



**HAL**  
open science

## Media executives

Julie Sedel, Erik Neveu

► **To cite this version:**

Julie Sedel, Erik Neveu. Media executives: Sociology of a business group. Presses universitaires de Rennes, 2021, Res Publica, 9782753580404. hal-04499735

**HAL Id: hal-04499735**

**<https://hal.science/hal-04499735>**

Submitted on 15 Mar 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.





# Dirigeants de médias

## Collection « Res Publica »

Dirigée par Christine GUIONNET, Christian LE BART et Erik NEVEU

### Comité scientifique

Sébastien CARÉ (univ. Rennes 1), Béatrice DAMIAN (univ. Rennes 1), Delphine DULONG (univ. Paris 1), Christine GUIONNET (univ. Rennes 1), Virginie GUIRAUDON (CNRS), Christian LE BART (IEP Rennes), Claude MARTIN (CNRS), Erik NEVEU (IEP Rennes), Sylvie OLLITRAULT (CNRS), Jay ROWELL (univ. Strasbourg), Sébastien SEGAS (univ. Rennes 2)

Delphine LAGRANGE, Marieke LOUIS et Olivier NAY (dir.),  
*Le tournant social de l'international. Les organisations internationales face aux sociétés civiles*, 2021, 202 p.

Françoise LORCERIE (dir.),  
*Éducation et diversité. Les fondamentaux de l'action*, 2021, 384 p.

Franck BOUTARIC,  
*L'art de gouverner la qualité de l'air. L'action publique en question*, 2020, 160 p.

Olivier QUÉRÉ,  
*L'atelier de l'état. Des cadres intermédiaires en formation*, 2020, 246 p.

Ève FOUILLEUX et de Laura MICHEL (dir.),  
*Quand l'alimentation se fait politique(s)*, 2020, 350 p.

François HOURMANT, Mireille LALANCETTE et Pierre LEROUX (dir.),  
*Selfies & stars. Politique et culture de la célébrité en France et en Amérique du Nord*, 2019, 202 p.

Géraud LAFARGE,  
*Les diplômés du journalisme. Sociologie générale de destins singuliers*, 2019, 288 p.

Frédéric LOUAULT et Cédric PELLEN (dir.),  
*La défaite électorale. Productions, appropriations, bifurcations*, 2019, 192 p.

Ioana CÎRSTOCEA,  
*La fin de la femme rouge? Fabriques transnationales du genre après la chute du Mur*, 2019, 308 p.

Stéphanie DECHÉZELLES et Maurice OLIVE (dir.),  
*Politisation du proche. Les lieux familiers comme espaces de mobilisation*, 2019, 272 p.

Lorenzo BARRAULT-STELLA, Brigitte GAÏTI et Patrick LEHINGUE (dir.),  
*La politique désenchantée? Perspectives sociologiques autour des travaux de Daniel Gaxie*, 2019, 374 p.

Karim SOUANEF,  
*Le journalisme sportif. Sociologie d'une spécialité dominée*, 2019, 206 p.

Stéphanie DECHÉZELLES et Maurice OLIVE (dir.),  
*Politisation du proche. Les lieux familiers comme espaces de mobilisation*, 2019, 272 p.

Sébastien MICHON,  
*À l'école des eurocrates. La genèse de la vocation européenne*, 2019, 210 p.

Nathalie BERNY,  
*Défendre la cause de l'environnement. Une approche organisationnelle*, 2019, 298 p.

Joanie CAYOUILLE-REMBLIÈRE, Bertrand GEAY et Patrick LEHINGUE (dir.),  
*Comprendre le social dans la durée. Les études longitudinales en sciences sociales*, 2018, 234 p.

Ivan CHUPIN,  
*Les écoles du journalisme. Les enjeux de la scolarisation d'une profession (1899-2018)*, 2018, 330 p.

Amin ALLAL, Myriam CATUSSE et Montserrat EMPERADOR BADIMON (dir.),  
*Quand l'industrie proteste. Fondements moraux des (in)soumissions ouvrières*, 2018, 208 p.

Julie SEDEL

# Dirigeants de médias

## Sociologie d'un groupe patronal

Préface d'Erik NEVEU

Collection « Res publica »

PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES

2021

## Remerciements

Je remercie Karim Fertikh pour sa lecture attentive de chapitres de mon livre, ma mère, Danielle Sedel, pour sa vigilance orthographique et syntaxique, Vincent Dubois mon garant d'HDR, pour ses précieux conseils, Valérie Lozac'h, Étienne Ollion, Virginie Anquetin, Delphine Naudier, Cécile Rabot, Rémi Sinthon, Ivan Chupin, Juan Torreiro, Mauricio Bustamante, Philippe Juhem, pour leurs relectures, remarques et suggestions à différentes étapes de la recherche, ainsi que Victor Lepaux et Céline Monicolle pour leur soutien en statistiques.

Je remercie également tous les dirigeants de médias ainsi que les représentants syndicaux d'éditeurs qui ont bien voulu m'accorder le temps d'un entretien et sans lesquels ce travail n'aurait pas pu voir le jour. Je suis reconnaissante à la commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (CCIJP) qui m'a autorisée à consulter les dossiers de demandeurs de cartes de directeur, à Nathalie Sonnac de l'Institut français de presse qui m'a ouvert l'accès aux archives de la Fédération nationale de la presse française (FNPF), à la Préfecture de Paris qui m'a accordé une dérogation pour mener des recherches dans ses fonds. Je suis grée à Rodney Benson qui m'a permis, en sollicitant ma participation à une recherche sur la propriété de médias, de réaliser une partie de mes entretiens, à la fondation Ax:son Johnson qui a financé une partie de leur retranscription, ainsi qu'à mon laboratoire SAGE (UMR 7363) pour son soutien. Enfin, je remercie les membres de mon jury d'habilitation à diriger des recherches, Éric Darras, Odile Henry, Marie Buscatto, Denis Ruellan, pour leurs conseils de réécriture.

© PRESSES UNIVERSITAIRES DE RENNES

SAIC Édition – Université Rennes 2

2 avenue Gaston-Berger – Bâtiment Germaine-Tillion

35043 Rennes cedex

***www.pur-editions.fr***

Mise en page : Clément Le Priol pour le compte des PUR

Dépôt légal : 1<sup>er</sup> semestre 2021

ISBN 978-2-7535-8040-4

ISSN 1281-6116

*À Montassar, Mona et Élias*



## Préface

Les sciences sociales connaissent sinon des modes du moins des hiérarchies fluctuantes des objets scientifiques, tributaires à la fois d'enjeux sociaux, de commandes publiques mais aussi, fort heureusement, de dynamiques proprement scientifiques. Les travaux sur les groupes dirigeants et dominants ont ainsi connu moments de vive créativité et éclipses. Encombrées de l'ambigu concept d'élite, dont un des inconvénients est de nommer les puissants comme ils se voient et veulent être vus, ces recherches ont connu un temps fort à la charnière des années soixante avec, aux États-Unis, les contributions contradictoires de Wright Mills<sup>1</sup> et Dahl<sup>2</sup>. Si, côté français, la sociologie de Bourdieu<sup>3</sup> a multiplié à partir de la fin des années soixante-dix les études sur une série de groupes dirigeants (patronat, 1978; épiscopat, 1982; universitaires, 1984; noblesse d'État de la haute fonction publique, 1989<sup>4</sup>), cette veine de recherches s'était soit tarie, soit redéployée sur des dimensions de sociabilité et de socialisation des groupes dominants<sup>5</sup>. De multiples raisons ont pu contribuer depuis une vingtaine d'années au rétrécissement du flux de travaux sur les groupes dominants. On y rangera un heureux regain d'intérêt sociologique pour les groupes populaires, la montée dans les financements publics de sujets (islam, environnement, santé publique, effets des NTIC) qui ne se prêtaient pas spontanément à des variations autour des « sommets de » ou des « élites du ». Ont pu y peser aussi le déclin des visions du monde social structurées par des classes, l'influence croissante de paradigmes – dont les « pragmatismes » – au sein desquels les notions de domination, le dessein d'objectiver des groupes et individus étaient parfois aux confins de l'inconvenance.

1. WRIGHT MILLS C., *L'élite au pouvoir*, Marseille, Agone, 2012 (1956).

2. DAHL R. A., *Qui gouverne?*, Paris, Armand Colin, 1971 (1961).

3. Mais pas que celle-là bien entendu si on pense aux *Sommets de l'État* de BIRNBAUM P. (*Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil, 1994 [1977]) ou aux travaux du CEVIPOF sur « Le député français » (CAYROL R., PARODI J.-L. et YSMAL C., *Le député Français*, Paris, Armand Colin, 1973) pour ne donner que ces exemples.

4. BOURDIEU P. et SAINT-MARTIN M. (de), « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1978, vol. 20-21, p. 3-82; « La Sainte famille, L'épiscopat Français dans le champ du pouvoir », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 44-45, 1982, p. 2-53; BOURDIEU P., *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit, 1984; BOURDIEU P., *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, 1989.

5. PINÇON-CHARLOT M. et M., *Dans les beaux quartiers*, Paris, Seuil, 1989; COUSIN B. et CHAUVIN B., « La dimension symbolique du capital social : les grandes cercles et Rotary clubs de Milan », *Sociétés contemporaines*, 2010/1, n° 77, p. 111-137; GEAY K., *Enquête sur les bourgeois. Aux marges des beaux quartiers*, Paris, Fayard, 2019.

Nous assistons depuis quelques années, sous l'influence convergente d'une sociologie économique en plein renouveau créatif et d'un réinvestissement de la sociologie des élus et du métier politique par la sociologie politique, à une floraison de travaux sur les milieux dirigeants. Le livre de Julie Sedel y contribue heureusement. Ayant à intervalles réguliers à réactualiser un ouvrage de synthèse sur la « Sociologie du journalisme », je ne puis que témoigner du malaise récurrent produit par le peu de titres français sur ces enjeux.

La sociologie anglophone du journalisme et des médias est, sur ces terrains, bien plus conséquente. Elle l'est depuis la distinction fondatrice posée par Tunstall<sup>6</sup> selon laquelle un média doit se penser comme une structure gigogne. Une « entreprise de production de l'information » qu'incarne la rédaction produit des « nouvelles », en se conformant *a priori* à un ensemble de règles professionnelles de distanciation, de vérification, de définition de ce qui fait valeur d'information. Cette structure est-elle même insérée dans une entité plus vaste, l'entreprise de presse (il peut s'agir d'un groupe de médias [Gannett, Bertelsmann], ou groupe industriel plus large [Bolloré, Bouygues, etc.]) pour laquelle les « nouvelles » sont une activité économique destinée à être profitable, voire de plus en plus désormais une branche d'un conglomérat aux productions hétéroclites. Cette combinaison frictionnelle entre « *State* », entreprise économique, et « *Church* », entreprise de production d'information, est à la fois un repère central des visions professionnelles et une prise sociologique sur l'activité de presse. C'est encore la sociologie des médias nord-américaine qui a, dès les années 1990, alerté à partir d'études empiriques, sur le poids croissant des logiques économiques<sup>7</sup> l'évolution des rapports de force au détriment du pôle « *Church* », sur la montée en puissance dans les entreprises de presses des titulaires de *Masters in Business Administration*<sup>8</sup>, ceux qui correspondraient au quatrième profil, « économique » dans les typologies de ce livre. Ces professionnels de la gestion sont souvent peu au fait et peu soucieux des singularités du travail de production de l'information, plus attentifs aux demandes de rentabilité des actionnaires. C'est encore un chercheur États-unien, Daniel Chomsky<sup>9</sup>, qui

6. TUNSTALL J., *Journalists at Work – Specialists correspondents: their news organization, news sources, and competitor colleagues*, Londres, Constable, 1971.

7. HAMILTON J. T., *All the News that's fit to sell : How the market transforms Information into News*, Princeton, Princeton University Press, 2006.

8. UNDERWOOD D., « When MBA's Rule the Newsroom: How the Marketers and Managers Are Reshaping Today's Media », New York, Columbia University Press, 1995.

9. CHOMSKY D., « The mechanisms of management control at the New York Times », *Medias, Culture and Society*, 1999, SAGE publications, vol. 21, p. 579 - 599. Le prénom importe : Daniel, pas Noam. Si Noam Chomsky est un linguiste de premier importance, si cette compétence lui a permis de produire des analyses de contenus très éclairantes (CHOMSKY N. avec HERMAN E., *Bains de sang*, Paris, Seghers-Laffont, 1974) sur les biais structureaux de couverture de l'information, et si la sensibilité critique qu'il développe quant aux effets idéologiques des discours médiatiques est utile, la manière souvent désinvolte dont il prend en compte les processus précis et quotidiens du travail des rédactions, de leurs rapports aux sources et gestionnaires a au moins deux inconvénients. Le premier est de produire des raccourcis analytiques où la production de l'information est insuffisamment éclairée. Le second est de stimuler chez beaucoup de ses lecteurs une paresse intellectuelle drapée dans les plis élégants du radicalisme académique : la dénonciation (plus d'une fois bien fondée) des biais conservateurs, libéraux ou ethnocentriques de beaucoup de journalistes menace

à partir d'un travail d'archives sur le *Washington Post*, a pu analyser finement par quelles médiations et suggestions s'exerçait l'influence d'un propriétaire. L'invocation de ces travaux ne vise en rien à suggérer par comparaison la misère d'une sociologie française du journalisme qui est au contraire exceptionnellement riche – cette collection des Presses universitaires de Rennes peut revendiquer de l'illustrer. Mais le fait est que la recherche française n'a guère investi tant la question des dirigeants de médias que celle des médiations par lesquels propriétaires et actionnaires pèsent sur les rédactions, et avec quelle efficacité. De bons éclairages partiels sont disponibles. Julien Duval (2004) a expliqué comment le monde économique pesait sur les cadrages de la presse économique. Le site ACRIMED actualise régulièrement une carte des groupes de presse et de leurs dirigeants. Des monographies<sup>10</sup> ont étudié les « patrons de chaîne » (mais voici trente ans), d'autres ont souligné (mais sans vraiment sociologiser leurs personnages) de façon dévastatrice tant l'incurie gestionnaire de journalistes-patrons, « tous mauvais »<sup>11</sup>, que la roublardise cynique de gestionnaires de holdings achetant un titre de presse déficitaire pour réduire leur contribution fiscale. Mais faute de travaux à la fois empiriques, rigoureux et précis rédiger quelques pages sur les manières dont s'exerce en France le pouvoir dans les matriochkas entreprise de presse/entreprise de production de l'information est un exercice frustrant où le risque est grand d'hésiter entre généralités molles et surestimation complotiste du pouvoir des actionnaires et « patrons ». Faut-il suivre l'adage anglais « *Who pays the fiddler chooses the tune* » ? Le risque est gros de raccourcis. Non, tous les journalistes du « Figaro » ne sont pas sympathisants des partis de droite et socialisés à une couverture conservatrice de l'actualité. Non tous les propriétaires ne sont pas intrusifs dans ce que produisent les rédactions et les choses se passent souvent mal quand ils le sont lourdement, comme le fit Jimmy Goldsmith à l'Express (Berger, 1992) ou plus récemment Bolloré à Canal + ou sur *I-Télé* au point de déclencher la plus dure grève d'une rédaction audiovisuelle française. On découvrira dans ce livre l'amusant épisode d'un patron, financier de *Libération*, affichant dans son bureau les chroniques Cinéma de ce quotidien qui assassinent les films produits par son entreprise.

C'est en intervenant sur ce qui est largement une jachère scientifique que ce livre est très précieux. Sa force tient d'abord dans la diversité et la rigueur des outils d'analyse déployés. Comme dans beaucoup de bons travaux de science sociale les oppositions binaires (qualitatif *vs* quantitatif, sociologie explicative *vs* sociologie compréhensive) sont dépassées. L'exploration combine ici le travail sur

---

alors de les essentialiser ou diaboliser faute d'interroger les dynamiques sociales qui leur font produire un type d'information qui n'était pas toujours inscrite dans leurs dispositions, leurs visions initiales – plus d'une fois exigeantes - du « métier ». Peut-être serait-ce d'ailleurs une règle de bonne méthode sociologique que de se demander dans de multiples activités sociales, même quand le jugement de valeur démange l'analyste, ce qui fait adopter aux agents sociaux des comportements conformistes et a-critiques, ce qui inhibe des pans entiers de leur réflexivité et de leur créativité dans l'exercice de leurs fonctions.

10. DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaîne, Réseaux*, hors-série 8, n° 3, 1990.

11. STERN J., *Les patrons de la presse nationale. Tous mauvais*, Paris, La Fabrique, 2012.

archives, singulièrement celles de la patronale Fédération nationale de la presse française (FNPF) et les entretiens mais aussi une démarche d'objectivation très rigoureuse à partir d'une prosopographie qu'éclaire une analyse de correspondances multiples. On peut ajouter, qu'à travers un gros travail de réalisation d'entretiens c'est aussi un livre qui fait la part belle aux propos et à l'intelligence des dirigeants objets de l'enquête, sans jamais céder à la tentation – dont on imagine qu'elle fut parfois puissante – de « se payer » tel ou tel personnage. Ces entretiens expriment là une forte réflexivité, livrent ici d'éclairantes tranches de vie professionnelle, plus d'une fois aussi des propos qui amènent le sourire sociologique quand le matériau met en évidence les *illusios* – illusions des professionnels, les formes spécifiques d'un narcissisme professionnel. La description des pouvoirs d'influence de Franz-Olivier Giesbert par une de ses collègues - si elle correspondait à la réalité- renverrait Emmanuel Macron à la catégorie d'amateur dans la revendication de pouvoirs Jupitériens. La revendication d'utiliser une « boîte à outils » intellectuelle sophistiquée et d'avoir « les pieds dans la boue<sup>12</sup> » qu'exprime Christophe Barbier est un autre grand moment tout comme l'annonce, probablement sincère dans la croyance, d'avoir suscité « l'arrivée massive des chercheurs » sur les plateaux de télévision dont s'enorgueillit une dirigeante récemment promue du service public.

Au nombre des apports de fond de cette recherche deux valent en particulier d'être soulignés. Le premier tient dans le travail de typologie des dirigeants qu'on voit se raffiner au fil des chapitres à partir d'un jeu de paramètres et d'analyses quantitatives. Sans proposer ici l'explicitation d'un modèle d'analyse très stimulant, condensé en cinq filières de recrutement que leur présentation rend parfaitement intelligibles, on en suggérera éventuellement deux angles de lecture. À travers la montée – qui n'est pas un raz-de-marée avec 20 % du groupe étudié... mais 20 % dans les groupes les plus puissants – d'une filière de recrutement « économique » on peut discerner la montée des logiques gestionnaires, une forme de banalisation de la presse, où l'information devient un produit qui doit être rentable... et où les contenus doivent donc être utilitaires, émotionnels, sensationnels pour s'accorder aux attentes présumées du plus large public. On est aussi frappé par la persistance d'un recrutement « intellectuel », attesté par la présence de normaliens, de titulaires de doctorat, de journalistes dont la carrière s'est faite dans une dimension normative et surplombante que symbolise la figure de l'éditorialiste. Si un préfacier peut avouer une petite frustration, elle serait de penser ici que la mise en évidence de cette singularité est aussi une invite à poursuivre la réflexion sur ce groupe : qu'est ce qui fait choisir la carrière médiatique à des diplômés fort d'ambitions intellectuelles? La réponse ne saurait tenir dans une suspicion *a priori* à leur égard, celle de ne pas mériter cet adjectif au sens caoutchouteux : on peut aussi penser qu'on aura dans une rédaction plus d'impact sur le débat social, plus de possibilités de rencontrer et d'interpeller

12. « [D]e la vie politique française » précise-t-il; il eut en effet été imprudent d'évoquer celle des ronds-points occupés par les gilets jaunes, ou de la France rurale.

des acteurs stratégiques. Mais que font aussi les logiques du champ journalistique, celles de l'exercice prolongé de responsabilités à ces profils intellectuels, aux manières d'intellectualiser? On pensera ici à des trajectoires comme celle de Nicolas Demorand, Christophe Barbier ou Joseph Macé-Scaron. On suggérera aussi une connexion à faire entre ces profils et certaines des rhétoriques propres à l'écriture de presse qu'avait analysé avec finesse Yves de La Haye, dans un livre injustement oublié<sup>13</sup>. L'art de Claude Imbert, ancien directeur du *Point*, qu'un des interviewés évoque avec nostalgie et déférence était précisément celui de la « dissertation », d'un mode d'écriture qui accumule les indicateurs de culture et d'élégance – de La Haye avait inventé l'adjectif « paonique » pour ce style qui, comme le volatile, fait la roue –, qui joue de la dialectique complexité-perplexité pour souligner la vanité de toute explication simple, pour finalement clore ces arabesques par une invite à rester sur le sol ferme du sens commun, d'un monde dont les hiérarchies et valeurs ne sauraient sans graves dommages être chamboulées, si ce n'est du moins à l'initiative des puissants.

Ce qu'éclaire ce volume c'est aussi l'énigme de l'influence, du pouvoir effectif des actionnaires et patrons. Un des points qui ressortent avec force de ce travail c'est que le circuit court, celui où un propriétaire s'emploie directement et minutieusement à contrôler toute la ligne éditoriale d'un titre, est plus une situation pathologique que le mode premier d'influence. Le souligner n'est pas exprimer une foi naïve en les vertus du pluralisme et de l'objectivité médiatique. Comme le disait Bourdieu, « Les mécanismes sociaux sont plus intelligents que les plus intelligents des dominants ». Dans le cas français, « *It's the economy, stupid* »! On ne fera pas ici le diagnostic d'une crise des médias, écrits en particuliers, pris entre un déclin du lectorat, la répugnance des générations montantes à payer pour l'information et un siphonage des recettes publicitaires sur le net... sans pour autant que la production d'information en ligne ait pour autant trouvé sa formule économique stable. Dans cette situation plus que tendue, l'impératif de faire de l'audience, d'être prudent avec ce qui reste d'annonceurs importants, de capter le public y compris au prix d'une redéfinition des fonctions du journaliste comme aide et guide dans un monde peuplé de consommateurs de biens et services plus que ce citoyen<sup>14</sup> devient une loi subjective pour de plus en plus de journalistes. Les invites des services gestionnaires à consacrer un budget temps qui n'ira pas à l'enquête pour être présents sur les réseaux sociaux, à couvrir les événements qui peuvent maximiser l'audience, à se penser comme un métier de service où l'on ne doit pas accabler ses publics avec des sujets ennuyeux (comme l'international, la macro-économie, les politiques publiques, voire la politique tout court)... tout cela sera entendu, intériorisé et même revendiqué comme blason de modernité sans que soit besoin de contraintes ou d'injonctions agressives. La connaissance des chiffres d'audience déclinants, l'espoir du

13. DE LA HAYE Y., *Journalisme mode d'emploi : des manières d'écrire l'actualité*, Grenoble, Ellug/La Pensée sauvage, 1985

14. BRIN C., CHARRON J. et DE BONVILLE J., *Nature et transformations du Journalisme. Théorie et recherches empiriques*, Québec, Presses de l'université de Laval, 2005.

CDI attendu depuis des semestres, le souvenir d'un récent plan social suffiront. On lira à ce sujet un entretien récent avec Rod Benson<sup>15</sup>. Dans le cadre d'une recherche internationale sur les effets des modes de propriété des médias – où Julie Sedel est pilote pour le terrain français – celui-ci montre qu'un des leviers les plus puissants de cette logique économique est aussi le fait qu'un titre ou un groupe de presse soit coté en bourse sans un noyau actionnarial stable et durable. La logique des investisseurs, fonds de pension en tête, est alors d'exiger une rentabilité maximale dont l'effet est rarement d'encourager un journalisme d'investigation ou de reportages au long cours, d'irrévérence pour les pouvoirs mais de viser la maximisation des audiences par ce qui a été désigné comme « tabloidization ».

Ce qu'aide ici à saisir ce livre c'est le nuancier des modes d'influence des actionnaires et dirigeants. Si la contrainte économique – lutte pour la survie ou exigences d'actionnaires plus en quête de dividendes que d'excellence des produits – est première, elle n'est pas la seule médiation. Un patron peut poser – sans toujours avoir à l'expliquer, on verra plus loin que Serge Dassault venait une fois l'an au *Figaro*, ce qui ne veut pas dire qu'il ignorait l'usage du téléphone ou des dîners d'affaires – des sujets tabous ou des positionnements à tenir. On ne dira pas que *Le Figaro* a fait de grandes investigations sur les mœurs électorales de Corbeil Essonne dont son propriétaire était élu, ou sur les pots-de-vin dans l'industrie aéronautique militaire. Aude Lancelin raconte dans un livre-témoignage la réprobation explicite, voire l'escamotage de papiers, auquel l'exposait au *Nouvel Obs* le fait de donner la parole à des êtres aussi diaboliques qu'Alain Badiou ou Frédéric Lordon<sup>16</sup>. Un autre moyen sûr d'exercer une influence sans la rendre agressivement visible ou intolérable à une rédaction est aussi de nommer des gens sûrs à la tête d'une rédaction ou des rubriques clés. « Sûrs » ne veut pas dire serviles ou incapables de manifester des désaccords, encore que de tels profils existent, mais assez proches idéologiquement, culturellement, éventuellement affectivement pour que, sur ce qui est tenu comme les points fondamentaux d'une ligne éditoriale, les divergences frontales soient exclues. Laurent Joffrin est bien fondé à souligner qu'il n'est pas, à *Libération*, l'homme-lige ou la marionnette d'actionnaires dont il souligne d'ailleurs qu'ils n'interviennent pas sur la ligne éditoriale. Mais ont-ils besoin de le faire vis-à-vis d'une direction dont les dispositions et orientations ne portent nul radicalisme à leur égard, d'un titre qui n'est pas pour eux une ressource essentielle dans la conquête de marchés sur les secteurs où ils font le gros de leur chiffre d'affaires, d'un titre dont la rédaction devra éventuellement à intervalles réguliers venir solliciter une recapitalisation? Paradoxalement l'un des modes d'exercice les plus puissants de l'influence et du pouvoir dans les médias ne deviendrait-il pas une forme d'intériorisation par les journalistes d'un double impératif? Pour les précaires et pigistes dont le poids croît inexorablement, celui de ne pas faire de vagues, de ne pas incommoder les

15. BENSON R., « How Media Ownership Matters in the US: Beyond the Concentration Debate », *Sociétés Contemporaines*, 2019/1, n° 113, p. 71-83.

16. LANCELIN A., *Le Monde libre*, Paris, Les liens qui libèrent, 2016.

hiérarchies, ce dont ils et elles ont d'ailleurs rarement le temps n'ayant guère la disponibilité pour l'enquête, l'investigation en profondeur. Pour un nombre croissant de journalistes c'est aussi une lente mais nette redéfinition de l'excellence et du rôle qui fait moins du journalisme un pédagogue ou un analyste d'un monde complexe ou un auxiliaire de l'exercice de la citoyenneté qu'un professionnel qui saura – selon les médias – dramatiser et scénariser jusqu'au banal sur les chaînes d'info continue, être le conseiller qui visibilise les bonnes offres de loisirs, de développement personnel, de consommation dans la presse magazine et au-delà, qui condense en de brefs papiers dans la presse gratuite, l'important d'un monde où l'étranger, les processus décisionnels, les causes des problèmes publics sont traités de façon elliptique.

On ne lira dans ces remarques ni nostalgie d'un imaginaire âge d'or d'une meilleure presse, ni vision noire d'une descente aux enfers de l'information. Tel n'est pas le ton de Julie Sedel et prendre connaissance des contenus de la « petite presse » de la Belle époque qui tirait par millions d'exemplaires calme vite les nostalgies. L'intérêt de ce livre est précisément de ne pas cultiver le mythe du « c'était mieux avant », mais d'inviter ses lecteurs à se demander ce qui peut être fait demain. Des travaux conduits dans des pays divers le montrent clairement : l'insertion d'un pourcentage croissant des titres de presse, et des plus grands, dans de grands groupes économiques où l'information n'est même pas toujours l'activité centrale comporte plus d'inconvénients que d'avantages. Non parce que le « privé » serait par nature critiquable en matière de presse, il a au contraire montré et montre aujourd'hui encore *via* des sites innovants, des titres de niche, une grande capacité d'innovation dans les formules et éclairages, mais parce que le rapport de force entre entreprise de presse (elle-même prise dans la plus grande matriochka du groupe économique ou de la holding qui l'intègre) et entreprise de production de l'information a basculé, parce que les « formules économiques » pour stabiliser une presse pluraliste, d'enquête et d'explication sont encore largement à inventer à l'ère d'Internet. Le travail de Julie Sedel invite alors à explorer de nouvelles pistes de réflexions : comment inventer des modes de financement et de contrôle des médias qui ne livrent pas tout le secteur de la presse à quelques oligarques ou conglomérats... ? Des réponses viendront du nouveau chantier comparatiste que Julie Sedel entreprend avec Rod Benson et Tim Neff aux USA, Mattias Hessérus en Suède<sup>17</sup>. Certaines sont dès maintenant disponibles dans les contributions de Julia Cagé sur les manières de « sauver les médias<sup>18</sup> », dans les expériences réussies de financement participatif, de diffusion privilégiant des abonnements qu'illustrent *The Guardian* ou *Mediapart*. L'analyse des filières de recrutement de dirigeants que déploie ce livre le confirme d'ailleurs : il y a plus de chances d'échapper au pouvoir des purs gestionnaires, de promouvoir des

17. BENSON R., HESSÉRUS M., NEFF T. et SEDEL J., *Why Media Ownership Matters*, Oxford Press (à paraître).

18. CAGÉ J., *Sauver les médias, capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2015.

profils dirigeants à fibre militante, intellectuelle ou simplement attachés aux mythes féconds d'une presse qui mette « la plume dans la plaie », rende le monde intelligible, là où la pression actionnariale est plus faible, là où lecteurs, publics et rédactions ont une influence sur les choix éditoriaux.

Mais les interrogations auxquelles conduit ce livre invitent aussi à penser à la formation et au statut des journalistes. Il n'y a rien que de très logique à ce que les écoles de journalisme, en temps de crise, valorisent un enseignement de l'économie et du management de la presse : l'ignorance des contraintes économiques ne saurait être érigée en vertu. Mais la question vaut d'être posée de la marginalisation des sciences sociales dans les formations. Elle prive les futurs journalistes tant de techniques d'enquête et de collecte de données que d'outils interprétatifs un peu plus sophistiqués que le « coup de colère », le « coup de cœur » ou « l'analyse à l'envers » qui garnissent la boîte à outils d'un éditocrate à écharpe rouge interrogé dans ce volume. Penser les prolongements de ce livre du côté du métier journalistique c'est aussi questionner le droit et la sociologie du travail, et ce que pourraient être une redéfinition de droits pour les collectifs de travail dans l'entreprise de production de l'information en matière d'élection de ses dirigeants, de droit de veto à l'arrivée d'actionnaires indésirables.

C'est aussi la vertu d'un bon livre de sciences sociales que de décloisonner les sous-champs disciplinaires, de conduire, quand il se clôt, à la fois à faire sens de la complexité d'un objet sans simplisme ni enlèvement dans des détails et à rendre visible comment il doit être connecté à d'autres enjeux et explorations. C'est un programme que réalise le texte que vous allez désormais suivre.

Erik Neveu  
ARÈNES/CNRS

## Introduction

Alors que la sociologie française a produit une littérature féconde sur les élites économiques<sup>1</sup>, politiques<sup>2</sup>, étatiques<sup>3</sup>, intellectuelles et artistiques<sup>4</sup>, tout se passe comme si les dirigeants de médias avaient été écartés des terrains d'enquêtes. Cette situation tranche avec l'abondante littérature anglo-saxonne sur le personnel de direction des médias d'information<sup>5</sup>. Les rares recherches françaises existantes s'intéressent davantage aux journalistes jouissant de prestige et de notoriété ou « cadres-dirigeants » qu'aux administrateurs et « managers » pourtant nombreux à la direction d'organes de presse. Or, ces dirigeants de premier plan jouent un rôle central dans la chaîne de production de l'information. Ce patronat est impliqué dans les décisions stratégiques, économiques et éditoriales et cristallise les rapports de force au sein et à l'extérieur des institutions médiatiques. Deux explications peuvent être avancées pour comprendre ce désintérêt des sociologues pour ce groupe professionnel. La première renvoie à la nature de l'objet de recherche, comme le souligne Michel Offerlé au sujet des organisations patronales : « Les chercheurs en sciences sociales ont été longtemps portés, malgré les principes de neutralité axiologique qui fondent leur légitimité, à travailler sur les groupes avec lesquels ils partageaient des affinités et des proximités. Les équivalences militantes et les raccourcis théoriques aidant, travailler sur le patronat pouvait être assimilé au mieux à une perte de temps, au pire à une compromission douteuse avec l'« ennemi de classe »<sup>6</sup>. » La deuxième raison

1. PAVIS F. et GARCIA-PARPET M.-F. (dir.), « Les mondes patronaux », *Sociétés contemporaines*, 2007/4, n° 68 ; JOLY H., « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, 2007/4, n° 68, p. 133-154 ; DUDOUET F.-X. et GRÉMONT É., « Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007 », *Sociétés contemporaines*, 2007/4, n° 68, p. 105-131.
2. MATHIOT P. et SAWICKI F., « Les membres des cabinets ministériels socialistes (1981-1993) : recrutement et conversion. 1). Caractéristiques sociales et filières de recrutement », *Revue française de science politique*, 49<sup>e</sup> année, n° 1, 1999, p. 3-30 ; GENIEYS W., « Nouveaux regards sur les élites du politique », *Revue française de science politique*, 2006/1, vol. 56, p. 121-147, p. 147.
3. BIRNBAUM P., *Les sommets de l'État*, op. cit. ; Bourdieu Pierre, *La noblesse d'État*, op. cit.
4. BOURDIEU P., *Manet, une révolution symbolique. Cours au Collège de France (1998-2000)*, Paris, Seuil/Raisons d'agir, 2013, coll. « Cours et travaux » ; SAPIRO G., *Les écrivains et la politique en France. De l'affaire Dreyfus à la guerre d'Algérie*, Paris, Seuil, 2018 ; PINTO L., « La vocation de l'universel. La formation de la représentation de l'intellectuel vers 1900 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 55, novembre 1984a, p. 23-32.
5. BREED W., « Social control in the newsroom: a functional analysis », *Social Forces*, vol. 33, n° 4, mai 1955, p. 326-335 ; BOGART L., « The Management of mass media: an agenda for research », *The public opinion Quarterly*, vol. 37, n° 4, hiver 1973-1974, p. 580-589, réf. p. 585 ; UNDERWOOD D., *When MBA's Rule the Newsroom: How the Marketers and Managers Are Reshaping Today's Media*, op. cit.
6. OFFERLÉ M., *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La Découverte, 2009, p. 19.

réside dans la difficulté d'accès à ce patronat, rétif à communiquer sur lui-même sauf lorsqu'il a quitté le secteur<sup>7</sup>. Résultat : dans les discours journalistiques et militants, le registre de l'auto-célébration médiatique et son pendant symétrique, la dénonciation, alimentent le mythe du dirigeant de média tout puissant et contribuent à reproduire la croyance médiocratique<sup>8</sup>.

