DOMINIQUE PASQUIER
ET SABINE CHALVON-DEMERSAY

*Le pouvoir de l'animateur**

Les animateurs vedettes sont aujourd'hui en France un objet de litige. Cette petite vingtaine de personnalités, dont le nom serait familier au téléspectateur le moins assidu, jouissent en effet d'une situation privilégiée au sein de l'institution qui les emploie. On n'évoque en général que ses aspects pécuniaires ; pourtant l'étude du pouvoir de ces animateurs présente un intérêt qui dépasse largement ces considérations financières. Elle permet de mettre en valeur des mécanismes caractéristiques de la répartition du pouvoir au sein des chaînes, et de comprendre certains des enjeux qui sont à l'œuvre derrière les conflits d'autorité. Avec les animateurs on aborde un problème de fond : le rôle des performances professionnelles individuelles dans la remise en question des positions attribuées par la structure hiérarchique. Ils sont l'occasion de montrer que le pouvoir à la télévision n'est pas nécessairement entre les mains de ceux qui le détiennent officiellement.

LES DYSFONCTIONNEMENTS DE L'ORGANIGRAMME

D'une chaîne à l'autre, les structures d'ensemble varient peu. Elles se fondent sur une distinction entre le service des programmes et celui de l'information, et à l'intérieur de ces deux grands découpages, sur une hiérarchie pyramidale constituée à la base par les responsables d'unités thématiques ou horaires. La présidence coiffe

* Cette enquête a été réalisée grâce à un financement du CNET.

le tout et délègue une partie de ses attributions aux directions respectives des deux secteurs. Ces informations élémentaires mises à part, les chaînes de télévision françaises témoignent d'une remarquable discrétion sur leur organisation interne. Les organigrammes sont rares et prêtent à confusion : à chaque nouvelle présidence on assiste à des variations dans les intitulés des postes, qui ne correspondent pas nécessairement à des remaniements effectifs des fonctions concernées, mais qui sont censées témoigner d'une politique de changement. S'y ajoutent des pratiques de « doublement » d'un même poste qui ont pour objectif de ménager les susceptibilités des personnels en place tout en leur adjoignant des hommes de la nouvelle équipe. Bref, l'organigramme d'une chaîne, quand on parvient à le recomposer précisément, n'épuise pas la complexité des enjeux qui sont à l'œuvre derrière les titres.

C'est un phénomène particulièrement marquant dans le secteur des programmes. La plupart des dirigeants de la télévision de service public l'ont considéré comme un secteur secondaire face à celui de l'information où se jouaient des enjeux décisifs face au pouvoir politique en place, et ils y ont souvent délégué leurs prérogatives à des hommes situés à des échelons inférieurs. Les présidents et directeurs qui furent des « hommes de programme », pour reprendre une expression du milieu, se comptent sur les doigts de la main et sont en majorité issus du milieu professionnel comme Pierre Desgraupes ou Pierre Sabbagh. Historiquement ce secteur vécut donc dans un état de dysfonctionnement chronique qui laissait la porte ouverte à toutes sortes de configurations du pouvoir. On pouvait y trouver des responsables d'unité de programmes tout-puissants face à une direction des programmes fantoches qui n'avait aucun pouvoir décisionnaire. Dans d'autres cas, c'était le directeur général qui était investi de l'autorité présidentielle, et qui l'exerçait pleinement. Sans compter les effets des rivalités multiples qui, au gré des faveurs et des disgrâces, permettaient la domination d'un clan sur un autre, et ce à tous les niveaux. De ce chaos ressortait un principe simple : les prérogatives liées à un poste dépendaient à la fois de celui qui l'occupait et de la manière dont ses supérieurs hiérarchiques exerçaient leurs fonctions. A tout moment, l'opportunité de récupérer une autorité abandonnée par d'autres pouvait se présenter.

