisent le fonctionnement général des stations. Au printemps 1988, ils sont 65, chargés des directions générales, directions financière, technique, du personnel, de la publicité, de la communication... et, bien sûr, des programmes et de l'information, à former les états-majors des six chaînes de télévision française. Qui sont ces hommes, souvent méconnus du public, qui définissent les grandes orientations des chaînes et délivrent leurs autorisations pour toute décision importante concernant le passage à l'écran ou le fonctionnement de leur « maison »¹ ?

1. Les résultats présentés dans cet article proviennent d'une enquête effectuée entre janvier et juin 1988 au sein des six chaînes de télévision française. Sur les 65 dirigeants qui, à cette époque, occupaient des postes de responsabilité générale, 50 ont été interviewés personnellement. Les informations concernant les 15 autres sont extraites des notices biographiques publiées par la Société générale de Presse. Depuis, un certain nombre de changements sont intervenus : en août 1989, le CSA désigne un haut fonctionnaire, **Philippe Guillaume** comme président commun d'Antenne 2 et FR3. Les premières nominations qu'il opère obéissent à la tradition : au sommet des chaînes, deux administratifs, dont un enarque (**Jean-Michel Gaillard** et **Dominique Alduy**) ; aux programmes, une productrice et un journaliste (**Eve Ruggieri** et **Jean-Marie Cavada**). Cette enquête, dont l'ensemble des conclusions ont fait l'objet d'un rapport, s'inscrit dans le programme de recherche du GRECO-Communication et a bénéficié du soutien financier et du Programme de Recherche sur les Sciences de la Communication du CNRS.

Hauts fonctionnaires et grands patrons : la retenue

Le profil de la hiérarchie cathodique diffère sensiblement de celui des dirigeants administratifs. Les grandes écoles n'en sont pas le sésame : l'énarchie, avec seulement trois représentants, n'y fait guère recette ; Polytechnique, qui compte trois disciples, n'assure pas le relais. Les grands corps, à l'exception d'un membre du corps des Ponts égaré sur TF1, ne font pas le détour. Les grands patrons ne sont pas légion. Les ingénieurs des télécommunications, qui ont perdu le pouvoir dont ils bénéficiaient dans les tout débuts de la télévision², parviennent rarement au sommet³. Les anciens membres de cabinets ministériels, au nombre de six, n'y atterrissent guère. Au total, l'élite dirigeante du pays n'afflue pas vers le petit écran.

Elle truste, cependant, les postes les plus importants. Les rares originaux qui, malgré leurs diplômes et leur potentiel de départ, se sont laissé tenter par l'aventure occupent, hormis deux d'entre eux, les places de numéro un : Claude Contamine sur Antenne 2, Jean Drucker sur M6, André Rousselet sur Canal Plus, Robert Hersant sur la Cinq et Francis Bouygues (avant qu'il ne cède la place à Patrick le Lay) sur TF1.

La sélection des dirigeants du petit écran s'effectue, donc, comme vraisemblablement de façon plus générale dans le domaine de la communication et de la culture, essentiellement à d'autres sources. Ses cadres du top niveau proviennent, un peu, des milieux professionnels : sur 65 dirigeants, 19 spécialistes du produit audiovisuel (producteurs ou journalistes), soit le tiers. Mais les staffs cathodiques émanent surtout, pour plus de la moitié d'entre eux, de l'encadrement administratif : de la télévision publique d'un côté (18 administrateurs) ; ou de l'entreprise privée (17 cadres).

« Saltimbanques » et « journalistes » : une reconnaissance sélective

La promotion des professionnels, bien qu'en léger progrès avec les chaînes privées, demeure, donc timide. De plus, les différentes spécialités ne sont pas reconnues à égalité : alors que les directions

2. Voir Jérôme Bourdon, *Histoire de la télévision française de 1958 à 1969 ou « Le monopole du général »*, Thèse, 1988 et Jérôme Bourdon, Catherine Grunblatt, Les ingénieurs de la télévision dans les années soixante, *Bulletin du Comité d'histoire de la télévision*, n° 17, décembre 1987-janvier 1988.