Cet ouvrage, tiré de mon habilitation à diriger des recherches en sociologie<sup>9</sup>, cherche à comprendre comment un ensemble de personnes est amené, dans une configuration donnée, à occuper les positions hiérarchiques les plus hautes dans un secteur stratégique car traitant du champ politique, celui de l'Information politique et générale. Quels sont les atouts qu'un dirigeant de média doit détenir pour occuper son poste et s'y maintenir ? À quelles règles formelles et informelles l'accès à cette position obéit-elle ? Que nous indiquent ces éléments sur le fonctionnement de ce groupe dans ses relations avec d'autres segments de l'élite ?

Pour y répondre, cette recherche croise plusieurs méthodes et sources : entretiens avec plus de quarante dirigeants en poste ou ayant quitté leur fonction, analyse prosopographique de dirigeants de médias exerçant leur activité en 2016, analyse de la littérature académique française et internationale, d'articles et d'ouvrages journalistiques. Parallèlement, l'enquête sur une fédération patronale de presse créée en 1944 et dissoute en 2009 permet d'inscrire ce groupe patronal dans une dynamique longue.

Cet ouvrage montre que les dirigeants de médias constituent un laboratoire pour étudier le champ du pouvoir. Il souligne les rapprochements de ces dirigeants avec d'autres segments des élites économiques et politiques : l'absence d'étrangers et la quasi-absence de femmes, d'abord ; l'âge relativement élevé et les parcours d'excellence scolaire, ensuite.

Plus largement, l'analyse des principes de hiérarchisation de l'espace de la production de l'information et des carrières des patrons de médias éclaire l'insertion des médias et ses déplacements dans les différents espaces (politique, économique, intellectuel, journalistique). Les modalités de sélection de ces dirigeants de médias mettent en évidence les transactions entre secteur médiatique, économique, politique et intellectuel. Aussi la direction de médias constitue-telle un « espace carrefour » à l'intersection des grands groupes privés, du journalisme et de l'édition, de la haute fonction publique et des cabinets ministériels, du monde intellectuel, universitaire et de la culture, du champ politique et des instances de régulation.

L'étude des états-majors des médias à diffusion nationale permet également de saisir les transformations du secteur sous l'effet des mutations capitalistes, technologiques, sociologiques. Plusieurs configurations apparaissent : la

7. C'est souvent après avoir quitté leurs institutions que les dirigeants de médias s'expriment. Pour un exemple lire LANCELIN A., *Le Monde libre*, *op. cit.*

8. DARRAS É., « Le pouvoir "médiocratique" ? Les logiques du recrutement des invités politiques à la télévision », *Politix*, vol. 8, n° 30, 1995, p. 183-198.

9. SEDEL J., *Dirigeants de médias : sociologie d'une position patronale*, HDR de sociologie, vol. 2, université de Strasbourg, 2018.

première, qui va des années 1944 aux années 1950, se caractérise par un patronat recruté sur des critères de cooptation politique. La relative dépolitisation des journaux qui s'opère durant la décennie suivante s'accompagne d'un renouvellement d'une génération de patrons de presse sans pour autant remettre en cause les liens de dépendance de ce secteur aux logiques partisans<sup>10</sup>. Parallèlement, la constitution du groupe Hersant et l'arrivée d'entrepreneurs étrangers annoncent le mouvement de concentration qui s'installe. Dans les années 1980, les règles encadrant l'activité économique s'assouplissent permettant aux filiales adossées à des grands groupes industriels de se constituer : le groupe Matra prend le contrôle de la librairie Hachette (propriétaire de *Paris-Match*, *Télé 7 jours*, *Parents*, de 49 % des NMPP) en 1980 et devient actionnaire majoritaire d'*Europe 1* en 1986. L'audiovisuel public devient quant à lui le symbole du désengagement de l'État appelé de ses vœux par le Premier ministre, Jacques Chirac. Les années 1990, marquées par le passage d'une économie adossée à l'État à une économie financée par le marché<sup>11</sup> accélèrent la prise de contrôle des médias par de grands groupes. À cette concentration capitaliste s'ajoute le développement du numérique, du digital et d'Internet. L'arrivée de nouveaux types d'entreprises médiatiques (les GAFA, pureplayers, blogs...) bouleverse les modes de consommation et de production de l'information. L'hétéronomie de l'actionnariat mêlée aux changements technologiques entraîne un double mouvement : d'un côté, le départ d'ancien(ne)s dirigeants journalistes occupant des positions centrales dans un état antérieur du champ « relégués (ou s'auto-reléguant) au dépassé » comme l'exprime Franz-Olivier Giesbert, quittant son poste de directeur du *Point* : « Des crises de la presse, j'ai passé ma vie professionnelle à en traverser. La presse a survécu à tout, y compris à la télévision. Mais je suis un type de l'écrit, j'adore le papier. Je ne comprends rien aux réunions sur le numérique. Je ne suis plus l'homme de la situation<sup>12</sup>. » De l'autre côté, la réaffirmation d'un capital journalistique en marge des grandes enseignes médiatiques<sup>13</sup>. De façon générique, les mutations des médias d'information sont au principe d'une complexification de l'organisation du travail, synonyme d'une hétéronomie croissante de la production d'information. Cette réorganisation du travail de production de l'information se traduit par une redéfinition de la hiérarchie des compétences et de leur contenu.

L'ouvrage s'organise autour de sept chapitres. Il commence par souligner les enjeux épistémologiques et méthodologiques autour de la définition et de la délimitation de la population des dirigeants de médias. L'expression « dirigeant

10. Sur ce point, lire JUHEM P., *SOS-Racisme, histoire d'une mobilisation « apolitique »*. Contribution à une analyse des transformations des représentations politiques après 1981, thèse, sociologie, université de Nanterre – Paris 10, 1998, p. 421.

11. DUDOUET F.-X. et GRÉMONT É., « Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007 », art. cité.

12. « Franz-Olivier Giesbert : "Je ne suis plus l'homme de la situation" », *Télérama*, 13 janvier 2013.

13. SEDEL J., « What independant news Media tell us about French media field », Communication, 3<sup>rd</sup> international Conference of communication and media studies, Berkeley University, octobre 2018 ; SEDEL J. et BENSON R., « Non profit media in The US and France », Communication, International Conference Association, Prague, mai 2018.

de médias » renvoie en effet à un ensemble de discours (juridiques, journalistiques, académiques) qui fondent l'existence de ce groupe social. Après avoir exploré la pluralité de ces discours et délimité l'usage des catégories pertinentes, ce chapitre présente la construction du corpus, la problématique, les matériaux d'enquêtes et les méthodes utilisées.

Il retrace ensuite, au prisme de la Fédération nationale de la presse française, les changements de configurations économiques, politiques, sociologiques affectant le patronat de presse depuis 1944. Il analyse le travail d'unification symbolique opéré par cette organisation patronale de presse. Lieu de rassemblement de syndicats d'éditeurs de presse, la Fédération nationale de la presse française est, dès sa naissance, apparue comme le porte-parole de la presse auprès des pouvoirs publics. Sa dissolution en 2009 cristallise l'éclatement du groupe des directeurs sous l'effet de la libéralisation du secteur, de la concurrence entre familles de presse et du repositionnement de l'État.

Les relations entre dirigeants de médias et actionnaires puis les activités de direction sont ensuite examinées minutieusement. Le chapitre 3 montre comment les dirigeants classent et hiérarchisent les propriétaires puis expose le champ d'intervention des actionnaires en fonction de leur origine (État, industrie, groupes de presse [français, étrangers], etc.) afin de mieux saisir l'environnement dans lequel les dirigeants travaillent. S'ils ne peuvent faire pression de façon ostensible sur l'information au risque d'entraîner une désaffection des publics pour qui l'indépendance est au fondement de la croyance dans la valeur des biens d'informations, les actionnaires peuvent agir sur les contenus à travers deux leviers : le budget et le recrutement. Le chapitre analyse ensuite les tâches associées au poste de direction selon l'institution et le domaine d'intervention (éditorial ou gestion). Il montre que le dirigeant de média doit tout à la fois endosser le rôle de représentant, de porte-parole de l'institution et maîtriser un sens relationnel.

Le chapitre 4 explore une séquence stratégique, le recrutement. Il étudie les modes d'entrée dans la carrière de dirigeant de médias, une carrière souvent erratique comme l'indique l'important *turnover* des personnes placées à ces postes. La réputation, les qualités et « compétences » diffèrent selon les lieux d'exercice de la profession. Sous les critères formels, lorsqu'ils existent, s'opère surtout, dans le cadre d'un recrutement réussi, la rencontre entre la position (directeur de journal) et les dispositions (manières d'être, de penser, de voir le monde). Le chapitre explore ensuite les motifs d'éviction, les logiques de « réintégration » et de circulation à l'intérieur du champ. Il souligne, pour finir, la façon dont l'expérience à la direction d'un média d'information peut être convertie dans les champs économiques, politiques et culturels.

Le chapitre 5 analyse la composition sociologique du groupe des dirigeants et les types de capitaux qui les distinguent d'autres élites (économiques, politiques). La détention de capitaux symbolique, culturel et social est centrale pour occuper des fonctions de dirigeant de médias, à côté du sexe, de la nationalité, de l'origine sociale et de l'âge. La deuxième partie du chapitre présente, à travers l'analyse

des correspondances multiples croisée avec les entretiens, la façon dont se structure cette population. Les dirigeants de médias se distribuent sur deux axes, l'un allant du capital de métier au capital administratif, le second axe, corrélé à l'âge, mesurant le volume de reconnaissance. Les « administratifs », issus des filières économiques ou politico-étatiques, sont plus souvent représentés à la direction de grands groupes audiovisuels ou de presse, contrairement aux « journalistes » qui occupent les fonctions de directeurs éditoriaux au sein de grosses organisations ou bien de P.-D.G. de petites structures dédiées à l'information.

Cinq filières d'accès (journalistique, intellectuelle, militante, économique, étatique) ressortent de l'analyse des trajectoires de ces dirigeants (chapitre 6). Parmi elles, les filières administratives sont les plus recherchées dans les médias audiovisuels et les groupes de taille significative. Loin d'être exclusives, ces filières s'articulent cependant étroitement les unes aux autres. L'analyse des filières d'accès aux fonctions de dirigeants souligne l'encastrement différencié des institutions dédiées à la production des actualités aux champs politique, économique, intellectuel.

L'ouvrage se clôt sur l'analyse du travail d'ajustement des candidats aux règles informelles qui organisent les états-majors des médias au prisme du genre (chapitre 7). Il s'intéresse au type de ressources que les femmes dirigeantes de médias détiennent et font valoir pour composer avec l'institution. La direction de média repose sur des codes et des croyances qui confèrent à l'impétrant un crédit automatique, institué. Aussi, la nomination des femmes à ces fonctions met-elle en relief les règles invisibles qui organisent l'accès et le maintien à la direction de médias.



## Essai d'objectivation du groupe

La première étape de la construction de l'objet d'étude consiste à soumettre à l'examen critique les termes et expressions utilisées pour désigner le fait social<sup>1</sup> et « écarter systématiquement » les prénotions<sup>2</sup>. Avant de choisir l'expression « hommes d'affaires » pour désigner « les praticiens des affaires », Michel Villette et Catherine Vuillermot ont montré que chaque terme utilisé contenait son lot d'idées reçues<sup>3</sup>. Les dirigeants de médias connaissent eux aussi une pluralité d'appellations. Pour Rémy Rieffel, qui a travaillé sur ce segment, « l'élite des journalistes » désigne les journalistes jouissant de prestige et de notoriété<sup>4</sup>. L'expression « patrons de chaînes » employée par Monique Dagnaud et Dominique Mehl, circonscrit le personnel aux commandes des chaînes de télévision française, incluant le personnel administratif<sup>5</sup>. Christine Leteinturier appelle « cadres-dirigeants » les journalistes arrivés aux postes de rédacteur en chef et de directeur de la rédaction<sup>6</sup>. Cette hétérogénéité des modes de désignation des dirigeants montre l'absence de consensus autour de la profession. J'ai retenu, dans ma recherche, l'expression « dirigeant de média » pour caractériser ceux qui prennent les décisions stratégiques concernant la fabrication des actualités. Les dirigeants peuvent être journalistes ou/et « managers », connus du public ou pas. Cette expression et ses déclinaisons (directeur de médias, etc.) a beau être d'un usage routinier, les figures, les postures, le type d'institution, le rapport au rôle, les trajectoires, les visions, les fonctions et les statuts hiérar-

1. FAUCONNET P. et MAUSS M., « Sociologie », extrait de la *Grande Encyclopédie*, vol. 30, Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris, 1901.

2. DURKHEIM É., *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Payot, coll. « Petite Bibliothèque Payot », 2009 (1894).

3. Ainsi, pour ces auteurs, le terme « patron » se place du point de vue des employés, insiste sur la relation de subordination et suggère une entreprise déjà établie et dirigée par un notable. « Chef d'entreprise » focalise sur une conception quasi-militaire de l'entreprise vue comme une organisation hiérarchique et fait perdre de vue le marché. « Dirigeant » ne convient pas à leurs yeux car « on peut faire d'excellentes affaires sans diriger », en déléguant à d'autres le soin de le faire. « Capitaliste » (au sens marxiste) présuppose que l'homme d'affaires doit sa fortune à l'exploitation de la main d'œuvre, or il existe d'autres modes d'enrichissement. Enfin, « entrepreneur », le terme le plus couramment employé dans les sciences sociales, renvoie aux seules personnes qui ont réalisé un produit nouveau, une technique ou une entreprise nouvelle or, beaucoup d'hommes d'affaires ont capté des marques et des techniques inventées par d'autres pour en tirer profit. » VILLETTE M. et VUILLERMOT C., *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, Seuil/La Découverte, 2007, p. 25-26.

4. RIEFFEL R., *L'élite des journalistes. Les Hérauts de l'information*, Paris, Presses universitaires de France, 1984.

5. DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaîne*, op. cit.

6. LETEINTURIER C., *Devenir cadre dirigeant journaliste dans les médias français. Une analyse des biographies publiées par La Correspondance de la Presse* (du 1<sup>er</sup> juin 1999 au 15 mai 2000), 2<sup>e</sup> séminaire franco-québécois, mai 2000/1.

chiques auxquelles elle renvoie sont très hétérogènes. Qu'est-ce qui rassemble le dirigeant d'un journal en ligne comprenant moins de 20 salariés et celui d'un grand groupe audiovisuel de plus de 5 000 personnes? Quoi de commun entre le directeur d'un pure-player « de gauche et écologiste » avec celui d'une chaîne commerciale « apolitique »? Entre le directeur d'un mensuel international associant des universitaires qui refuse le qualificatif de « patron de presse » et insiste sur la dimension intellectuelle de son métier et la directrice générale d'une radio privée « populaire » qui s'affirme comme une « chef d'entreprise média »?

Malgré cette diversité, des éléments communs peuvent être dégagés qui instituent un statut professionnel singulier. Ainsi, la position de dirigeant de médias ne déroge pas à cette règle anthropologique qui consiste à séparer, par un ensemble de dispositifs, de rituels et d'instruments, le petit nombre d'élus du commun des mortels : séparation géographique, séparation physique (plus la chaîne d'intermédiaires est étendue, plus elle renforce l'impression d'être inatteignable), contrôle du temps (mise en attente), volonté de conserver la maîtrise de la définition de la situation. Les dirigeants de médias figurent en haut dans l'organigramme de l'entreprise. Leur bureau, souvent spacieux quand la configuration économique et spatiale le permet, est situé au dernier étage des bâtiments ou dans un étage stratégique. Il existe cependant une hétérogénéité de l'inscription spatiale des dirigeants et de leur proximité aux différents départements et services (rédactions, ressources humaines, marketing, etc.) selon les domaines dont ils ont la charge. Les dirigeants de grands groupes se démarquent par la présence d'un entourage – un « cabinet » (à *Arte* et à *France Télévisions*) composé des « conseillers », « assistants », « directeurs de la communication ». Ils peuvent également bénéficier d'avantages – voiture de fonction avec chauffeur, remboursement de frais de représentation, de taxis, etc., à côté de leur salaire qui, à l'exception de quelques présentateurs animateurs de médias audiovisuels vedettes, sont, en principe, les plus élevés de l'institution. Les dirigeants de petites structures se distinguent également du reste des employés par un salaire, une notoriété et une reconnaissance plus élevés.