Dans cet univers fluctuant, des outsiders ont eu la possibilité de conquérir des positions que l'organigramme officiel ne leur accordait pas. Les travaux de Jean-Louis Missika et Dominique Wolton[1] ont

1. *La folle du logis*, Gallimard, 1983.

montré la mainmise des réalisateurs sur la télévision des années 50, mais cet exemple n'est pas unique. A la fin de cette même décennie, les programmes ne relevant pas de la fiction étaient entre les mains de quelques producteurs qui cumulaient un temps d'antenne considérable et étaient les décideurs effectifs de la politique suivie : Armand Jammot et les « trois Pierre » (Desgraupes, Dumayet et Sabbagh) étaient dans ce cas. Ces « barons », comme on les surnommait alors, furent ensuite appelés à des responsabilités officielles, ce qui était sans nul doute la meilleure façon de résoudre les problèmes posés par l'exercice de leur pouvoir parallèle. Mais ce processus n'est pas systématique, la meilleure preuve nous en est donnée avec les animateurs.

Il ne s'agit bien entendu pas de tous les animateurs. On doit même constater que la plupart des animateurs sont dans une situation de dépendance complète qui correspond à leur position basse dans l'organigramme, et qui n'est pas compensée par la protection statutaire et syndicale dont bénéficient les catégories techniques et administratives. Ils sont particulièrement soumis à la pression de leur hiérarchie et vivent dans un climat d'incertitude permanent : contrats à l'émission, aucune participation au processus de prise de décision sur les contenus, les horaires, ou tout bonnement la poursuite de leurs émissions... Mais si la fonction d'animateur n'est pas par essence porteuse d'autorité, elle peut aussi offrir à ceux qui l'occupent une position qui bouleverse complètement les schémas ordinaires du pouvoir à la télévision dès lors que la faveur du public les soustrait au poids de leur hiérarchie institutionnelle.

Plus puissants que les responsables de programme dont ils dépendent, mieux payés que les dirigeants de la chaîne qui les emploie, plus libres que n'importe quel autre professionnel dans la conception et la fabrication de leur programme, les animateurs vedettes sont parvenus à créer des îlots de pouvoir qui leur assurent une autonomie complète et leur permettent de transgresser les hiérarchies existantes. Pour en arriver là, quelques années de carrière comme animateur, l'obtention du statut de producteur de l'émission qu'on continue d'animer, et une audience fidèle, sont les trois conditions nécessaires. En moins de dix ans, un animateur peut alors devenir l'une de ces personnalités incontournables qu'un président de chaîne fera tout pour garder. Cette situation existait déjà du temps du monopole public, mais elle s'est bien sûr considérablement accentuée avec la création de chaînes ayant l'audience pour principe de gestion. Fort de son audimat l'animateur passe la tête haute dans les couloirs :

« On m'a toujours poussé dans les émissions populaires en me disant qu'il fallait des gens comme moi, parce qu'il n'y en a pas beaucoup qui savent le faire. En ce moment, il y a un virage qui a eu lieu du fait du succès tellement colossal d'« Intervilles ». C'est quand même difficile de critiquer « Intervilles » alors que l'émission était regardée par 18 millions de téléspectateurs. Il n'y a quand même pas 18 millions de débiles en France ! J'ai fait passer le plus mauvais été de leur vie aux faux intellectuels et aux détracteurs de l'émission. Tous les vendredis quand je voyais tomber les 45 % d'écoute et que je voyais après la gueule des gens dans les couloirs !!! » (Guy Lux).

Les témoignages d'Hervé Bourges et ceux de Francis Bouygues s'accordent sur un point : le pouvoir de l'animateur vedette fait partie des premiers apprentissages (et des premières découvertes sans doute) de celui qui est propulsé à la direction d'une entreprise télévisuelle. Et quel apprentissage ! L'étendue des prérogatives des animateurs les plus populaires laisse rêveur, surtout lorsqu'on sait qu'il s'agit dans une très grande majorité d'acquis bien antérieurs aux surenchères nées des chaînes privées. Ce sont des privilèges qui se négocient et se renégocient en court-circuitant l'organigramme officiel. L'animateur vedette a toujours eu un accès direct aux décideurs effectifs, et il met un point d'honneur à signer ses contrats avec le président en personne. Le fait qu'il continue de dépendre officiellement de celui qui dirige son unité de programme est purement fictif : on est en fait souvent plus proche d'un cas de figure inverse avec des responsables d'unité dont la carrière peut être compromise par les mauvaises relations qu'ils entretiendraient avec un animateur.