3. Ils étaient trois, dont deux polytechniciens, au moment de notre enquête. Depuis, Henri Perez, directeur général d'Antenne 2, a quitté la chaîne.

de chaînes accueillent 14 journalistes, elles n'abritent que 5 producteurs.

Les créatifs brillent par leur absence. Pas un réalisateur, pas un scénariste, par un auteur ne parvient à s'immiscer dans les cercles dirigeants. Les rares « saltimbanques » promus proviennent plutôt de la production et de la gestion que de la conception de programmes. Lorsqu'ils réussissent à se hisser, ils sont cantonnés dans le secteur de leur compétence : la direction de programme.

En regard, les journalistes réussissent mieux. Ils trônent, bien sûr, à la direction de l'information et assument les rédactions en chef. Mais, et ceci est plus original, ils ont également su étendre leur territoire et s'imposer ailleurs que chez eux. Certains veillent sur les programmes, tels Louis Bériot sur Antenne 2 ou Alexandre Baloud sur M6. D'autres supervisent l'activité des chaînes. A Canal Plus, Pierre Lescure, avec le titre de directeur général, est le bras droit d'André Rousselet. Sur TF1, la consécration des journalistes est éclatante. Outre Michèle Cotta et Jean-Claude Paris, responsables de l'information, 4 d'entre eux viennent garnir les fauteuils dirigeants, notamment Etienne Mougéotte, directeur d'antenne, qui se retrouve n° 2 de la chaîne.

Le secteur privé promeut davantage les professionnels que le secteur public : 4 producteurs et 10 journalistes dans les chaînes privées, soit 38 % de leurs dirigeants ; 1 producteur et 4 journalistes, soit 18 %, au sein des états-majors d'Antenne 2 et FR3.

Anciens et nouveaux « géomètres » : la consécration

Les staffs cathodiques sont peuplés, avant tout, de cadres gestionnaires dont l'origine diffère totalement selon qu'il s'agit d'une chaîne publique ou privée.

Grande organisation affublée d'une substantielle bureaucratie, l'ORTF avait organisé le recrutement de son encadrement par un système de concours administratifs. Le personnel ainsi sélectionné était affecté à la gestion des divers secteurs de l'Office.

Ces cadres administratifs de l'ex-ORTF ont jeté leur dévolu sur les directions des chaînes publiques. Sur 15 dirigeants d'Antenne 2, 8 « géomètres », dont la moitié provient de cette filière. Notamment, le n° 3 de la chaîne, Jean Rouilly, responsable des programmes et de la production. A FR3, leur présence est encore plus imposante ; 7 dirigeants sur 12 ont été formés dans le giron de l'ORTF, dont le président, René Han.

Les stations privées, elles, sont allées chercher ailleurs, et notam-

ment dans l'univers de l'entreprise, leurs cadres organisateurs. Sur les 37 dirigeants que comptent ces chaînes, 14 sont originaires de l'entreprise privée.

Les recrues les plus exogènes sont celles qui, dans la foulée des nouveaux investisseurs du « PAF », proviennent de l'industrie. Notamment, des hommes de Bouyges qui rallient tfl, Patrick le Lay en tête.

Mais, les véritables fournisseurs de cadres sont les secteurs de la publicité et du marketing. Les responsables des régies publicitaires, de la commercialisation ou de l'image des chaînes, proviennent tous, y compris sur Antenne 2, du secteur de la publicité.

De façon plus générale, les nouveaux staffs dirigeants des chaînes de télévision se sont volontiers fournis auprès d'entreprises œuvrant dans le secteur de la communication. Par exemple, sur la Cinq, Philippe Ramond, pilier de la chaîne, bras droit de Robert Hersant, a « managé » *L'Expansion* pendant cinq ans, puis *Le Point* durant onze années.

L'ORTF : une administration

La marginalisation des « saltimbanques » par les « géomètres » trouve ses racines loin dans l'histoire de la télévision publique. La promotion des créatifs s'avère, en effet, impossible après le déclin du pouvoir des réalisateurs⁴. Par ailleurs, avec la diversification croissante des tâches, la décision en matière d'émission appartient un peu au producteur, de plus en plus au programmeur, plus du tout au réalisateur⁵.