## Des représentations plurielles du patronat de médias

Absente des statistiques publiques, peu organisée (cf. *supra*), la profession de dirigeant de médias existe à travers un ensemble de discours émanant d'acteurs *engagés* dans la définition du groupe (juristes, éditeurs de médias, journalistes, chercheurs et universitaires, acteurs politiques et économiques, associatifs, militants). Ces discours contribuent à « instituer des représentations sociales de l'identité collective qui, parce qu'elles fonctionnent comme un patrimoine commun de stéréotypes, hantent les discours que les agents tiennent sur eux-mêmes – donc entrent pour une part dans la définition des rapports particuliers qu'ils entretiennent à leur position sociale et constituent un outil de connaissance ou plutôt de reconnaissance (de légitimation) de leurs pratiques – et occultent ce qui dans l'ordre des pratiques professionnelles n'est

pas pré-pensé<sup>7</sup> ». Après avoir présenté les différentes définitions (juridiques, statistiques, journalistiques et académiques) qui se croisent, ce chapitre expose les méthodes que j'ai utilisées pour étudier ce groupe et présente ses contours.

### *Les contours juridiques de la profession*

Les dirigeants de médias sont d'abord définis par la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse modifiée par la loi du 27 janvier 2017, art. 41, qui postule que toute publication de presse doit avoir un directeur de la publication. « Lorsqu'une personne physique est propriétaire ou locataire-gérant d'une entreprise éditrice au sens de la loi n° 86-897 du 1<sup>er</sup> août 1986 portant réforme du régime juridique de la presse ou en détient la majorité du capital ou des droits de vote, cette personne est directeur de la publication. Dans les autres cas, le directeur de la publication est le représentant légal de l'entreprise éditrice. Toutefois, dans les sociétés anonymes régies par les articles L. 225-57 à L. 225-93 du code de commerce, le directeur de la publication est le président du directoire ou le directeur général unique ». Aussi, « le directeur et, éventuellement, le codirecteur de la publication doivent être majeurs, avoir la jouissance de leurs droits civils et n'être privés de leurs droits civiques par aucune condamnation judiciaire ». Les refondateurs du système de la presse, en 1944, firent de l'identification du responsable de la publication un enjeu majeur, contribuant à grandir la fonction et ceux qui l'incarnent (cf. *infra*). C'est de toutes les institutions, l'administration fiscale qui fournit la définition la plus précise et détaillée du groupe professionnel. Elle a accordé en 1975<sup>8</sup> aux « directeurs de journaux » le droit de bénéficier de l'abattement fiscal de 30 % pour frais professionnels, dévolu aux journalistes, rédacteurs, photographes. Pour en bénéficier, plusieurs critères sont requis : le directeur doit être salarié « par une entreprise éditant des "journaux" » et occuper des « fonctions de directeur ». Ces journaux doivent avoir un caractère général « quant à la diffusion de la pensée (instruction, éducation, information, récréation du public) ». Ils doivent aussi « satisfaire aux obligations de la loi sur la presse », paraître régulièrement, « consacrer au plus les deux tiers de leur surface à la publicité », ne pas être « assimilable à l'une des publicisations exclues du bénéfice de l'exonération par le 6° de l'article 72 (annexe III du code général des impôts<sup>9</sup>) ». Ne peuvent ainsi bénéficier de cette déduction supplémentaire les directeurs des « publications d'anciens combattants ou victimes de guerre », des « publications ayant pour objet principal l'insertion à titre d'information

7. HENRY O., « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation des grands cabinets de conseil », *Politix*, vol. 10, n° 39, 3<sup>e</sup> trimestre 1997, p. 155-177, réf. p. 159.

8. Arrêté du 13 novembre 1975, paru au *Journal Officiel*, le 26 novembre 1975.

9. Ces journaux placés « hors du champ de l'application de l'exonération » sont : les feuilles d'annonces, prospectus, almanachs, les brochures ayant pour objet principal la publication d'horaires, de programmes, de modèles, plans ou dessins ou de cotations (exemple journaux de programmes et diagnostics de courses hippiques), les « organes de documentation administrative ou corporative, de défense syndicale ou de propagande pour les associations, groupements ou sociétés », la publication dont le « prix est compris dans une cotisation à une association, groupement ou société ».

des programmes des émissions radiophoniques », des publications « syndicales ou corporatives même si elles présentent un caractère d'intérêt social », « des publications périodiques publiées par des administrations de l'État ou par des établissements publics ». Sont également exclus des bénéficiaires de cette mesure les directeurs d'imprimerie de presse, de messageries de presse, de sociétés spécialisées dans la fourniture de papier ou encore les dirigeants d'organismes professionnels<sup>10</sup>. L'administration fiscale définit surtout qui, dans le journal, « a la qualité de directeur », celle-ci « ne [devant] être reconnue qu'aux responsables énumérés ci-après<sup>11</sup> » :

« 1) Le directeur de la publication à la condition d'assurer effectivement des fonctions d'ordre général. Son rôle ne doit donc pas se borner à répondre des infractions à la réglementation sur la presse.

2) Le responsable de l'administration, dénommé selon les entreprises "administrateur du journal", "administrateur général", "secrétaire général" ou "directeur".

3), Les personnes qui, en vertu d'une délégation expresse, assument effectivement dans le journal une fonction d'ordre général et non la gestion d'un service, à la condition qu'elles engagent en permanence l'ensemble de l'entreprise. Remplissent cette condition : dans les SARL, les gérants minoritaires, dans les sociétés anonymes, le président du Conseil d'administration, le directeur général chargé d'assister le président, l'administrateur provisoirement délégué et, le cas échéant, les administrateurs chargés des fonctions spéciales répondant aux conditions définies ci-dessus ; dans les sociétés anonymes gérées par un directoire contrôlé par un conseil de surveillance : les membres du directoire<sup>12</sup>. »

### *Les représentations des dirigeants de médias par les instances professionnelles*

Les dirigeants journalistes sont encore reconnus par la commission d'identité de la carte des journalistes professionnels qui autorise à d'anciens journalistes exerçant des fonctions de gestion et d'encadrement, de garder leur « identité » professionnelle. Une « carte de directeur<sup>13</sup> » a ainsi été créée en 1947 pour

10. FNPF, « Déduction supplémentaire de 30 % pour frais professionnel des directeurs de journaux », 12 décembre 1975, « Dossier FNPF, abattement fiscal », fonds des archives de l'Institut français de presse.

11. Un arrêt du Conseil d'État du 7 février 1979 précisera que « le président-directeur-général d'une société anonyme qui, entre autres activités, assure l'édition d'une revue périodique, ne bénéficie de la réduction supplémentaire de 30 % pour frais professionnels en tant que directeur de journal que si cette fonction accessoire peut être regardée comme l'exercice d'une profession distincte et si, notamment, elle fait l'objet d'une rémunération spéciale ». FNPF, service juridique, note d'information 79.12, « Frais professionnels – déduction forfaitaire supplémentaire de 30 % en faveur des directeurs de journaux ».

12. « La réduction supplémentaire de 30 % pour frais professionnels applicable aux journalistes en question », *Correspondance de la Presse*, 17 septembre 1976.

13. Parallèlement, la Fédération nationale de la presse française délivre une carte de directeur mais qui ne porte pas la mention de journaliste. Ces cartes servent à la fois de faire-valoir, et de « coupe-file », s'amuse deux anciens responsables de la Fédération nationale de la presse française, rencontrés par l'auteure, en 2013.

permettre aux dirigeants de conserver une preuve de leur appartenance à la corporation et bénéficié de l'abattement fiscal de 30 %<sup>14</sup>. Pour cette instance professionnelle, le métier prime sur les fonctions d'encadrement et de gestion. De sorte que si, comme l'a montré Everett Hugues, il existe dans chaque activité professionnelle des tâches plus ou moins nobles à accomplir<sup>15</sup>, la direction de média peut être assimilée, dans bien des cas, au « sale boulot », aux yeux des journalistes, comme l'illustrent les propos d'un ancien directeur du *Monde* :

« Si vous voulez, en devenant directeur du *Monde*, mon principal regret c'est que je m'éloigne un peu plus du journalisme. Le journalisme, pour moi, c'est chercher de l'information, faire des reportages, écrire... Là, je n'ai quand même pas tellement l'occasion de chercher de l'information, faire des reportages, et d'écrire, pratiquement pas. Et là, on passe dans une fonction où je fais de la stratégie éditoriale, c'est-à-dire réfléchir sur l'évolution du journal, sur les rubriques, sur les titres... Je fais de la représentation. Il faut que j'aie vu tous les pouvoirs établis, que j'entretienne des relations. Je fais du *business* parce qu'il faut que je vende le journal aux annonceurs, aux distributeurs, aux grandes entreprises. Et je fais des relations humaines, parce qu'il faut gérer, il y a 400, 350 journalistes, les egos des uns des autres. Donc, c'est un job différent de celui de journaliste tel qu'on l'entend. Je suis journaliste hein, bien sûr, mais je me suis éloigné de ce qui est le cœur de notre métier. Et ça, je le regrette quand même un peu, c'est quand même ce que j'aime<sup>16</sup>. »

La valorisation du métier sur la fonction contribue à jeter le soupçon sur les directeurs de médias, comme l'exprime non sans ironie un dirigeant de *l'Express* :

« Quand on met directeur sur sa carte de presse, on se dit : “*C'est suspect*” [...] Ils ont mis directeur parce qu'ils se disent : “celui-là, il faut le surveiller. Il voit des patrons, il voit des annonceurs, il s'occupe de la pub”. J'ai toujours l'impression que c'est pour dire : “c'est un journaliste qui a des (inaudible) un peu spécial, qui a des fonctions”... Je fais sans doute à la commission de la carte un mauvais procès. J'ai toujours eu l'impression que les journalistes regardaient *un directeur comme quelqu'un qui était un journaliste un peu moins que journaliste parce qu'ayant des casquettes qui le contraignent, qui n'était pas corrompu mais qu'il avait un boulet aux pieds qui s'appelle la responsabilité économique*. Et ça

14. « Cette aide a été instaurée en 1934 pour permettre aux patrons d'embaucher des journalistes moins cher », rappellent Samuel Laurent et Jonathan Parienté qui soulignent que « chaque contribuable pouvant justifier d'une activité de journalisme a le droit de bénéficier d'une “modalité de calcul de l'impôt” particulière, baptisée “allocation pour frais d'emploi”. Elle permet de retirer à son revenu brut fiscal (l'ensemble de ses revenus annuels, qui sert de base au calcul de l'impôt) la somme de 7650 euros. » En novembre 2013, le Sénat a réduit la niche fiscale aux journalistes percevant moins de 4000 euros net par mois (« Niche fiscale des journalistes : un coup de rabot au Sénat, des faits et des clichés », *Le Monde*, 25 novembre 2013). Lire également MALER H., « Aide à la presse. L'avantage fiscal des journalistes (1) », article mis en ligne le 15 janvier 2014, sur le site [acrimed.org].

15. HUGUES E., *Le regard sociologique, Essais choisis*, textes rassemblées et présentés par CHAPOULIE J.-M., Paris, EHESS, 1996.

16. Entretien 2011.

l'empêchait peut-être... En tous cas, ça ne devait pas lui permettre d'être plus facilement journaliste. Ce qui est faux. Mais vu de l'extérieur, je me dis toujours : «tiens, quand on le voit directeur, on se dit : 'oh, le pauvre. Ça doit dur d'être journaliste alors qu'il est directeur'»<sup>17</sup>. »

C'est ce qui conduit cet autre directeur, à demander, dans une lettre adressée à la commission de la carte de faire disparaître de sa carte de presse sa qualité de « directeur » :

« Être journaliste s'apparente à une éthique, à une exigence quotidienne de curiosité, d'écoute et ensuite d'expression. Dans cette optique, il me paraît quelque peu *inutile de voir mentionner sur la carte, ma qualité de directeur*. L'important, dans la part de mon travail touchant à l'information, est de *rester d'abord un journaliste*, tout simplement. Aussi sollicité-je de votre commission la faveur de ne pas changer de carte mais d'y coller, comme je le fais depuis 1977, le timbre de l'année en cours<sup>18</sup>. »

Cela pointe l'importance des trajectoires professionnelles dans les pratiques et les conceptions du métier de dirigeant de médias. En l'occurrence, ces propos mettent en évidence la vision que les journalistes se font de leur activité, que Denis Ruellan expose ainsi :

« Quand ils évoquent leur professionnalisme, les journalistes veulent essentiellement rendre compte de leur capacité à remplir un rôle social. Se positionnant à la fois comme central (droit des citoyens à l'information pour l'exercice de leur devoir démocratique) et périphérique (quatrième pouvoir, œil extérieur surplombant), ce rôle se conçoit dans une vision de la société dans laquelle le journaliste remplirait une fonction de compensation (voire de guérison) des dysfonctionnements de la démocratie et de représentation de l'intérêt public<sup>19</sup>. »

Le fait que le journalisme se soit constitué comme profession en se différenciant des « amateurs » tirant leurs revenus d'autres activités (avocats, hommes politiques, fonctionnaires, écrivains, etc.)<sup>20</sup> explique partiellement cette défense corporatiste. Cette carte de directeur a surtout une fonction symbolique : elle atteste de l'appartenance de son détenteur à la corporation. Tandis qu'un journaliste devenu directeur peut conserver sa carte professionnelle, il est impossible pour d'autres professions de revendiquer ce statut, y compris lorsque leurs membres dirigent une rédaction<sup>21</sup>.

17. Entretien 2016.

18. Courrier d'un journaliste daté du 13 avril 1994 adressé à la CCIJP. Recherches menées par l'auteure dans les dossiers des demandeurs de cartes de directeurs adressés à la CCIJP.

19. RUELLAN D., « Le professionnalisme du flou », *Réseaux*, vol.10, n° 51, 1992, p. 25-37, réf. p. 27.

20. *Ibid.*

21. Ainsi la commission d'attribution de la carte d'identité des journalistes professionnels a refusé de délivrer à Denis Olivennes, recruté à la direction du *Nouvel Observateur*, le statut de journaliste alors même qu'il s'apprêtait à diriger la rédaction du magazine (« Denis Olivennes, Patron-journaliste », *Stratégie*, 25 février 2008).

### Encadré 1. Le profil des journalistes demandeurs de « cartes de directeur »

Qui sont ces journalistes « dirigeants de médias » qui ont demandé leur carte de directeur ? L'examen des dossiers de demandeurs de cartes de directeurs adressés à la CCIJP en 2012 montre que les dirigeants de médias nationaux ne représentent qu'un nombre infime de cette population. En 2012, d'après mon propre comptage, les cartes de directeur représentaient 15 % de l'ensemble des cartes de presse délivrées par la commission de la carte d'identité des journalistes professionnels (soit 576 cartes de directeurs sur plus de 37 000 cartes<sup>1</sup>). Seulement 10 % de ces cartes étaient attribuées à des dirigeants de médias nationaux, loin derrière la presse spécialisée (22 %) et les agences (18 %), les deux familles les plus représentées parmi ces demandes. Les dirigeants de médias nationaux ayant fait une demande de carte de directeur, en 2012, exerçaient principalement leur activité en presse écrite (57 %), essentiellement pour un magazine (27 %<sup>2</sup>), un site internet (15 %<sup>3</sup>), un quotidien national (11 %<sup>4</sup>), un gratuit (2 % : *Direct Matin*). Un tiers d'entre eux seulement dirigeait une chaîne de télévision<sup>5</sup> et 10 % une station de radio (*Europe 1*, le groupe *Radio France*, *RFI*).