La petite poignée d'animateurs qui ébranla l'univers télévisuel et défraya la chronique en 1987, jouissait d'une situation que les dirigeants d'alors et les intéressés eux-mêmes ne tenaient pas à mettre au grand jour. La campagne de presse qui se développa autour de cette affaire laissa croire à un coup de force de la part des animateurs. Il n'en était rien. Certes, leurs rémunérations furent notablement augmentées, mais elles étaient déjà très importantes (Collaro par exemple gagnait 200 000 F par mois). Certes ils obtinrent des garanties juridiques concernant leur emploi, mais ils avaient déjà des contrats de longue durée les liant aux chaînes. Certes, ils dictèrent leurs conditions à ceux qui les employaient, mais depuis des années ils étaient officieusement propriétaires de certaines tranches horaires qu'ils étaient pratiquement assurés de retrouver quand ils le souhaitaient, ils étaient consultés sur des questions relevant de la politique de programme de la chaîne, ils pouvaient mettre leur veto sur certains recrutements ou en favoriser d'autres.

Sans compter des privilèges moins connus, comme celui de pouvoir choisir leur réalisateur et leur équipe de tournage. D'être entièrement libre du contenu de leurs émissions, de posséder un territoire propre pour exercer leurs activités professionnelles. C'est Michel Drucker au Studio Gabriel ou Jacques Martin à l'Empire :

« A la télévision j'habite une île : le théâtre de l'Empire, 41, avenue de Wagram. Je sais que la maison mère Antenne 2 est au 22 de l'avenue Montaigne, c'est tout. J'y vais deux fois par an : une fois pour voir si tout le monde va bien, l'autre pour savoir si on renouvelle mon contrat ou non. Je ne vis pas dans l'atmosphère feutrée des couloirs du président de la chaîne » (Jacques Martin, interview à *Ciné Revue*).

C'est aussi de pouvoir imposer ses jours et ses heures de diffusion, comme l'illustre exemple de cette tractation :

« J'ai proposé l'émission à Marie-France Brière, elle m'a dit très bien, on va essayer ça un soir. Je lui ai dit : "Ça ne peut pas démarrer à 20 h 30, je ne tiens pas à essuyer les plâtres, c'est une émission qui est à moitié variétés et il y en a déjà d'autres à 20 h 30." Elle me dit : "On fera ça à 21 h 30 un mercredi soir." Deux jours plus tard, elle me téléphone pour me dire que la série qu'ils ont programmée (ils, c'était une autre unité de programme) dure jusqu'à 22 h. Je lui ai dit : "Tu gardes ta série et moi je garde mon émission !"

« Elle me répond : "Comment ! tu l'as vendue ailleurs pour me dire cela." Je lui dis : "Ce sera 21 h 30 ou rien du tout." Je considère que 21 h 30 c'est encore une heure de soirée acceptable pour presque tout le monde, alors que 22 h, c'est déjà tard. Elle a fait changer la programmation pour avoir le truc à 21 h 30... Comme quoi il ne faut pas être à la disposition des chaînes parce que sinon vous devenez le petit portefaix trop content d'avoir placé une émission... Il faut savoir dire non et ne pas être à la merci des gens. J'ai dépassé ce stade, ce qui m'intéresse, c'est de faire ce que j'ai envie de faire. »

En fait, le seul changement significatif fut qu'ils obtinrent de devenir des producteurs à l'américaine, c'est-à-dire de faire gérer par leur propre maison de production le budget et les droits de leurs émissions. C'est au demeurant une modification essentielle. Ces structures extrêmement légères constituées de pigistes embauchés autour d'une émission leur permettent de bénéficier d'une grande souplesse. Ils ont désormais le statut d'entrepreneurs privés face à leurs interlocuteurs des chaînes, peuvent gérer à leur idée les budgets qui leur sont attribués, décider eux-mêmes de leurs intermédiaires et de leurs sous-traitants, conserver les droits de leurs émissions et négocier les rediffusions, se placer sur le marché de la production audiovisuelle avec d'autres produits.