Les producteurs ne parviennent pas à relayer les réalisateurs. Producteur du concept d'une émission, producteur pourvoyeur de fonds, producteur animateur, producteur lié à une chaîne, producteur indépendant... ce pseudo-métier recouvre des savoir-faire trop hétérogènes pour pouvoir être légitimé en tant que groupe.

Enfin et surtout, le succès des « géomètres » illustre à quel point l'ORTF, puis les sociétés nées de son éclatement en 1974, ont été gérées avant tout comme des administrations.

Les chaînes privées, en remplaçant les administrateurs de la télévision publique par des managers du secteur privé, tentent de

4. Voir Jérôme Bourdon, thèse citée. Ainsi que Pierre Corset, Philippe Mallein, Joëlle Perillat, Monique Sauvage, Sociologie d'un corps professionnel : les réalisateurs de télévision, *Réseaux*, n° 9, décembre 1984.

5. Voir Paul Beaud, Patrice Flichy, Monique Sauvage, La télévision comme industrie culturelle, *Réseaux*, n° 9, décembre 1984.

substituer à cette logique bureaucratique une logique entrepreneuriale. En revanche, si elles courtisent plus volontiers les professionnels, elles n'ont pas, pour l'instant, montré que telle était la carte qu'elles voulaient jouer.

La montée des médiateurs

Que la consécration professionnelle touche plus les journalistes que les « saltimbanques » n'est pas vraiment surprenant.

Ils constituent, en effet, un milieu plus professionnalisé⁶. Certes, ils ne détiennent pas le monopole de l'exercice qui reste ouvert à quiconque sait tenir une plume ou un micro et parvient à se faire octroyer une colonne de journal ou une minute d'antenne. En revanche, ils ont su s'assurer un certain contrôle sur l'accès à la profession et garder la haute main sur les postes d'encadrement du métier.

Les journalistes de télévision ont, surtout, profité des rapports que celle-ci a peu à peu noué avec les citoyens. La « folle du logis »⁷ a intronisé dans les foyers une nouvelle vedette : le présentateur du Journal télévisé qui a personnalisé et légitimé le travail des rédactions. Celles-ci sont arrivées à s'imposer comme des interlocuteurs valables auprès des hommes politiques et des intellectuels⁸. Les journalistes du petit écran ont fini, malgré une position de départ peu avantageuse, par se faire reconnaître hors, puis, dans le milieu.

L'importance de l'information pour l'image d'une chaîne, et de façon plus générale, le rôle central joué par la communication politique dans les sociétés contemporaines, explique, aussi, la reconnaissance de ces médiateurs.

Le microcosme

Jusqu'à la privatisation, la télévision était dirigée par un petit monde défini d'abord par son appartenance au « bocal »⁹. Certes, ce microcosme télévisuel, qui existe encore aujourd'hui, ne se définit pas par une identité professionnelle tant il est éclaté. Il n'est pas

6. Au sens utilisé par les sociologues anglo-saxons. Voir, notamment, Eliot Freidson, *La profession médicale*, Payot, 1984 et *Professional powers*, The University of Chicago Press, 1986.

7. Titre du livre de Jean-Louis Missika et Dominique Wolton paru chez Gallimard en 1983.

8. Voir Dominique Wolton, Le journaliste menacé par son succès, *Médias-Pouvoirs*, n° 13, janvier-mars 1989.

9. Selon l'expression de Jean-Louis Missika et Dominique Wolton, ouvrage cité.

non plus soudé par une fierté partagée. Au contraire, l'autodévaluation¹⁰ atteint tous les spécialistes du produit télévisuel. Le média fascine mais n'est pas intellectuellement valorisé. Sur cet arrière-fond teinté de mauvaise conscience, il est difficile, pour les acteurs du petit écran, de construire d'eux-mêmes une représentation positive. Toutefois, ce milieu, du temps de l'ORTF, était fortement uni par l'appartenance à une même organisation. Cette solidarité était matérialisée par le statut. De plus, la télévision a longtemps représenté un instrument neuf dont peu de personnes pénétraient les arcanes. Appartenir au microcosme signifiait faire partie d'une étroite confrérie d'initiés.