1. Ce chiffre a légèrement augmenté depuis le début des années 2000, passant de 486 cartes de directeur, en 2002 à 481, en 2003, 492, en 2004, 479, en 2005, 506, en 2006, 521 en 2007, 545, en 2008, 553 en 2009, 537 en 2010, 547, en 2011.
2. *Alternatives économiques, Challenges, Le Monde diplomatique, Canard Enchaîné, Charlie Hebdo, Clé magazine, Courrier International, Entrevue, Le Point, Marianne, Nouvel Observateur, Politis, Valeur actuelles.*
3. *Arrêt sur image, Atlantico, Mediapart, Rue 89*, ou pour le site Internet d'un organe de presse [le figaro.fr, lemonde.fr, D8.fr, Capital et géo.fr]
4. *La Croix, Le Parisien, Les Échos, Libération, Présent.*
5. *BFM, Capa Presse, D8, France 2, France 3, France 5*, le groupe *France Télévisions, TF1, I-Télé, LCI, LCP*, le groupe *Next Radio, Paris Première, Public Sénat.*

### *Les représentations journalistiques des dirigeants de médias*

Dans les écrits journalistiques, les représentations des dirigeants de médias oscillent entre portraits hagiographiques et écrits dénonciateurs. Une partie des biographies journalistiques de dirigeants de médias procède d'un véritable travail de production des grands hommes<sup>22</sup> : *Jean Daniel. 50 ans de journalisme. De L'Express au Nouvel Observateur*<sup>23</sup>, *FOG, Don Juan du pouvoir. Histoire d'une ambition française*<sup>24</sup>. La tonalité de ces portraits est indissociable du « genre » biographique. Comme l'écrit Bernard Pudal, « toute biographie procède nécessairement d'une sélection des "informations", d'une organisation des "informations" retenues, d'une hiérarchie des qualités attribuées dont le code, une fois

22. GODELIER M., *La production des grands hommes. Pouvoir et domination masculine chez les Baruya de Nouvelle Guinée*, Paris, Fayard, 1982.

23. RENO-NATIVEL C., *Jean Daniel. 50 ans de journalisme. De L'Express au Nouvel Observateur*, Paris, Éditions du Rocher, 2005.

24. VAN RENTERGHEM M., *FOG, Don Juan du pouvoir. Histoire d'une ambition française*, Paris, Flammarion, 2015.

déchiffré, livre sinon la “vérité” de celui dont on prétend faire la biographie, du moins la nature du système appréciatif de ceux qui élaborent cette biographie<sup>25</sup> ». Dès lors, l’on comprend combien le choix du biographe est stratégique :

« Afin de garder une maîtrise *a minima* sur la conduite de ce travail ou, à l’inverse, pouvoir les yeux fermés laisser l’ouvrage se tisser en confiance, elle [Françoise Giroud] préfère à l’option de l’historien celle du journaliste, ou plutôt de la journaliste. Profil souhaité : “jeune femme en vue, connue d’elle, bienveillante”. Tandis qu’une de ses amies avance le nom d’Anne Sinclair, celui de Christine Ockrent est évoqué mais avec davantage de méfiance et moins d’illusions quant à la bienveillance<sup>26</sup>. »

L’extrait de la biographie de l’ancien directeur du *Point* fournit un exemple édifiant du travail de construction du « mythe » du directeur de journal. Charismatique, séducteur, le directeur de journal est capable de faire et de défaire la réputation des acteurs politiques, économiques et intellectuels de premier plan :

« Franz-Olivier Giesbert : la plus grosse bête médiatique française. Un homme au cœur du pouvoir et de ses élites, le seul à avoir dirigé successivement trois organes de presse majeurs et situés chacun à trois points cardinaux de l’échiquier politique : *Le Nouvel Observateur* (gauche), *Le Figaro* (droite), *Le Point* (centre-droit). Le seul à tenir encore simultanément, malgré sa retraite officielle, autant de piliers du système médiatico-politico-littéraire : éditorialiste-roi au *Point*, omniprésent sur les plateaux de télé et à la radio, animateur d’émissions culturelles télévisées, membre du jury d’un grand prix littéraire (Renaudot), essayiste et écrivain à succès. Le seul à s’être fait le biographe ou l’essayiste de trois présidents de la République : Mitterrand, Chirac, Sarkozy et bientôt Hollande. Aussi puissant et sûr de lui pour anéantir un patron de l’UMP en pleine ascension sociale (Jean-François Copé), faire retomber la cote d’un chef d’État qu’il avait fait triompher (Nicolas Sarkozy), assurer la célébrité d’un philosophe (Michel Onfray), placer sur le trône un président (François Hollande). Un incertain ? Un obsédé du pouvoir qui se vautre dedans pour l’observer et qui, pour le défier et se mesurer à lui, quitte à le détruire, a trouvé plus fort encore : le pouvoir d’influence<sup>27</sup>. »

25. PUDAL B., *Prendre parti. Pour une sociologie historique du PCF*, Paris, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, 1989, p. 213. Sur les usages pluriels du récit biographique, lire BERLIVET L., COLLOVALD A. et SAWICKI F., « La biographie. Usages scientifiques et sociaux », *Politix* vol. 7, n° 2, 3<sup>e</sup> trimestre 1994.

26. « Anne se considérait volontiers comme une des “filles” de Giroud. Au sens intellectuel et spirituel du terme. C’est l’une des raisons qui lui feront décliner l’invitation faite au soir de sa vie par sa prestigieuse aînée de prendre en charge l’écriture de sa biographie. Françoise Giroud, très réticente au départ, finit en effet [...] par accepter l’idée que sa biographie sera inévitablement écrite un jour... » HERTOUE A. et TRONCHOT M., *Anne Sinclair, femme de tête, dame de Coeur*, Paris, Calmann-Lévy, 2011, p. 105.

27. VAN RENTERGHEM M., *FOG, Don Juan du pouvoir, op. cit.*, 2015, p. 10.

La mise en avant d'un pouvoir mythico-religieux est un trait saillant des portraits de dirigeants de médias comme l'illustrent les titres d'articles suivants : Nicolas Beytout [directeur de la rédaction des *Échos*] est « le manitou » (*Libération*, 15 septembre 2003), Christopher Baldelli [président du directoire du groupe *RTL*], « un sphinx à la tête d'*RTL* » (*La Croix*, 2 octobre 2009), Bertrand Méheut [P.-D.G. de *Canal+*], « l'alchimiste de *Canal+* » (*Télérama*, 26 février 2012). De même, l'usage de superlatifs contribue à grandir la fonction et ceux qui l'occupent. « "Secret", "costaud", "surdoué", qui est vraiment Alain Weill, le patron d'Altice? » titre, par exemple, le magazine économique *Challenges* (4 mai 2019).

Un deuxième groupe d'ouvrages et d'articles journalistiques adopte un ton dénonciateur : il dépeint les patrons comme des hommes de pouvoir œuvrant dans l'ombre : *Les Patrons de presse : quinze ans d'histoires secrètes de la presse écrite en France (1982-1997)*<sup>28</sup>. Cette dimension est surtout saillante pour les actionnaires dont les motivations, manœuvres, « réseaux » sont dans ces écrits, révélés<sup>29</sup>. Ces propriétés rejaillissent sur les institutions qu'ils incarnent : *TF1 : coulisses, secrets, guerres internes*; *TF1, un pouvoir*; *La face cachée du Monde*; *France Télévisions Off The Record, Histoires secrètes d'une télé publique sous influences*; *Télé, un monde sans pitié*<sup>30</sup>. *Le Canard Enchaîné* publie régulièrement des articles sur les coulisses de la nomination des présidents de l'audiovisuel public (« La main de Hollande dans la nomination de la patronne de France Télé », *Le Canard enchaîné*, 9 octobre 2019) et, plus généralement, sur les collusions entre patrons de médias, acteurs économiques ou politiques. Dans la presse généraliste, le dirigeant flamboyant est parfois contrebalancé par la figure de l'impétrant calculateur : « Mathieu Gallet, un jeune loup à la Maison ronde » (*Télérama*, 12 mai 2014), « David Kessler, un ami très influent dans l'audiovisuel public » (*JDD*, 20 juin 2017), « Michel Field, le courtisan double face » (*Marianne*, 16 septembre 2016).

Un troisième ensemble de discours appartient à une tradition critique et militante. Il porte sur la fraction intellectuelle des dirigeants qui donne du sens à l'information et coproduit le débat public qualifiée de « médiaklatura<sup>31</sup> », de « nouveaux chiens de garde » ou d'« éditocrates<sup>32</sup> », cette élite intellectuelle

28. ALEXANDRE P., *Les Patrons de presse : quinze ans d'histoires secrètes de la presse écrite en France (1982-1997)*, Paris, Anne Carrière, 1997; PONS D., *Dossier H comme Hersant*, Paris, A. Moreau, 1977.

29. Par exemple : STERN J., *Les patrons de la presse nationale. Tous mauvais*, op. cit.; ROCHEGONDE A. et SÉNÉJOUX R., *Médias, les nouveaux empires*, Paris, First, 2016; BENYAHIA-KOUIDER O., *Un si petit Monde*, Paris, Fayard, 2011; LANCELIN A., *Le Monde libre*, op. cit.; MAUDUIT L., *Main basse sur l'information*, Paris, Don Quichotte, 2016, etc.

30. DASSONVILLE A. et HENNI J., *TF1, coulisses, secrets, guerres internes*, Paris, Flammarion, 2016; PÉAN P. et NICK C., *TF1, un pouvoir*, Paris, Fayard, 1994; PÉAN P. et COHEN P., *La face cachée du Monde. Du contre-pouvoir aux abus de pouvoir*, Paris, Fayard, 2003; ENDEWELD M., *France Télévisions, Off the record*. Paris, Flammarion, 2010; PERNELET R., *Télé, un monde sans pitié*, Paris, Flammarion, 2010.

31. JAUVERT V., *La Médiaklatura : le nouveau pouvoir culturel*, Paris, Nouvel Observateur du monde, 1998.

32. HALIMI S., *Les nouveaux chiens de garde*, Paris, Liber Raisons d'agir, 1997; CHOLLET M., CYRAN O., FONTENELLE S. et REYMOND M., *Les éditocrates. Ou comment parler de (presque) tout en racontant (vraiment) n'importe quoi*, Paris, La Découverte, 2009,

médiatique est appréhendée comme une composante de l'« oligarchie », dont le club *Le Siècle* constitue le symbole<sup>33</sup>.

### *Les définitions académiques des dirigeants de médias*

Qu'ils soient glorifiés pour leurs qualités exceptionnelles ou dénoncés pour leur proximité au pouvoir, la visibilité des « dirigeants de médias » dans le débat public contraste avec leur quasi-invisibilité académique. Les historiens segmentent cette population en différents sous-groupes comme l'illustre le découpage figurant dans le *Dictionnaire historique des patrons* dirigé par Jean-Claude Daumas<sup>34</sup> et privilégient une approche centrée sur des personnalités aux parcours remarquables<sup>35</sup> plutôt que sur les collectifs dont ces figures sont l'émanation. « Le charisme », le pouvoir d'incarnation, le « magistère intellectuel » du « grand patron de presse à l'ancienne » ressortent de cette description d'Hubert Beuve-Méry (cofondateur puis dirigeant du *Monde*, de 1951 à 1969) :

« Nul journaliste n'a eu, dans la seconde moitié du xx<sup>e</sup> siècle, autant d'importance qu'Hubert Beuve-Méry. Le fondateur du *Monde* a su imposer alors un idéal de journalisme exigeant, véridique, complet, distancé. Il a été le modèle par excellence. Il a, par ses écrits personnels et par ceux de ses journalistes, influencé la vie politique française pendant vingt-cinq ans. Gestionnaire rigoureux, il a laissé à ses successeurs, fin 1969, un incomparable instrument d'information et de culture<sup>36</sup>. »

Ce patron de presse constituait, dans les années 1960, à l'instar de l'éditeur, une figure « fortement personnalisée et nimbée d'un grand prestige social<sup>37</sup> ». La consécration du dirigeant de presse, qui s'enracinait dans une mythologie, était inséparable de la croyance dans le pouvoir dévolu à la presse d'information générale et politique en France. Or, comme pour les directeurs de théâtres<sup>38</sup> ou les éditeurs<sup>39</sup>, les directeurs de presse ont, au fil du temps, perdu leur éclat (cf. *infra*).

En revanche, les dirigeants de médias constituent un quasi-angle mort de la recherche en sociologie, à l'exception de travaux relativement anciens, aux méthodes d'enquêtes diversifiées. Un premier ensemble de recherches s'appuie sur la

33. MARTIN-FUGIER A., « Le Siècle (1944-2004), un exemple de sociabilité des élites », *Vingtième Siècle*, n° 81, janvier-mars 2004; DENORD F., LAGNEAU-YMONET P. et THINE S., « Aux dîners du Siècle, l'élite du pouvoir se restaure », *Le Monde diplomatique*, février 2011.

34. Le *Dictionnaire historique des patrons français* consacre ainsi un chapitre aux « patrons journalistes », aux « dynasties de la presse régionale », aux « patrons de l'audiovisuel public ». DAUMAS J.-C. (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, op. cit.

35. JEANNENEY J.-N. et JULLIARD J., *Le Monde de Beuve-Méry où le métier d'Alceste*, Paris, Seuil, 1979; AGNÈS Y. et ÉVENO P. (éd.), *Ils ont fait la presse. L'histoire des journaux en France en 40 portraits*, Paris, Vuibert, 2010.

36. AGNÈS Y., « Hubert Beuve-Méry, l'intransigent », in AGNÈS Y. et ÉVENO P. (éd.), *Ils ont fait la presse*, op. cit., p. 187-197.

37. NOËL S., *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Paris, Presses de l'ENSSIB, 2012, p. 250.

38. GOETSCHEL P. et YON J.-C. (dir.), *Directeurs de théâtre. XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles. Histoire d'une profession*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2008.

39. NOËL S., *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Paris, Presses de l'ENSSIB, 2012.

méthode réputationnelle, consistant à étudier les journalistes reconnus. Parmi eux figure l'ouvrage pionnier de Remy Rieffel sur « l'élite des journalistes<sup>40</sup> ». L'auteur a circonscrit sa population aux journalistes « parvenus au sommet de l'échelle (professionnelle) », qui perçoivent des revenus élevés, jouent de leurs réseaux de relations et travaillent (ou interviennent) dans des organes de presse écrite et audiovisuelle, disposent d'une « audience auprès de la classe dirigeante<sup>41</sup> », bénéficient d'une forte notoriété (interne et externe<sup>42</sup>). Dans *The Media élite*<sup>43</sup>, publié en 1986, Lichter *et al.* ont adopté une démarche similaire en conduisant plus de deux cents entretiens auprès des journalistes les plus influents des médias nord-américains. Vingt ans plus tard, Maria Santos-Sainz établit une liste des journalistes les plus cités dans les entretiens, les réunions de groupe et les bibliographies consultées<sup>44</sup>. Un autre ensemble de travaux privilégie une approche positionnelle : Christine Leteinturier a étudié les trajectoires de 193 journalistes cadres dirigeants de la presse reconstruites à partir du relevé systématique des biographies publiées par *La Correspondance de la Presse* (entre juin 1999 et mai 2000<sup>45</sup>). Plus rares sont les études centrées sur le personnel en charge de la gestion, de l'administration, traditionnellement laissé aux sciences de gestion<sup>46</sup>. S'intéressant aux patrons de chaîne au tournant de la privatisation de l'audiovisuel<sup>47</sup>, Monique Dagnaud et Dominique Mehl ont réalisé 65 entretiens auprès des dirigeants assumant « l'administration générale, les responsabilités financières, commerciales, techniques, juridiques, du personnel et, bien sûr, de l'information et des programmes », auxquels s'ajoutent les membres des cabinets des présidents « qui exercent un pouvoir moins formalisé mais tout aussi important<sup>48</sup> ». Pour finir, Marie Brandwinder a étudié l'émergence d'une nouvelle profession, les « consultants médias », population que l'auteure

40. RIEFFEL R., *L'élite des journalistes. Les Héraults de l'information*, op. cit.

41. Rémy Rieffel retient les « titres et les émissions écoutés en priorité par la classe dirigeante française » grâce aux résultats d'études et de sondages du Centre d'études des supports de publicité, du Centre d'études et d'opinion, des organes de presse eux-mêmes : *TF1, Antenne 2, Europe 1, France Inter, Le Figaro, Le Matin, Le Monde* [et leurs suppléments], *L'Express, Le Nouvel Observateur, Le Point, L'Expansion*. RIEFFEL R., *L'élite des journalistes*, op. cit.

42. Parmi les indicateurs de notoriété figurent le fait de participer aux émissions de radio et de télévision, telles que le club de la presse d'Europe 1, « Face au public » de France Inter, ce qui aboutit à « une trentaine de noms » (*ibid.*, p. 14-15), auquel l'auteur ajoute les journalistes souvent cités dans les revues de presse écrite ou audiovisuelle, et spécialisée, ceux présents dans le *Who's Who*. L'auteur aboutit à un échantillon total de 120 personnes. *Ibid.*

43. LICHTER S. R., ROTHMAN S. et LICHTER L. S., *The Media Elite. America's new powerbrokers*, New York, Communication art books, Hasting House Publishers, 1986, 1990.

44. Comparant les résultats de son étude à ceux de Rémy Rieffel, elle montre qu'en l'espace de vingt ans, les contours de cette élite ont été modifiés par la notoriété conférée par l'audiovisuel qui « sert de plateforme de lancement et de consécration pour devenir membre de l'élite journalistique » (SANTOS-SAINZ M., *L'élite journalistique et son pouvoir*, op. cit., p. 43).