Ce nouveau statut de producteur privé résume finalement assez bien le rapport de force actuel entre les dirigeants des chaînes et les animateurs : on ne peut pas avoir de prise sur eux, puisqu'ils sont en dehors de la structure hiérarchique de l'entreprise, mais il est en même temps indispensable de nouer des liens d'exclusivité pour éviter qu'ils ne partent chez les concurrents. Et le seul moyen de le faire c'est bien d'accepter toutes leurs exigences. C'est un système qui vaut pour les chaînes publiques comme privées : Michel Drucker obtint de son PDG Claude Contamine, en échange d'une signature pour un an de « Champs-Elysées », une sérieuse augmentation du budget de son émission (budget désormais géré par sa propre société DMD), l'octroi du bail du Studio Gabriel et l'assurance de se voir accorder la priorité pour certaines productions de la chaîne... Une bonne opération somme toute, quand on voit le capital de sympathie que lui a rapporté auprès des téléspectateurs son dévouement au service public, alors qu'il déclare lui-même dans son ouvrage *Hors Antenne* : « J'ai privatisé mon "Champs-Elysées", je me suis privatisé à l'intérieur d'Antenne 2, à l'intérieur du service public. »

La possibilité de jouer ses cartes personnelles face à l'institution tout entière est un privilège des animateurs et d'eux seuls. Les journalistes présentateurs qui parviennent souvent à obtenir une popularité aussi grande et réalisent des scores d'audience équivalents, voire même supérieurs, n'ont pas les coudées aussi franches lorsqu'il s'agit de négocier des avantages particuliers avec leur hiérarchie : autour d'eux, une rédaction composée de journalistes bien souvent frustrés de ne pas passer physiquement à l'antenne, prendra garde que les acquis privés ne lèsent pas les intérêts de la collectivité, et surtout ne ternissent pas l'image de marque de la confrérie. Le groupe impose des limites à la disparité des situations. Il faut aussi comprendre ces différences comme l'effet d'un plus grand respect de la hiérarchie existante dans le secteur de l'information. Un journaliste-présentateur, si célèbre soit-il, dépend souvent de son rédacteur en chef pour le contenu de son « Journal », le cumul des deux fonctions n'étant pas automatique dans les rédactions françaises. Il sait enfin que sa popularité ne sera pas éternelle et doit ménager ses arrières pour le jour où il réintégrera un rôle plus obscur : le caractère quotidien et répétitif de sa prestation limite à quelques années sa popularité. Les animateurs sont en effet les seuls à échapper au phénomène d'usure qui frappe, à terme, tous ceux qui font acte de présence physique au petit écran.

GÉOMÈTRES ÉPHÉMÈRES ET SALTIMBANQUES FIDÈLES : LE POUVOIR DU PUBLIC

L'opposition entre les animateurs et leurs dirigeants est renforcée par les rythmes respectifs des carrières des uns et des autres. Les premiers ont des carrières longues qui les consolident sur la durée, les seconds ont des carrières courtes qui les discréditent par leur brièveté. A travers cette question du temps se pose le problème du fondement du pouvoir des uns et des autres.

Toutes les études américaines sur la télévision s'accordent sur un point : il faut jouer de la continuité et miser sur les habitudes pour conquérir et conserver le public. En France cette règle élémentaire de gestion de l'audience est sans cesse contrecarrée par l'instabilité des hommes qui occupent des postes de haute responsabilité dans les chaînes. Les fluctuations politiques et les réformes audiovisuelles sont les deux causes principales du renouvellement des équipes dirigeantes : le mandat d'un président ou d'un directeur de chaîne excède rarement quelques années, quand il ne se réduit pas à un passage éclair de l'ordre de quelques mois.

Du côté des animateurs, on trouve un schéma inverse : des animateurs vedettes des années 50 comme Guy Lux, Pierre Bellemare, ou Léon Zitrone, sont encore présents aujourd'hui à l'antenne, et de façon générale, les ténors de la profession ont au moins dix ans d'expérience télévisuelle derrière eux : Jacques Martin, Stéphane Collaro et Michel Drucker ont plus de vingt ans d'antenne, Bernard Pivot et Jacques Chancel animent des émissions depuis les années 70... C'est aussi que la popularité de l'animateur est cumulative. Les liens qu'il tisse avec le public se consolident sur la durée : plus il est présent longtemps, plus les téléspectateurs lui sont attachés.