Avec l'apparition d'une production indépendante, le microcosme s'est élargi. Les spécialistes du petit écran n'appartenaient plus à la même organisation mais continuaient à faire partie du même monde¹¹. Ils baignaient dans le même bain, connaissaient les mêmes ficelles et les mêmes gens.

Les chaînes privées ont quelque peu perturbé le mode de recrutement habituel. Inaugurent-elles une ère de plus grande fluidité entre le dedans et le dehors ? Ou participent-elles simplement au renouvellement du bain de culture sans modifier fondamentalement des solidarités fondées plus sur l'affect que sur une stratégie professionnelle ? Autrement dit, sous l'effet de la privatisation, le microcosme va-t-il éclater ou simplement s'élargir ?

LES DESSOUS D'UN JEU

Les dirigeants des chaînes de télévision n'ont pas été recrutés au sein d'une élite scolaire. Leur pouvoir ne relève pas d'un droit acquis en début de parcours, mais d'un titre conquis au bout d'un long cheminement dans les hiérarchies professionnelles. Atteindre les sommets implique ainsi l'utilisation astucieuse de diverses cartes, battues, rebattues et abattues jusqu'au moment décisif où le joueur emporte la mise : l'intronisation dans le cercle des *happy few*. Comment ce jeu s'agence-t-il ?

10. Bien mise en valeur pour les animateurs par Sabine Chalvon et Dominique Pasquier, *Drôles de stars : étude sociologique de la télévision des animateurs*, Rapport de Recherche CSA, 1988.

11. Au sens où Philippe Roqueplo l'emploie quand il parle du monde de l'environnement : Un ensemble de personnes qui se côtoient régulièrement, qui exercent au sein de la société une fonction collective et qui assurent les conditions de leur propre reproduction en tant que « monde », in *Pluies acides : menaces pour l'Europe*, Economica, 1988.

Les subtilités de l'expertise

L'expertise¹² détenue par le monde du public contraste nettement avec celle accumulée par le monde du privé.

Les dirigeants des chaînes publiques sont souvent des « esprits polyvalents » : leur diplôme sanctionne une formation de type général, et leurs premières expériences professionnelles sont peu spécialisées. Au cours de leur carrière ils ont plutôt abordé les divers aspects de la gestion administrative où se mêlent la comptabilité, les finances, le droit, les relations humaines. Ces capacités de touche-à-tout les ont conduits vers les sommets des établissements...

Les dirigeants des chaînes privées tout au contraire sont souvent des spécialistes qui ont valorisé des connaissances pointues acquises au départ. Ce sont plutôt des professionnels (journalistes, cadres de la finances, de la publicité ou du marketing) qui se sont cantonnés longtemps dans un domaine. Beaucoup d'entre eux exercent encore cette expertise au sein de l'équipe dirigeante, alors que d'autres l'ont utilisée comme tremplin pour accéder à des fonctions polyvalentes.

Depuis combien de temps ces dirigeants travaillent-ils dans l'univers de l'audiovisuel ? Depuis combien de temps exercent-ils dans le champ d'activité sur lequel ils ont autorité aujourd'hui ? Là encore une différence se dessine entre les staffs du secteur public et ceux du secteur privé.

Dans le premier cas, les dirigeants sont implantés dans le domaine de la télévision depuis de longues années et donc font partie intégrante du milieu professionnel qui s'est constitué au fur et à mesure de l'essor des chaînes. Quatre sur cinq d'entre eux y résident depuis plus de dix ans, aucun n'est démuné d'expérience. De plus ils inclinent à bien connaître le champ de responsabilité qu'ils couvrent dans l'équipe de direction : les programmeurs ont déjà pratiqué la réflexion sur les choix d'émissions, les directeurs techniques sont des ingénieurs éprouvés à la machinerie audiovisuelle, les PDG et directeurs généraux sont de « vieux routiers » de la gestion patronale dans le secteur.