45. LETEINTURIER C., *Devenir cadre dirigeant journaliste dans les médias français*, op. cit.

46. Matthieu Lardeau a étudié le processus de managérialisation des entreprises de presse quotidienne (*La Croix, Le Parisien, 20 minutes*) en s'intéressant aux dirigeants et aux cadres intermédiaires dirigeants endossant le rôle de journaliste et de manager. LARDEAU M., « Changement institutionnel et managérialisation : transformation de la presse quotidienne nationale française et des pratiques professionnelles journalistiques (1944-2010) », thèse de doctorat en Sciences de gestion, université Aix-Marseille 3, 2011.

47. DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaîne*, op. cit.

48. *Ibid.*

circonscrit, en France, à 27 personnes<sup>49</sup>. La quasi-absence des travaux de sociologie sur le personnel en charge de l'encadrement contraste avec la sociologie nord-américaine. À titre d'exemple, dans son article « The management of Mass Media : an agenda for research », Léo Bogart ne citait pas moins de 8 thèses consacrées aux « managers » (exerçant dans l'audiovisuel) pour la seule période 1970-1972<sup>50</sup>. Ainsi, ces formes de division sociale du travail académique contribuent à créer une frontière artificielle entre des segments professionnels qui, dans la réalité, sont en lutte pour les mêmes postes et en concurrence lorsqu'ils occupent ces postes.

Dans les travaux cités, les dirigeants de médias sont principalement étudiés au prisme de la théorie des élites<sup>51</sup>.

### Encadré 2. L'élite : une notion à géométrie variable

Soulignant « l'extrême plasticité de la notion » d'élite favorisant « les appropriations les plus variées » ainsi qu'une « profusion d'études empiriques se revendiquant de l'analyse des élites, sans que le sens donné au mot soit toujours clairement explicité<sup>1</sup> », François Xavier Dudouet distingue trois éléments caractérisant les études contemporaines sur les élites : « Le premier est le partage d'une épistémologie commune attribuant à Gaetano Mosca, Vilfredo Pareto et Robert Michels<sup>2</sup>, la paternité de la théorie moderne des élites. Le deuxième est d'associer l'idée d'élite à celui de minorité dirigeante qui, en tout lieu et en tout temps, commanderait à la majorité. Le troisième élément est d'associer la notion d'élite à celle de pouvoir allant jusqu'à établir, entre elles, un véritable rapport d'identité<sup>3</sup>. » Pareto utilisait cette notion pour désigner « le groupe de ceux qui excellent ou encore de ceux qui se distinguent dans chaque branche de l'activité sociale par la détention de certaines capacités<sup>4</sup> ». Dans toutes les sociétés, le pouvoir est détenu par une minorité de personnes qui seraient plus aptes à gouverner, par leurs compétences et leurs qualités psychologiques. Cette théorie des élites a trouvé son prolongement dans l'histoire des grands hommes<sup>5</sup>. D'autres défini-

1. DUDOUET F.-X., *L'élite et le pouvoir. Contribution à une sociologie des concepts sociologiques*, habilitation à diriger des recherches en sociologie, École supérieure Paris Saclay, 2018, p. 8. Et plus loin, l'auteur écrit : « Le terme élite est couramment employé pour désigner la partie sommitale d'une hiérarchie sociale d'autant plus floue qu'elle n'est jamais objectivée », *ibid.*, p. 36.
2. Sur la réception de l'ouvrage de Robert Michels, *Sociologie du parti dans la démocratie moderne* (Paris, Gallimard, 2051 [2011]) et la canonisation de la « loi d'airain de l'oligarchie », lire FERTIKH K et JUILLARD É., « La drôle de guerre froide de Robert Michels », *Genèses*, 2019/3, n° 116, p. 153-160.
3. DUDOUET F.-X., *L'élite et le pouvoir. Contribution à une sociologie des concepts sociologiques*, *op. cit.*, p. 10.
4. GENIEYS W., *Sociologie politique des élites*, Paris, Amand Colin, 2011, p. 13.
5. LEFERME-FALGUIÈRES F. et VAN RENTERGHEM V., « Le concept d'élites. Approches historiographiques et méthodologiques », *Hypothèses*, 2001/1 (4), p. 55-67. Elle a aussi donné lieu à des travaux d'histoire sociale. Dans son livre consacré aux élites de la République, Christophe Charle analyse le passage des

49. BRANWINDER M., *Le journalisme et les consultants. Le conseil média dans les entreprises de presse*, thèse de sciences politiques, université de Rennes 1, 2009.

50. BOGART L., « The Management of Mass Media: An Agenda for Research », art. cité.

51. Comme le souligne François-Xavier Dudouet : « Le terme élite est couramment employé pour désigner la partie sommitale d'une hiérarchie sociale d'autant plus floue qu'elle n'est jamais objectivée », DUDOUET F.-X., *L'élite et le pouvoir. Contribution à une sociologie des concepts sociologiques*, Habilitation à diriger des recherches en sociologie, École supérieure Paris Saclay, 2018, p. 36.

tions de l'élite vont par la suite être proposées et s'affronter. Universitaire atypique, devenu une icône de la gauche dans les années 1960, Wright Mills publie, en 1956, le troisième volume d'une trilogie : « L'élite au pouvoir ». Par cette expression, il désigne « ces cercles politiques, économiques et militaires qui, dans un ensemble complexe de coteries entrecroisées, partagent les décisions d'importance au moins nationale<sup>6</sup> ». Pour Mills, le terme « élite » désigne les individus dont la position professionnelle confère du pouvoir sur d'autres individus et qui, « placés à la tête d'institutions [...] ont la capacité de fixer les règles du jeu social<sup>7</sup>. » Cette élite se caractérise par l'intrication d'intérêts (militaires, économiques, politiques) et par la « coordination » de ses membres. Prenant le contre-pied de Wright Mill, Robert Dahl, professeur de science politique à l'université de Yale, défendra, dans un article publié en 1958<sup>8</sup>, la diversité des élites. À travers une monographie sur les élites locales à New Haven, il montre que le pouvoir est partagé par différents groupes d'élite en concurrence. François Denord souligne que « c'est dans la lutte contre Mills que se forge l'opposition aujourd'hui canonique entre approches “monistes” et “pluralistes” des élites<sup>9</sup> ».

« notables » et « classes dirigeantes » aux « nouvelles élites » dans le cadre de la conquête du pouvoir par les Républicains. Il utilise le terme élite (plutôt que bourgeoisie, classe dominante ou classe dirigeante) parce qu'il lui permet de mieux délimiter les groupes et que les contemporains s'en saisissent pour s'auto-désigner. CHARLE C., *Les élites de la République, 1880-1900*, Paris, Fayard, 1987, coll. « L'espace du politique », p. 11.

6. WRIGHT MILLS C., *L'élite au pouvoir*, Marseille, Agone, 2012, p. 26.

7. DENORD F., préface à WRIGHT MILLS C., *L'élite au pouvoir*, op. cit., p. xix.

8. DAHL R., « A critic of the ruling elite model », *American political science review*, vol. 52, n° 2, 1958, p. 463-469.

9. DENORD F., préface à WRIGHT MILLS C., *L'élite au pouvoir*, op. cit., p. xxii.

Concernant l'étude des dirigeants de médias, deux perspectives d'affrontent. L'une d'elle considère ce personnel comme un auxiliaire du pouvoir. Dans l'article de Gwen Moore, « The structure of a national elite network », par exemple, les médias représentent l'un des dix secteurs identifiés comme exerçant le pouvoir aux États-Unis avec le Parlement, le gouvernement fédéral, les hauts fonctionnaires, les plus grandes entreprises commerciales ou industrielles et les autres, les grandes fortunes, les présidents des gros syndicats, les partis politiques, les organisations bénévoles<sup>52</sup>. Dans les travaux de François Denord *et al.*, les dirigeants de médias forment une composante du champ du pouvoir en France<sup>53</sup>. Rémy Rieffel observe une conformité de l'élite journalistique avec l'élite dirigeante : « leur idéologie est davantage reproductrice que subversive, davantage tournée vers l'acclimatation que vers la contestation<sup>54</sup> ». Dans la même ligne, Robert et Linda S. Lichter avec Stanley Rothman décrivent l'élite des médias nord-américains comme un « groupe largement homogène », cosmopolite et libéral, une élite du point de vue du statut économique, de la percep-

52. MOORE G., « The structure of a National Elite Network », *American Sociological Review*, vol. 44, n° 5, octobre 1979, p. 673-692, réf. p. 676.

53. DENORD F., LAGNEAU-YMONET P. et THINE S., « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 170, 2011, p. 24-57.

54. RIEFFEL R., *L'élite des journalistes*, op. cit., p. 213.

tion publique et de l'influence sociale<sup>55</sup>. Souhaitant rapprocher les études des médias de la théorie critique des élites, tout en prônant une démarche résolument empirique<sup>56</sup>, Aeron Davis est sans doute l'auteur qui va le plus loin dans l'idée que les médias sont des instruments au service de l'élite<sup>57</sup>. Les élites sont à la fois les principales sources, les principales cibles et les destinataires les plus sensibles à l'influence des médias. L'auteur conclut que les relations de pouvoir inégalitaires sont moins générées par la persuasion des masses par les élites que par les nombreux processus de prise de décision à un niveau micro au sein des réseaux d'élites :

« *Unequal power relations are thus generated less by mediated elite persuasion of the masses and more by numerous micro-level decision-making processes within elite networks*<sup>58</sup>. »

Une autre perspective consiste à insister sur la singularité des élites médiatiques par rapport à d'autres segments de l'élite comme s'y emploient Monique Dagnaud et Dominique Melh dans leur étude sur les patrons de chaînes :

« Ils ne font pas partie du sérail des grands corps d'État. Peu d'entre eux ont goûté la griserie du travail en cabinet ministériel. Leurs parchemins scolaires ne portent pas le paraphe des grandes écoles. Ainsi, ils se distinguent des autres décideurs par un déficit en attributs et en titres symboliques qui marquent l'appartenance au milieu du pouvoir<sup>59</sup>. »

Pour Eva Mayerhoffer et Barbara Pfetsch, c'est l'influence des médias sur le contrôle des ressources symboliques qui explique cette singularité :

« Malgré leur ressemblance avec d'autres élites administratives ou du monde des affaires, les élites dirigeantes des médias demeurent un groupe élitaire distinct dû au fait que leur influence sociétale est essentiellement basée sur le contrôle des ressources symboliques qui sont retraduites en pouvoir économique et politique<sup>60</sup>. »

En effet, les médias occupent une place stratégique dans la mesure où ils sont au centre des luttes d'influence, comment l'écrivent Lichter *et al.* :

« *To a degree that was hardly envisaged a generation ago, the major media stand at the center of the struggle for influence. They act as gatekeepers for the*

55. LICHTER L. S. *et al.*, *The media elite*, *op. cit.*, p. 53.

56. Sa recherche repose sur 98 entretiens menés auprès de journalistes et de leurs sources (Relations publiques dans les entreprises, les partis politiques et le gouvernement, dans le champ de l'information financière) (*ibid.*, p. 673).

57. DAVIS A., « Whither Mass Media and Power? Evidence for a Critical Elite Theory Alternative », *Media, Culture & Society*, 25, 2003, p. 669-690, réf. p. 669.

58. *Ibid.*, p. 684.

59. DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaîne*, *op. cit.* p. 12-13.

60. MAYERHOFFER E. et PFETSCH B., « Media elites », in BEST H. et HIGLEY J. (ed.), *The Palgrave handbook of political elites*, Palgrave, Macmillan, 2018, p. 417-437, réf. p. 420.

*messages contending groups and individuals wish to send each other and to the general public.* » (Lichter *et al.*, 1986, p. xvi.)

De façon générique, l'étude des dirigeants de médias plaide pour un dépassement de ces oppositions : ce segment de l'élite est tout à la fois spécifique, compte tenu des particularités du secteur, et générique, du fait des relations qu'il entretient avec d'autres segments de l'élite<sup>61</sup>. Une alternative pour sortir de l'ornière de ce débat consiste à dégager les capitaux qui permettent de faire loi dans ce champ en lien avec ceux qui sont valorisés dans d'autres espaces sociaux. Pierre Bourdieu définit le champ comme un système concurrentiel de relations sociales qui fonctionne selon ses propres logiques. Il désigne des relations objectives entre des individus ou des institutions qui luttent pour les mêmes enjeux. Le but étant de contrôler le champ, conquérir les positions institutionnelles les plus importantes est essentiel dans ce jeu. Une telle position s'acquiert en accumulant le maximum de capitaux parmi les capitaux spécifiques qui ont valeur dans le champ.

« Les champs sociaux les plus différents, la société de cour, le champ des partis politiques, le champ des entreprises ou le champ universitaire ne peuvent fonctionner que pour autant qu'il y a des agents qui y investissent, aux différents sens du terme, qui y engagent leurs ressources et en poursuivent les enjeux, contribuant ainsi, par leur antagonisme même, à en conserver la structure ou, dans certaines conditions, à la transformer<sup>62</sup>. »

Cette approche permet de mettre en évidence, à travers le processus par lequel se constituent des positions de pouvoir, les types de capitaux reconnus dans le champ (et dans un certain état du champ). En revanche, elle laisse dans l'ombre les questions concernant la circulation des élites, les conversions de capital d'un champ à l'autre. À travers le concept de configuration, le sociologue Norbert Elias montre que la dépendance entre les individus est la « matrice constitutive de la société<sup>63</sup> ». L'analyse éliassienne des chaînes d'interdépendance complète ainsi l'approche bourdieusienne en ce qu'elle permet d'étudier l'encastrement des médias d'information aux différents espaces sociaux (économique, politique, intellectuel, culturel, etc.).

### *Les représentations indigènes de la profession*

Sollicités pour définir les contours du groupe, les dirigeants rencontrés par l'auteure énoncent des critères plus ou moins souples, certains réservant l'appel-

61. Comme le souligne Dominique Marchetti : si « l'espace médiatique est devenu stratégique », il « demeure très faiblement autonome [...] Ce qu'il médiatise est largement le produit de rapports de forces internes à différents espaces sociaux qu'il retraduit selon ses logiques propres ». MARCHETTI D., « Les révélations du "journalisme d'investigation" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 131-132, mars 2000, p. 30-40.

62. BOURDIEU P., *Leçon sur la leçon*, Paris, Éditions de Minuit, 1982, p. 46-47.

63. CHARTIER R., « Conscience sociale et lien social, avant-propos à *La société des individus* », in ELIAS N., *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991, p. 7-29.

lation « patron de presse » aux propriétaires physiques, d'autres, aux managers, enfin, aux responsables de l'Information. Ce flou met en évidence l'absence d'accord sur la définition du groupe. L'examen des étiquettes, c'est-à-dire des modes de présentation de soi, dans les notices biographiques publiées par le *Who's Who*<sup>64</sup> révèle l'hétérogénéité des mondes d'appartenance (économique, intellectuel, politique, journalistique) des dirigeants de médias. Les hauts fonctionnaires soulignent en premier lieu, leur rattachement aux grands corps d'État : Denis Olivennes (alors P.-D.G. de Lagardère Active [*Europe 1, Paris-Match*<sup>65</sup>...]) est « Magistrat à la cour des comptes, président de société », David Kessler (*France Culture, Les Inrocks*), « Membre du Conseil d'État, directeur de société ». Les militants et responsables politiques insistent sur leur appartenance au monde politique : Patrick Le Hyaric, directeur de *L'Humanité*, est « directeur de journal, homme politique », Serge Dassault (†), « président de société et homme politique ». D'autres se présentent comme intellectuels, écrivains : Michel Field (alors responsable de l'information à *France Télévisions*) est « journaliste, écrivain », Maurice Szafran (P.-D.G. de *Marianne*), « directeur de journal, écrivain ». Les présidents de grands groupes audiovisuels et de presse écrite s'identifient quant à eux au patronat économique. Alain Weil (P.-D.G. de *Next Radio* [*BFM, RMC*]), Gilles Péliçon (P.-D.G. de *TF1*), Nicolas de Tavernost (P.-D.G. de *M6*), Philippe Carli (P.-D.G. du groupe Amaury) sont « présidents de société ». Une fraction de ces présidents souligne cependant la singularité de leur entreprise : Christophe Baldelli (*RTL*) est « président de radio », Véronique Cayla (*Arte*), « présidente de chaîne de télévision », Mathieu Gallet (*Radio France*), « président d'institution audiovisuelle ». Ces modes de présentation de soi font également ressortir une hiérarchie entre « présidents » et « directeurs », comme l'exprime ce dirigeant « opérationnel » :

« Baldelli, je le connais très peu [...] Ils sont plus, ces gens-là... [...] Ce ne sont pas des opérationnels au sens où moi je peux l'être et du coup, ils sont plus au niveau "président de groupe". Alain Weill connaît beaucoup mieux Baldelli, Olivennes, etc. Moi, je les connais, ils savent qui je suis, on se dit : "bonjour", mais voilà.

– *Il y a un côté hiérarchique ?*

64. Ces résultats sont issus d'un premier traitement statistique de la population des dirigeants depuis 2011, les informations indiquées renvoient au poste qu'ils occupaient alors. Certaines institutions ont depuis ce travail de collecte changé de propriétaires et de nom (comme par exemple, les groupes Amaury, Next Radio TV), beaucoup de ces dirigeants ont aussi quitté leurs fonctions. Par exemple, David Kessler est actuellement directeur général d'Orange Studio, Alain Weill, P.-D.G. d'SFR, Denis Olivennes, cogérant de *Libération*, Maurice Szafran est revenu au journalisme, Philippe Carli et Matthieu Gallet ont quitté le champ des médias d'information.