Ce décalage extrême entre l'instabilité des équipes dirigeantes et la stabilité des animateurs vedettes est à l'origine d'un conflit sur l'exercice du pouvoir. A qui doit échoir l'autorité ? A ceux qui sont les décideurs en titre, parachutés par les aléas de la vie politique ou institutionnelle, ou à ceux qui sont les représentants élus par le public ? Les dirigeants ont officiellement le pouvoir mais le temps qui leur est imparti pour l'exercer les prive de crédibilité auprès des personnels permanents. Rien d'étonnant donc à ce que les animateurs les plus anciens et les plus populaires en viennent à inverser le rapport hiérarchique, à se considérer comme les véritables dépositaires de l'héritage télévisuel et à contester les fondements de l'autorité de leurs supérieurs :

« On n'est pas là dans ce métier pour plaire à un président de chaîne qui ne sera plus là dans trois mois ou dans deux ans. On est là pour plaire au publie qui, lui, reste. Je suis allé l'autre jour à mon onzième pot de bienvenue de directeur général, ce qui sous-entend onze pots de départ ! Non seulement on risque la cirrhose mais en plus onze fois les directeurs nous ont expliqué ce que c'était notre métier ! » (animateur de variétés).

« J'ai connu la télévision dirigée par Jacques-Bernard Dupont, par Jean-Jacques de Bresson, par Claude Contamine, par Jacqueline Baudrier, par Jean-Louis Guillaud, par Emile Biasani, par Jacques Thibault, par Xavier Larère, par Maurice Ulrich, par Roland Dordhain, par Maurice Cazeneuve, par Pierre Desgraupes, par Jean-Claude Héberlé, par André Holleaux, par Hervé Bourges. Avant lui, Boutet et May. J'allais oublier Pierre Sabbagh et Arthur Conte. Voilà la liste de mes directeurs dans le désordre. Mais ce n'est pas tout, j'ai vécu vingt réformes de l'information à travers quatre septennats. Inouï ! » (Michel Drucker, interview à *Télé Star*).

Cette précarité pose un problème de fond : elle condamne toute politique dc continuité dans les chaînes. Les nominations se font la plupart du temps dans un esprit de remise en question du travail des prédécesseurs. Un nouveau dirigcant arrive à la télévision avec ses hommes et scs idées ; il veut remanier la grille, monter de nouvellcs émissions, favoriser d'autres talents. Le changement est une manière de marquer la prise de fonction, il est la manifestation du pouvoir. Mais ces velléités novatrices sont rarement du goût du public, surtout lorsqu'elles vont, ce qui fut souvent le cas, dans le sens d'une réorientation culturelle des programmes. Les téléspectateurs du petit écran aiment retrouver ce qu'ils connaissent déjà, les émissions et les hommes qui leur sont familiers, aux heures qui leur sont habituelles. Le degré de tolérance à l'innovation, qu'elle porte sur le contenu ou sur la forme, est extrêmement faible. La télévision est un média qui construit son audience sur la permanence.

Les animateurs sont bien placés pour le savoir, étant les premiers bénéficiaires de cette situation. Et ils ne cachent pas leur amusement devant la vaine ardeur réformiste des nouvelles équipes en place. Avec les quelques dirigeants issus du milieu comme Pierre Sabbagh, ils partagent la complicité de professionnels aguerris face aux erreurs dramatiques de dirigeants novices dans le métier :

« Et puis nous avons eu un directeur bizarre, qui a chassé — je vais vous faire rire, mais c'est la vérité — "La Caméra invisible", "Le Mot le plus long", "Monsieur Cinéma". Il a viré tout ça. Je suis allé voir Sabbagh, avec qui j'avais de bons rapports parce qu'il aimait bien ce que je faisais. Il était patron de la Une. Je lui ai dit : "Notre ami, là, Ie nouveau directeur, il ne veut plus de 'La Caméra invisible'." Il me dit : "Il n'en

veut plus ? Je prends." Je dis : "Il ne veut plus non plus de 'Monsieur Cinéma'." Il dit : "Il n'en veut plus ? je prends." Et je dis : "Mais là, ça ne me regarde plus, parce que je ne suis pas dans le coup, mais il ne veut plus non plus 'Le Mot le plus long'." "Il ne veut plus 'Le Mot le plus long' ? Je prends aussi." Et il a récupéré les trois sur la Une. Et ce sont trois émissions qui marchent toujours » (Jacques Rouland).