Dans le second cas, l'insertion dans le monde de l'audiovisuel

12. L'expertise englobe des connaissances plus ou moins spécialisées, des savoir-faire acquis par expérience professionnelle, une familiarité vis-à-vis du milieu très spécifique de l'audiovisuel. Nous avons tenté de saisir l'expertise détenue par les dirigeants à partir de données « objectives », le type de diplômes de départ, et l'expérience professionnelle *mesurée en années passées* : a) dans le secteur audiovisuel et/ou la télévision, b) dans le domaine couvert par le dirigeant au sein de l'équipe de direction (ex. : management, gestion des ressources humaines, information...).

est plus récente ou même inexistante. Certains patrons, comme Francis Bouygues, Patrick Le Lay ou Robert Hersant, « débarquent » complètement dans le milieu. D'autres dirigeants comme Daniel Saada (sur TF1), André Rousselet, René Bonnell (sur Canal Plus), Jean-Pierre Boiteux (sur la Cinq), tout en ayant quelque expérience dans le domaine qu'ils supervisent, n'ont jamais travaillé dans la télévision. Globalement, seulement la moitié des décideurs du secteur privé ont été immergés dans l'univers télévisuel avant d'accéder à leur poste.

Que trois sur quatre des chaînes privées soient toutes jeunes explique ce clivage : mais l'équipe de TF1, avec l'arrivée des Bouygues boys, porte les mêmes stigmates. Les équipes dirigeantes des télévisions privées sont constituées en partie par des managers « venus d'ailleurs » sans grande expérience du secteur.

Ces données confirment des logiques connues : entreprises publiques et entreprises privées recrutent, utilisent et promeuvent leurs cadres selon des procédures non identiques.

Le secteur public est un lieu d'épanouissement pour les diplômés de l'université, donc pour les individus ayant acquis une formation générale. Au contraire, le secteur privé fonctionne de façon moins réglée¹³. Il accorde davantage de poids à la personne, et à la compétence reconnue (la réputation), qu'au diplôme. L'exemple de la télévision semblerait prouver qu'il pousse son personnel d'encadrement vers l'approfondissement d'une expertise, qui devient alors éventuellement le moteur de la promotion.

La stratégie de la mobilité

La mobilité professionnelle représente un atout pour gravir les marches vers les sommets. La multiplication des expériences est valorisée sur le marché du travail. Elle permet à un spécialiste d'aborder son domaine par plusieurs angles possibles et donc d'affiner son expertise. Elle l'autorise éventuellement un jour à se revendiquer « généraliste », et donc à élargir son secteur d'intervention. Pour un esprit polyvalent dès le départ, elle fournit une quasi-expertise : celle de savoir aborder et gérer n'importe quelle situation, qualité qui

13. Pour un diplôme considéré, le rendement est plus fort dans les entreprises publiques que dans tous les autres secteurs (Etat, collectivités locales, et secteur privé). Plus généralement les entreprises privées associent moins étroitement le salaire au diplôme. Voir François de Singly, Claude Thélot, *Gens du privé, gens du public. La grande différence*, Dunod, 1988, p. 94 et 95.

signale de la graine de dirigeant. Plus généralement, elle concourt à étendre et diversifier le réseau relationnel.

Ainsi les carrières des décideurs de la télévision se distinguent nettement de celles de leurs subordonnés. La moitié des cadres de second rang au sein des chaînes ont passé en moyenne dix ans et plus dans le même établissement au cours de leur histoire professionnelle. Les dirigeants tout au contraire ne sont que 18 % à avoir atteint une telle longévité.

La prime à la mobilité revient aux dirigeants du secteur privé : 8 % d'entre eux seulement ont stagné dans la même firme. Ceux du secteur public inclinent moins à bouger : 30 % d'entre eux sont demeurés dix ans et plus dans la même entreprise. Mais, dans ce dernier cas, ils ont voyagé de services en services, accumulant alors une large diversité de savoir-faire.