65. Certaines institutions ont depuis ce travail de collecte changé de propriétaires et de nom (comme par exemple, les groupes Amaury, Next Radio TV), beaucoup de ces dirigeants ont aussi quitté leurs fonctions. Par exemple, David Kessler est actuellement directeur général d'Orange Studio, Alain Weill, P.-D.G. d'SFR, Denis Olivennes, président de CMI France (filiale du groupe tchèque, Czech Media Invest). Maurice Szafran est revenu au journalisme, Philippe Carli, Jean Hornain, Matthieu Gallet ont quitté le champ des médias d'information...

– Ah il y a un petit truc : “Ils sont présidents, moi je ne suis pas président”. [...] Ce sont aussi des gens qui se croisent sur des sujets communs à l’industrie<sup>66</sup>. »

Certains dirigeants insistent sur la cohésion du groupe quand d’autres soulignent son éclatement. Le caractère fragmenté de la profession ressort du témoignage de Serge July qui présente un groupe divisé en autant d’individus que de figures patronales. Inversement, Érik Izraelewicz (†), ancien directeur du *Monde* décrit un « microcosme professionnel » où se mélangent relations professionnelles et personnelles :

« Je pense que c’est, à mon avis, comme dans toute profession, c’est-à-dire qu’il y a une espèce de microcosme de la profession. Je veux dire, si vous regardez chez les artistes, les réalisateurs, les cinéastes, ils sont quelques-uns, ils se connaissent tous, un peu, etc. Si vous regardez dans l’industrie automobile, les patrons de l’industrie automobile, les patrons ou les ingénieurs de l’industrie automobile, ils se connaissent tous un peu. Donc, nous, c’est vrai qu’on a des occasions de se retrouver, soit professionnelles, soit personnelles. Enfin, moi, je ne suis pas particulièrement lié... Mais F.O.G., Étienne Mougeotte, tout ça je les connais puisqu’on est amenés à se voir, à se rencontrer, à être en concurrence<sup>67</sup>. »

La profession apparaît davantage subdivisée en différentes entreprises de regroupement, certaines étant cristallisées, organisées (sous forme d’association, de syndicat, de bureaux), autour de familles de presse (télévision [privée<sup>68</sup>/publique], radio, presse en ligne, presse quotidienne nationale...), d’autres pouvant se constituer sur la base d’affinités scolaires, culturelles, géographiques et sociales :

« Est-ce que vous rencontrez d’autres patrons de presse? Comment ça se passe?  
– Oui, on se connaît oui, ben, je les connais tous hein.  
– *Tous?*  
– Ben oui, c’est un petit monde.  
– *Peut-être un peu moins audiovisuel*  
– Si, Rémy Pflimlin, c’est un Alsacien, c’est un HEC comme moi, on est copains, donc, je le connais bien (rires)<sup>69</sup>. »

Concernant les dirigeants de presse écrite, le cumul des positions dans les organisations connexes (Presstalis [anciennes nouvelles messageries de presse parisienne], écoles de journalisme, etc.) et leur circulation entre ces institutions renforce le degré d’interconnaissance :

66. Entretien, 2017.

67. Entretien, 2012.

68. Par exemple, en 2008, *TF1*, *Canal+* et *M6* créaient l’Association des chaînes privées (ACP), ayant pour objectif de « défendre les droits et intérêts professionnels des chaînes de télévision hertzienne privées à couverture nationale » (« TV, une association des chaînes privées », *Le Figaro*, 21 mai 2008).

69. Entretien, 2012.

« Tout le monde se connaît, dans ce métier, je veux dire, c'est *très petit*, Paris. Paris, c'est ridiculement petit. Je veux dire, c'est encore plus petit que New York! Tout le monde se connaît... Par les messageries de presse... Tout le monde est gérant, administrateur, patron... sans parler du jeu de la chaise musicale, ceux qui sont passés de là à là, et qui sont venus là<sup>70</sup>. »

La taille réduite de ces collectifs est aussi propice à créer un sentiment de « familiarité » :

« C'est des gens que je côtoie... beaucoup, ouais. Enfin, je veux dire, c'est des gens que j'ai côtoyé [...]. C'est-à-dire que Marc Feuillée, qui est maintenant le patron du *Figaro*, il était patron de *l'Express* avant, moi j'étais le patron de *l'Obs*. Donc on s'est vu pour dire comment on pourrait faire des choses ensemble. Le jour où il est arrivé au *Figaro*, il m'appelle, et il me dit : "Écoute, on se voit"... C'est des gens avec qui j'ai des relations... Enfin, j'ai beau être jeune, le fait de travailler depuis que j'ai fini mes études dans la presse fait que... J'ai quand même 20 ans d'expérience dans le secteur. Comme c'est un secteur qui ne renouvelle pas ses dirigeants – enfin, il renouvelle, mais pour un problème générationnel! – mais il n'y a pas de gens qui arrivent... Il y en a très peu qui arrivent après 15 ans d'expérience et qui rentrent dans la presse. Donc c'est des gens que j'ai vus! Le patron de la presse magazine France chez Hachette, Bruno Lesouëf, j'ai dû le connaître il y a 15 ans! Boh, j'étais tout jeune, je commençais! Mais après, vous avez une familiarité avec eux, ouais<sup>71</sup>. »

Le rapport à la profession, médié par les organisations, différencie les dirigeants de médias entre eux. Certains n'hésitent pas à souligner leur distance à l'égard des instances et des acteurs qui structurent la profession :

« Je ne vais pas dans les réunions... [...] Je vais dans des réunions, voire, si vous voulez, dans des réunions, avec les inspecteurs des ventes du *Monde diplomatique*, on va parler du journal... Je vais aux réunions du conseil d'administration des « Amis du Monde diplomatique » pour leur dire où on en est parce qu'ils sont actionnaires du journal. Je vais évidemment aux réunions du conseil de surveillance du journal, mais... mais sinon, je ne vois pas Giesbert, Plenel, ou je ne sais qui... ou Miot... je ne les vois jamais<sup>72</sup>! »

Mettre à distance la profession peut se lire comme un moyen de retirer de cette position singulière des profits de distinction.

## Construire le groupe des directeurs

Qu'est-ce qu'un dirigeant de médias? Quelles sont les frontières du groupe? Quelles logiques de légitimation mettent-elles en évidence? Après avoir souli-

70. Entretien, 2011.

71. Entretien, 2012.

72. Entretien, 2012.

gné l'importance de l'usage des mots pour désigner la population étudiée, les positions hiérarchiques occupées, je présente la façon dont j'ai construit, dans le cadre de ma recherche, la population de dirigeants de médias. Parce que la différence entre décrire et prescrire reste ambiguë<sup>73</sup>, je précise que mon intention n'est pas de faire advenir le groupe des directeurs de médias en le nommant. La population que j'ai construite résulte en effet d'un ensemble d'opérations de sélection, d'intégration et de mise à l'écart.

### *Caractériser le champ d'activité*

Comprendre les spécificités de ce segment de l'élite implique de caractériser son champ d'activité. Les frontières de la « presse d'information politique et générale » renvoient à des opérations de classement qui sont le produit d'une histoire. Appréhendée par les pouvoirs publics comme constituant un support de la démocratie, la « presse d'information politique et générale » peut être définie, au moins partiellement, comme une catégorie d'État. Elle a longtemps été circonscrite aux quotidiens accordant une place importante à « l'information politique », parce qu'ils étaient considérés à la fois comme un « auxiliaire du régime parlementaire<sup>74</sup> » ainsi qu'un instrument de formation de « l'opinion publique<sup>75</sup> ». Ses frontières sont délimitées par le code général des impôts, à travers l'article 39 bis<sup>76</sup>. La définition du régime juridique de la presse qui ouvre droit à des aides publiques définit l'information comme « un contenu original » présentant un lien avec l'actualité et ayant fait l'objet d'un traitement à caractère journalistique<sup>77</sup>. Forme la plus légitime de journalisme, son périmètre constitue un enjeu de lutte, comme l'indiquent les réactions face aux demandes d'intégration au groupe formulées par les nouveaux entrants (par exemple, les sites d'information en ligne). Autre élément important, ces médias d'information qui ont pour vocation de couvrir l'ensemble du territoire national sont essentiellement situés en région parisienne (cf. *supra*).

La presse d'information politique et générale (appelée « IPG » par les organismes professionnels) rassemble des institutions, c'est-à-dire des organisations résultant d'un « processus tendant momentanément vers une plus grande stabilisation des pratiques et des normes<sup>78</sup> ». Ces institutions constituent des univers de croyance sous-tendant des formes de légitimation et des mécanismes

73. BOURDIEU P., « Décrire et prescrire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, 1981, p. 69-73.

74. MARTIN M., *Médias et journalistes de la République*, Paris, Odile Jacob, 1997, p. 21.

75. *Ibid.*, p. 10.

76. Le premier aliéna stipule que « dans les entreprises exploitant soit un journal, soit une revue mensuelle ou bimensuelle consacrée pour une large part à l'information politique, les provisions constituées au moyen des bénéfices réalisés au cours des exercices 1951 à 1969, en vue d'acquies des matériels, mobiliers et autres éléments d'actif nécessaires à l'exploitation du journal, ou de couvrir des dépenses susceptibles d'être portées à un compte de frais de premier établissement, sont admises en déduction pour l'établissement de l'impôt ». Source : article 39 bis modifié par la Loi n° 2013-1278 du 29 décembre 2013, art. 26, site [Légifrance.gouv.fr].

77. CAGÉ J., *Sauver les médias*, op. cit., p. 23.

78. TOURRAY V., *Sociologie des institutions*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je? », 2011.

d'adhésion différenciés<sup>79</sup>. Ainsi, une fraction des dirigeants de médias insiste sur son engagement au service d'un but supérieur, qu'il s'agisse de « l'intérêt général »<sup>80</sup>, de la défense de l'excellence journalistique<sup>81</sup>, ou encore de la volonté de donner le goût de la culture à ceux qui en sont éloignés. Une autre fraction place la recherche de rentabilité et de profit, au premier plan. De façon générique, ces institutions se distinguent par un ensemble de traits tels que l'ancienneté, le chiffre d'affaires, l'actionnariat, la réputation des fondateurs, des dirigeants, des journalistes, les caractéristiques des publics, le prestige des collaborateurs (cf. *infra*).

### Encadré. 3. Les critères de distinction des institutions médiatiques

#### a) La taille des rédactions et leur place

Centrale pour les quotidiens nationaux, l'information constitue, pour les chaînes de télévision et les stations de radio, un programme dont la place stratégique varie<sup>1</sup>. La comparaison des effectifs journalistiques disponibles, par support, confirme ainsi la prédominance de la presse écrite (3 439 journalistes), sur la télévision (2 870 journalistes – ce chiffre ne tenant pas compte des journalistes travaillant à *France 3 Régions*), la radio (1 142 journalistes), enfin la presse en ligne (350 journalistes)<sup>2</sup>.

#### b) Les caractéristiques du public

La position du média dépend également des caractéristiques de l'audience (sous le rapport au nombre ou/et au prestige), en fonction des critères d'appréciation du public mis en œuvre par les organes de presse (reconnaissance par le « grand public » pour les chaînes commerciales, reconnaissance par les institutions pour la presse d'establishment ou « de référence », reconnaissance du Parti ou de l'Église pour les journaux d'opinion et la presse confessionnelle, etc.).

1. En plus de son métier d'éditeur et de diffuseur de programmes, *TF1* s'occupe également de la production audiovisuelle et cinématographique, acquiert des droits audiovisuels, gère la distribution des salles de cinémas, commercialise des écrans publicitaires, édite et distribue des DVD et de CD musicaux, des produits dérivés (vidéos à la demande, télé achat, jeux de sociétés). La holding *Le Parisien* tirait une partie de ses recettes de l'activité de sa filiale Sport organisation avant d'être partiellement racheté par le groupe LVMH.
2. Je remercie l'Observatoire des métiers de la presse pour avoir traité ma demande et m'avoir transmis ces chiffres, confidentiels pour l'année 2012.

79. WEBER M., *Économie et société*, vol. 1., *op. cit.*, Les ouvrages sur *Le Monde* des premières années qui insistent sur l'austérité économique et intellectuelle imposée par son directeur, Hubert Beuve-Méry (JEANNENEY J.-N. et JULLIARD J., *op. cit.*) ou encore les portraits de dirigeants plus récents qui soulignent l'ethos « janséniste » des journalistes de presse écrite contrastant avec celui plus « clinquant » de la télévision, attestent de ces principes différenciés d'adhésion.

80. « Je pense que ce que nous faisons a du sens, est utile donc j'y crois, c'est pas un boulot, c'est une mission de service public, tiens, voilà, dit la présidente d'un groupe audiovisuel public. C'est ça. Deuxièmement, je trouve que la qualité des gens qui constituent cette mission mérite qu'on se batte pour elle parce que ça me comble en termes de tout, d'éthique, d'attente, je trouve que ça tire les gens vers le haut, que ça a du sens enfin, je trouve qu'ils sont très très bons » (entretien, 2017).

81. « Moi, ma bataille, c'est le journalisme et le journalisme, c'est apporter des informations. C'était imposer un journal sur ce terrain de l'information. Et l'image forte de *Mediapart*, c'est ça. Voilà, *Mediapart* révèle (insiste sur le terme) des informations » (entretien, 2017).

c) *L'actionnariat, le modèle économique, le chiffre d'affaires*

La position des journaux varie également selon l'actionnariat, le modèle économique, le chiffre d'affaires.

d) *Le prestige*

La position de l'institution repose aussi sur le prestige accordé au titre, mesuré à la réputation des dirigeants, des équipes, à travers des formes de reconnaissance interne, professionnelle (prix journalistiques, nombre et type des employeurs - dans certains sous-espaces où la circulation entre les titres est un gage de qualité), de reconnaissance externe (du public à travers la publication d'ouvrages, des acteurs politiques [à travers les décorations de type légion d'honneur] et/ou économiques). Le prestige se mesure également à la fréquence des citations dans les revues de presse, des « scoops » révélés, des signatures de personnalités extérieures reconnues. Enfin, le classement de l'organe de presse par les étudiants en écoles de journalisme, ou encore celui effectué par les services de presse des personnalités politiques, du spectacle, économiques, etc., pour communiquer, constituent également des indicateurs de la considération accordée aux institutions de presse.

e) *La relation aux autres organes de presse*

L'espace des médias peut être décrit comme le lieu d'une concurrence entre des institutions et des groupes qui luttent pour maintenir leur position, cherchent à constituer des monopoles pour eux et pour leur clientèle, à imposer une définition du métier, de la valeur des enjeux et des biens produits, cette valeur étant entendue comme « le produit de mécanismes collectifs engageant tout un ensemble de célébrants et de croyants (critiques, institution scolaire, amateurs éclairés ou mus par une bonne volonté culturelle, etc.)<sup>3</sup> ». C'est ainsi que bon nombre de médias se construisent par rapport à d'autres médias, comme l'illustre la nécessité pour un responsable de rédaction de *TF1* de citer « ceux d'en face », au cours d'un entretien avec l'auteure, allusion aux bâtiments de la chaîne publique.

3. BOURDIEU P., « La logique des champs », in BOURDIEU P. et WACQUANT L., *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 1992, p. 71-90.

L'espace des médias est aussi fragmenté en différents sous-espaces (« audiovisuel », « presse écrite », « presse en ligne ») qui sont eux-mêmes reliés à des institutions (le Conseil supérieur de l'audiovisuel [CSA], Médiamétrie, le Centre national du cinéma et de l'image animée [CNC], l'Institut national de l'audiovisuel [Ina], le Forum des images, le Festival de Cannes, Prestaliss, l'Agence France-Presse [AFP]), de syndicats professionnels (la SCAD le syndicat des producteurs, le Syndicat de la presse parisienne, le Syndicat de la presse indépendante d'information en ligne, etc.). Ces groupements d'institutions forment autant de « mondes<sup>82</sup> » plus ou moins étanches, qui ont des interlocuteurs propres dans l'administration centrale, à l'intérieur des ministères (ancien service juridique et technique de l'information, direction générale des médias et des industries culturelles [GMIC]).