L'animateur est donc le grand gagnant du bras de fer entre les souhaits des dirigeants et les attentes du public. Il incarne mieux que tout autre et plus que tout autre la continuité à la télévision. Il a de plus une connaissance du public qui fait cruellement défaut à ses supérieurs hiérarchiques. A ceux qui veulent concrétiser leur autorité par des réformes et des changements, les animateurs opposent la réalité du public qu'ils côtoient lors des enregistrements d'émissions ou au cours de leurs nombreuses animations extérieures à la télévision :

« Moi je connais le public, je sais ce que veulent les gens, je les vois, je leur parle, je prends les gamins dans mes bras, j'embrasse les mémés, je vois bien ce qu'ils me disent sur la télévision... Les décideurs, eux, ils sont très stars, ils ne savent rien de ceux qui appuient sur le bouton pour allumer le poste. On ne demande pas leur avis aux téléspectateurs, les gens qui font les changements ce sont les gens des bureaux qui ne regardent jamais la télévision. Le fait de voir qu'on est bien perçu, que dans la rue les gens nous abordent, nous parlent de notre émission, nous remercient, ça veut dire que ce qu'on a voulu faire est bien passé... Notre travail est récompensé de cette façon-là. Finalement si on n'a jamais un compliment du directeur de la chaîne, la récompense on l'a par l'extérieur » (animateur de jeu).

Mais ce pouvoir que le public confère aux animateurs se fonde sur une relation d'osmose qui a sa logique et ses contraintes. Tout se joue sur la capacité de l'animateur à créer chez les téléspectateurs un sentiment de proximité qui l'assure de sa place dans leur univers familial et familier. C'est une opération plus délicate qu'il n'y paraît : elle suppose que l'animateur gomme dans son image toute marque de différence et qu'il aligne ses comportements professionnels et privés sur les normes et les valeurs défendues par son public. En un mot, sa popularité est étroitement liée à sa transformation en un homme moyen dans lequel tout un chacun pourra se reconnaître. Cette image fait la force de l'animateur, mais elle constitue aussi ses limites. Il ne peut y déroger sous peine de rompre la symbiose qui le lie à son public.

On en a eu une démonstration éclatante avec les déboires des

animateurs qui écoutèrent l'appel de la cinquième chaîne en 1987. La représentation de l'animateur comme personnalité médiane, partageant les goûts et le style de monsieur-tout-le-monde dont il est à l'écran le porte-parole et le représentant, s'accorde mal avec des revenus fabuleux : peut-on à la fois prétendre être « comme vous et moi » et toucher des gains qui témoignent d'un destin d'exception ? La question de l'argent est donc particulièrement délicate. En introduisant un élément contradictoire dans la composition d'ensemble, elle est susceptible de briser les liens qui unissent l'animateur à son public, le dépossédant du même coup du fondement même de son pouvoir au sein de l'institution télévisuelle : l'audience.

Le public des animateurs transfuges, délaissé au nom de considérations ouvertement financières, usa contre les infidèles d'une arme décisive : il les priva de leur popularité. En quelques semaines, on vit ces animateurs tout-puissants sur la chaîne précédente, sombrer avec leur audimat, perdant ainsi le bénéfice d'un capital de sympathie accumulé pendant des années. L'argent, qui fut au cœur de la contestation du public, n'était qu'un prétexte : les animateurs qui restèrent dans le service public comme Jacques Martin, Michel Drucker ou Bernard Pivot, et de façon plus générale, tous ceux qui n'affichèrent pas leur appétit de gains en se vendant publiquement au plus offrant, purent négocier de conséquentes augmentations sans encourir le désaveu des téléspectateurs. Ce qui était sanctionné, c'était bien la rupture avec l'image d'eux qu'avait le public. Or, les animateurs l'ont appris à cette occasion, cette image est leur capital le plus précieux, le fondement de leur popularité et la elé de leur pouvoir à la télévision.

RÉSUMÉ. — *Le cas des animateurs vedettes de la télévision française permet d'illustrer des mécanismes caractéristiques de la répartition du pouvoir et des fondements de l'autorité au sein des chaînes. Les animateurs incarnent le poids du public face à la hiérarchie de l'institution.*