Le joker de la réussite : les réseaux

1988 : les hommes de télévision affirment tenir à distance ténors et professionnels de la politique. Beaucoup jurent même ne pas, ne plus les fréquenter. A TF1 chacun se félicite de ne plus se sentir menacé par les résultats des élections. Sur les chaînes publiques on s'abrite derrière l'indépendance de l'ex-CNCL. A FR3 règne la satisfaction d'être entre soi, entre administrateurs et fonctionnaires ayant vécu et fait l'histoire de la télévision publique. De façon générale une réserve, voire une réprobation, se manifeste à l'encontre des mœurs et discours des appareils de parti. La parole consensuelle est celle de l'autonomie.

Une analyse en finesse suggère que ces dirigeants vivent et s'épanouissent à l'ombre de la politique davantage qu'ils veulent bien l'avouer. Non pas qu'ils soient issus des organisations de parti ; la plupart d'entre eux d'ailleurs n'entretiennent aucun lien direct avec elles. Mais parce que, comme milieu cultivé, ils pensent « politique » et réagissent aux enjeux qui agitent cette arène¹⁴. Et parce que professionnellement ils sont incités à la fréquenter.

Sept sur les 65 dirigeants en poste en 1988 ont participé à des actions militantes au cours de leur vie, souvent lors de leur période étudiante : ils sont aujourd'hui assagis, et s'affichent volontiers comme des déçus de la politique ; 11 autres sont encore relativement engagés : mais le degré d'imbrication dans les jeux d'appareil est

14. Daniel Gaxie, *Le cens caché*, Le Seuil, 1978.

extrêmement variable, et il serait erroné de conclure sur l'idée d'une osmose entre télévision et politique.

Ainsi, un tout petit nombre sont des professionnels de la politique : soit parce qu'ils ont un mandat électif qui absorbe presque tout leur temps, soit parce que leur carrière se moule aux ordres d'un parti. Quelques autres entretiennent des liens avec les sommets d'un parti, participent à des groupes de réflexion sur l'audiovisuel, et se présentent avant tout comme des spécialistes de la communication : ils mènent leur propre carrière, et sont d'emblée « nominables » quand leur parti emporte les élections. D'autres encore sont plutôt engagés à titre privé. Ils peuvent être soudés solidement à un milieu politique ou simplement encartés, mais leur itinéraire professionnel en est relativement détaché : les allégeances reconnues facilitent parfois une promotion. Certains, enfin, sont les militants d'une cause (l'écologie par exemple) et ont des activités ponctuelles sur des enjeux de terrain : ceci peut les conduire à travailler avec un parti ; et ils se serviront éventuellement de leur accès aux médias pour faire avancer les idées qu'ils défendent.

Le fil qui les a conduits vers une organisation partisane varie. Parfois, il s'agit d'une seule personne, une amitié qui les a fait verser dans l'univers politique. Pour d'autres, le lien s'est établi à la suite d'un engagement dans un militantisme de base. Pour plusieurs des dirigeants très engagés (6 sur 11), il s'est noué à l'occasion d'un séjour dans un cabinet ministériel : cette expérience a abouti à la fréquentation de cercles politiques et éventuellement la participation à des commissions d'experts.

Pour ces dirigeants détenteurs d'un label politique, le militantisme virulent est rare. Leur relation à la politique se résume le plus souvent à la fréquentation d'un milieu par le biais des dîners en ville et de réunions informelles. Ce sont des hommes de réseaux et non pas des hommes de sectes.

Quel que soit d'ailleurs son degré d'investissement dans l'univers partisan, l'homme de télévision ne l'évoque jamais sereinement. Ce lien est plutôt sous-entendu et minimisé. Il est moins présenté comme le signe triomphant d'une éthique de conviction que comme un événement sans grande conséquence...

Pourtant comme la plupart des membres de l'élite dirigeante, les décideurs du petit écran marquent des préférences assez tranchées. Un an et demi après qu'une majorité de droite se soit installée à Matignon, les chaînes publiques sont dirigées par des hommes (dont la plupart ont été fraîchement mis en place) qui, pour la plupart d'entre eux, se reconnaissent dans les idées gaullistes et/ou libérales.

Parmi les décideurs des chaînes privées, dont la nomination relève d'une procédure théoriquement indépendante des intérêts de l'Etat (concession par la CNCL à des industriels), une légère majorité (sur TF1) ou une franche majorité (sur la Cinq) se dégagent en faveur de la droite ; à Canal Plus en revanche, l'opinion de la majorité penche en faveur de la gauche.

Qu'ils soient ou non investis dans l'univers politique, qu'ils aient ou non une opinion tranchée, ces dirigeants dépendent largement pour leur carrière des changements gouvernementaux. Plus de la moitié d'entre eux ont connu au cours de leur vie professionnelle une accélération, une promotion ou un passage à vide (rétrogradation ou démission forcée) consécutifs à des modifications de personnel à la tête de l'Etat. Cette subordination vis-à-vis des aléas politiques est encore plus prononcée pour le petit noyau d'hommes qui chapeautent les équipes de direction. Elle concerne presque autant les décideurs du secteur privé que ceux du secteur public. Les journalistes, plus que tout autre profession, sont touchés : tous ceux qui occupent un siège dans une direction de chaîne en 1988 ont, un moment ou l'autre, subi des revers de carrière liés à des événements politiques. Quand valsent les têtes des directions de chaîne, les directeurs de l'information et les chefs des services politiques sont les premiers à être déplacés dans la foulée. Et leurs plus proches collaborateurs suivent.

Le *spoil system* fonctionne à la télévision plus encore que dans les autres sphères dirigeantes de la société : les hommes de gouvernement ont une confiance démesurée dans le pouvoir cathodique¹⁵. Les dirigeants des médias et ceux de la politique sont contraints à une interdépendance¹⁶, se fréquentent par obligation professionnelle et s'exaspèrent mutuellement. La grande réserve, voire l'attitude blasée, manifestée par les patrons du petit écran vis-à-vis des sphères partisans, leur difficulté à évoquer publiquement leurs préférences et leurs complicités avec l'univers politico-administratif trouvent là leur origine.

Plus généralement, l'appartenance à un ou des réseaux est un viatique quasiment essentiel pour le voyage vers le pouvoir. Cet atout relationnel peut émaner de diverses sources : une famille

15. Sur le rôle de la télévision dans le débat politique, voir Roland Cayrol, *La nouvelle communication politique*, Larousse, 1986 ; Roland Cayrol, Pascal Perrineau, La défaite du politique, in *Le guide du pouvoir*, Ed. Jean-François Doumic, 1988.

16. Ceci est particulièrement vrai évidemment pour les journalistes. Voir Dominique Wolton, *Le journaliste menacé par son succès*, *op. cit.*

influyente, un engagement politique, l'immersion dans un univers professionnel. Presque tous les dirigeants ont su jouer de cette carte dans leur carrière, elle a été un sésame plus important que les capacités d'expertise, ou l'aptitude à la mobilité. On ne peut atteindre les sommets d'une entreprise sans un groupe « d'amis », de « conseillers », ou de contacts. On est hissé, appelé vers ces lieux au fil d'un processus où s'entremêlent des effets d'identification mutuelle entre personnes du même monde, et des renvois d'ascenseurs. Pour gagner les postes de direction, il faut être l'élu d'un milieu.

Dans le petit monde de la télévision, le capital relationnel est le joker de la réussite, plus encore qu'ailleurs. Parce qu'il s'agit d'un milieu qui ne dispose pas de filets de sécurité comme les diplômes ou l'appartenance à un corps ; parce qu'il s'agit d'un univers éclaté professionnellement et peu sûr de lui.

RÉSUMÉ. — *La composition des états-majors des chaînes de télévision française consacre la victoire des « géomètres » (administrateurs de l'ex-ORTF pour la télévision publique, cadres issus des entreprises de publicité et de communication pour la télévision privée) sur les « saltimbanques ». Les créatifs sont absents, les journalistes bénéficient d'une timide reconnaissance. Pour accéder au pouvoir, ces dirigeants ont utilisé avant tout autre carte l'accès à un réseau relationnel, professionnel et/ou politique.*