82. BECKER H. S., *Les Mondes de l'art*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 2010 (1988, 1982).

*Entre l'État et le marché*

Les médias partagent avec le cinéma français (et une part essentielle de la production culturelle) ce qu'Olivier Alexandre a nommé « le paradoxe de l'indépendance » : « la revendication du libre exercice d'une activité pratiquement conditionnée par l'accès à des ressources exogènes<sup>83</sup> ». Les médias sont aujourd'hui principalement dépendants, dans leurs modes de financement, de l'État et du Marché, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau 1. Les principaux actionnaires des médias en 2018

<i>Actionnaires majoritaires</i>	<i>Médias</i>
<b>Groupe Altice (Patrick Drahi)</b>	Ancien groupe L'Express ( <i>L'Express, Point de vue Images du monde, Classica</i> , etc.), <i>Libération, BFM TV, RMC, I24 News</i> , chaînes thématiques, NewsCo Group (presse professionnelle)...
<b>Le Monde libre (Xavier Niel, P.-D.G. d'Iliade; Mathieu Pigasse, banque Lazard; Prisa, Daniel Kretinsky [Szech media Invest])</b>	<i>Le Monde, Nouvel Obs, Télérama, Courrier international</i> , 51 % du <i>Monde diplomatique</i>
<b>Groupe LVMH (Bernard Arnault)</b>	Groupe Les Échos ( <i>Les Échos, Radio classique, Le Parisien, Aujourd'hui</i> )
<b>Groupe Vivendi (Vincent Bolloré puis Yannick Bolloré)</b>	Groupe Canal+ ( <i>Canal+</i> and its différent channels – Sport, <i>Décélé</i> , etc., <i>C8, C Star, C News, Direct Matin, Dailymotion</i> )
<b>Groupe Bouygues (Martin Bouygues)</b>	Groupe TF1 ( <i>TF1, LCI, NT1, TMC, Histoire, Ushuaïa TV, TV Breizh</i> )
<b>Groupe Dassault (Serge Dassault)</b>	Groupe Le Figaro ( <i>Le Figaro, Le Figaro Magazine</i> )
<b>Groupe Kering (François-Henri Pinault)</b>	<i>Le Point, l'AGEFI</i> , éd. Taillandier
<b>Prininvest Holding et Fimas SA (Iskandar Safa)</b>	<i>Valeurs actuelles, Mieux vivre votre argent</i>
<b>Lagardère Active (Arnaud Lagardère)</b>	<i>Europe 1, Paris-Match, JDD, Elle, Gulli, doctissimo...</i>
<b>RTL Groupe (Bertelsmann)</b>	Groupe M6 ( <i>M6, W9, Paris Première, M6 music, Série Club</i> [50 %]...), <i>RTL (RTL, RTL2, Fun Radio)</i>
<b>État</b>	Groupe France Télévisions ( <i>France 2, France 3, France O, Franceinfo, France 4, France 5</i> ), groupe France Media Mondes ( <i>France 24, RFI, Monte Carlo Doualiya</i> ), Groupe Radio France ( <i>France Inter, France Culture, France Info, France Bleue, France Musique</i> ), <i>Arte France, La chaîne parlementaire, Public Sénat</i>

\* Actionnaire principal d'un groupe tchèque spécialisé dans l'énergie (gaz, charbon, EPH [Energetický a Průmyslový Holding]), il rachète la filiale tchèque de Ringier pour fonder Czech news center en 2013 qui concentre plusieurs des principaux journaux et magazines tchèques. En 2018, il fait son entrée en France en 2018 en acquérant plusieurs journaux (*Elle, Marianne, France Dimanche, Télé 7 Jours, Public, Ici Paris*), regroupés au sein de Czech Media Invest France et en devenant coactionnaire du *Monde*.

83. ALEXANDRE O., *La règle de l'exception. Écologie du cinéma français*, Paris, EHESS, 2015, p. 96.

Depuis les années 2000, la présence des industriels dans la presse s'est intensifiée. À *Libération*, le banquier Édouard de Rothschild accepte de recapitaliser le titre en cessation de paiement. L'homme d'affaires Bruno Ledoux, propriétaire du siège du journal (rue Béranger dans le 3<sup>e</sup> arrondissement de Paris) est actionnaire de référence de *Libération* à parité avec Édouard Rothschild. En 2014, ce-dernier devient, actionnaire majoritaire du titre. Il s'engage à investir 18 millions d'euros dans le capital du quotidien et fait entrer Patrick Drahi (propriétaire d'Altice-Numéricable) à hauteur de 50 % dans l'actionnariat. En 2015, ce dernier, alors patron d'SFR-Numéricable (devenu SFR groupe en 2016) rassemble au sein de sa filiale Médias *L'Express* (qu'il acquiert en 2015 pour moins de 10 millions<sup>84</sup>), d'abord 51 % du groupe Next Radio TV (*RMC, BFM*) (pour une valeur d'entreprise de 600 millions hors dettes<sup>85</sup>) puis la totalité du capital. En 2010, le groupe *Le Monde* (*Le Monde, Télérama, La Vie, Courrier International, 51 % du Monde diplomatique...*) passe aux mains de Xavier Niel, P.-D.G. de Free, de Mathieu Pigasse (vice-président de la banque Lazard Europ<sup>86</sup>) et Pierre Bergé (Fondation Bergé) qui lui apportent 110 millions d'euros tandis que Prisa conserve 20 % des actions. En 2014, « Le Monde Libre » (la holding détenue par les trois actionnaires qui contrôlent 60 % du groupe *Le Monde*) rachète pour 13,4 millions les deux tiers du capital du *Nouvel Observateur* (*Rue 89* compris) au groupe Perdriel puis la totalité en 2015. Au décès de Pierre Bergé, en 2018, le capital se répartit entre Matthieu Pigasse et Xavier Niel puis Daniel Kretinsky, un milliardaire tchèque qui a construit sa fortune dans l'énergie et a bâti un groupe de presse. Enfin, l'industriel Vincent Bolloré, en devenant, par le biais d'une prise de participation majoritaire dans le groupe Vivendi, président du conseil de surveillance du groupe, en 2014, a pris la direction de la filiale *Canal+* en 2015. En acquérant ces médias, leurs nouveaux propriétaires peuvent espérer arranger leurs affaires, en pesant par exemple, sur la législation en matière de télécommunication<sup>87</sup>. Racheter un média peut aussi constituer un moyen de gagner du crédit auprès des acteurs politiques et économiques. Le magazine *Stratégie*, évoquait ainsi « la quête d'influence politique » de Bernard Arnault, et sa recherche d'un positionnement du groupe au « rang des industriels européens qui détiennent d'influents groupes de médias » (*Stratégies*, 28 juin 2007). Déjà propriétaire de la *Tribune* (qu'il cède à Alain Weill pour obtenir l'autorisation de l'Autorité de la concurrence) puis de son concurrent, *Les Échos*, racheté au groupe britannique Pearson, en 2007 pour un montant de 240 millions d'euros, le groupe LVMH de Bernard Arnault acquiert *Le Parisien* et *Aujourd'hui* (pour

84. RENAULT E., « Patrick Drahi rachète L'Express-L'Expansion pour moins de 10 millions d'euros », *Le Figaro*, 8 janvier 2015.

85. ALCAZAR M. et SCHMITT F., « Patrick Drahi va absorber intégralement BFM TV », *Les Échos*, 30 janvier 2017

86. Il réalise des opérations telle que la vente du club de football Paris-Saint-Germain ou la fusion d'Alstom et de General Electric et conseille des États et des gouvernements [le gouvernement Tsipras] « La Grèce choisit Lazard, la banque qui veut effacer 100 milliards de dettes », *La Tribune*, 31 janvier 2015. En 2019, Matthieu Pigasse quittait la banque Lazard.

87. Lire à ce sujet ROCHEGONDE A. et SÉNÉJOUX R., *Médias, les nouveaux empires*, op. cit.

50 millions d'euros) en 2015<sup>88</sup>. De façon générique, c'est moins la recherche de la rentabilité qui pousse les entrepreneurs à investir dans ce secteur que la volonté de « bénéficier d'une tribune et d'une influence politique<sup>89</sup> ». Lorsqu'en 2004, le groupe Dassault racheta la Socpresse<sup>90</sup>, son propriétaire, Serge Dassault, alors, maire RPR de Corbeil-Essonne, se débarrassa rapidement du pôle des quotidiens régionaux, de *Paris-Turf*, de *Valeurs actuelles*, *Jours de Chasse* et *Jours de Cheval* (qu'il revendit au groupe pharmaceutique Pierre Fabre), puis de *L'Express* (qu'il céda au groupe belge Roularta en 2006 pour 211 millions d'euros alors qu'il l'avait acheté 200 millions trois ans plus tôt) pour se recentrer sur son « navire amiral » : *Le Figaro* et ses déclinaisons (*Le Figaro Magazine*, *Le Figaro Madame*)<sup>91</sup>.

### *Le rôle pivot de l'État dans le secteur*

Loin d'avoir abandonné aux acteurs privés le contrôle des médias, l'État occupe une position modale dans le secteur de l'information. Propriétaire de groupes audiovisuels (*France Télévisions*, *Radio France*, *Arte France*, *France Media Monde*, *La chaîne parlementaire*), il intervient dans le secteur en distribuant des « aides à la presse » directes et indirectes (tarifs postaux, TVA à 2,1 %, aides postales<sup>92</sup>). Il attribue, à travers le CSA<sup>93</sup> (qui se présente comme une autorité indépendante<sup>94</sup>), des autorisations de fréquences, nomme les dirigeants de l'audiovisuel public et agit, de façon générique, à travers les réglementations. Chaque micro décision : soutenir la création de *Canal+*, comme l'a fait François Mitterrand<sup>95</sup>, privatiser *TF1*, sous le gouvernement Chirac et allouer à la chaîne un certain nombre de « privilèges<sup>96</sup> », soutenir la télévision numérique terrestre

88. DELCAMBE A., « Le rachat du "Parisien" par LVMH est définitif », *Le Monde*, 21 octobre 2015.

89. JUHEM P., *SOS-Racisme, histoire d'une mobilisation « apolitique »...*, *op. cit.*, p. 417.

90. En 2004, la Socpresse est alors éditrice du *Figaro*, de *L'Express-L'Expansion*, de *Paris Turf*, de *Nord-Eclair*, *Le Progrès*, *Presse Océan*, etc.

91. JEAMBAR D., *Portraits crachés. Monstres politiques et monstres sacrés*, Paris, Flammarion, 2011, coll. « J'ai lu », p. 71.

92. Il intervient aussi indirectement à travers l'attribution de marchés relatifs à la construction, l'eau, l'armement (Dassault, Lagardère jusqu'à son retrait d'Airbus Group [ex-EADS], en 2012).

93. Créé en 1989 pour remplacer le CNL, le Conseil supérieur de l'audiovisuel est chargé de délivrer les autorisations d'exploitation et d'émission des chaînes diffusées par voie hertzienne terrestre et satellitaire, de veiller à reporter dans les conventions qu'il négocie avec les chaînes les nouvelles obligations de diffusion de films et d'œuvres audiovisuelles françaises et européennes, établies par décret, de nommer (depuis 2013), les dirigeants de médias audiovisuels publics, ainsi que cinq membres des conseils d'administrations de France Télévisions, Radio France, quatre de l'Ina.

94. Son président est nommé par le président de la République tandis que trois membres du collège sont désignés par le président du Sénat, et trois autres, par le président de l'Assemblée nationale. Malgré cet affichage, le CSA est sporadiquement accusé d'être partisan, comme l'illustre la polémique autour de la nomination par François Hollande d'Olivier Schrameck, ancien directeur de cabinet de Lionel Jospin (FOCRAUD A., « CSA, une nomination politique? », JDD, 10 janvier 2013 modifié le 19 juin 2017).

95. Sur la création de *Canal+*, lire ALEXANDRE O., *La règle de l'exception*, *op. cit.*, p. 24-28.

96. Arnaud Montebourg, alors député PS, dans une lettre adressés au P.-D.G. de la chaîne, écrit « que sur un bien public, *TF1* exerce désormais un monopole privé, profitable et incontrôlable avec la complicité de l'État » : « *TF1* a [...] obtenu des gouvernements et des majorités parlementaires qui se sont succédé, de nombreux privilèges et avantages indus : assouplissement du dispositif anticoncentration, renouvellement

(pour « amener le service public en position de force face à TFI<sup>97</sup> ») ou, inversement, supprimer la publicité au sein de *France Télévisions* et décider de vendre la régie publicitaire du même groupe pour renforcer le groupe TFI<sup>98</sup>, réformer les modes de nomination des dirigeants de médias audiovisuels, etc., peut ainsi constituer autant de « coups », c'est-à-dire, avoir des répercussions sur la structure du champ des médias. Enfin, la sociologie des dirigeants de médias confirme l'encastrement des espaces de la haute administration et de ce sous-espace de la production des actualités<sup>99</sup>. Mais l'État et le marché ne sont pas les seuls acteurs propriétaires des médias. Entre les deux se nichent en effet d'autres types d'actionnaires – partis politiques, organisations militantes, religieuses (*La Croix*, *L'Humanité*, *Témoignage Chrétien*), Fondations (*The Conversation*, *Basta!*, *Reporterre*), journalistes (*Mediapart*, *Les Jours*, *Le Canard Enchaîné*) – alimentant, à travers eux, d'autres liens d'interdépendance (politique, économique, militant, religieux, professionnel<sup>100</sup>). Spécificité anglo-saxonne, le groupe de presse peine, en revanche, à s'imposer en France. Jean Chalaby explique la quasi-absence de *barons de presse* et d'équivalents du *Tycoon* (magnat) à la tête d'empires médiatiques, dans l'héxagone – à l'exception de Robert Hersant et, plus récemment, de Patrick Dahi<sup>101</sup> et Xavier Niel –, par la double origine politique et littéraire du journalisme français :

« La première motivation pour un Français à investir dans un journal est le désir d'acquérir des moyens d'influence » et non de l'argent, écrit-il<sup>102</sup>. *A contrario*, les « barons de presse » britanniques se démarqueraient par leur « volonté d'investir du capital dans le champ de la presse, leur capacité à engranger des profits dans le journalisme et, pour finir, leur aptitude à construire des conglomérats de presse<sup>103</sup> ».

---

automatique de la concession sans mise en concurrence, droit à une deuxième coupure publicitaire dans les œuvres de fiction, introduction forcée sur la télévision numérique terrestre qui a provoqué des réactions extrêmement vives de vos concurrents, et allègement substantiel et régulier des obligations contenues dans votre cahier des charges. » Cité par ROCHEGONDE A. et SÉNÉJOUX R., *Médias, les nouveaux empires*, *op. cit.*, p. 66.

97. ENDEWELD M., *France Télévisions off the record*, *op. cit.*, p. 99.

98. DUHAMEL A. et P., *Cartes sur table...*, *op. cit.*, p. 158-166.

99. Monique Dagnaud a montré que la proximité entre l'État et les dirigeants de médias audiovisuels, particulièrement visible lors des changements de majorité politique, avait remplacé les censures directes qui existaient dans les années 1970. DAGNAUD M., *L'État et les médias*, Paris, Odile Jacob, 2000.

100. Sur ce point, lire BENSON R., « Institutional Forms of Media Ownership and their Modes of Power », in EIDE M. A., OVE LARSEN L. et SJOVAAG H. (ed.), *The Journalistic Institution Reexamined: Digital Challenges and Professional Reorientations*, Intellect/University of Chicago, p. 27-48 ; BENSON R., HESSÉRUS M., NEFF T. et SEDEL J., *How ownership matters*, *op. cit.*

101. « Murdoch, le Tycoon des médias », *Les Échos*, 4 août 2009 ; « Patrick Drahi, le nouveau Tycoon des médias », *Le Monde*, 9 janvier 2015 et « Patrick Drahi, naissance d'un Tycoon », *Arte*, 16 novembre 2015 (l'expression est reprise par plusieurs médias pour le qualifier).

102. CHALABY J. K., « No ordinary press owners: press barons as a Weberian ideal type », *Media Culture Society*, octobre 1997, vol. 19, n° 4, p. 621-641, réf. p. 629.

103. CHALABY J. K., art. cité, réf. p. 621. Trois exceptions sont néanmoins relevées par Chalaby : Jean Dupuy (1997, p. 629) – en 1913, il contrôlait *Le Petit Parisien*, deux millions d'exemplaires en 1916 et sept autres hebdomadaires –, Jean Prouvost – en 1930, il permit à *France-Soir* qui sombrait d'atteindre le million

David Hallin et Paolo Mancini expliquent que les institutions libérales, incluant à la fois le capitalisme industriel et la démocratie politique, s'étant développées plus tardivement dans les pays d'Europe du Sud et, à un moindre degré, en France, la faiblesse du développement commercial du marché de la presse aurait renforcé les liens de dépendance entre la presse et l'État, les partis politiques, l'Église, le patronat<sup>104</sup>.

### *Un secteur affecté par le numérique*

Le champ des médias est relativement instable : chaque nouvelle configuration technologique (le numérique, internet), sociale (transformations des modes de consommation des actualités), politique (réglementations) peut en modifier la structure. C'est ce que révèle l'arrivée du « numérique » et d'Internet et leurs effets sur le champ de production des actualités. Ils ont généré un ensemble de discours, créé des positions<sup>105</sup> et des prises de position entre promoteurs et opposants, « réformateurs<sup>106</sup> » et « conservateurs ». L'un des registres de ces discours, « émancipateur », insiste sur la capacité des « nouveaux médias » à rendre l'information plus démocratique, en permettant d'ouvrir le cercle de paroles aux citoyens ordinaires à travers des dispositifs plus « participatifs », et à s'affranchir des journalistes vus comme les auxiliaires des élites. Mais dans le même temps, le numérique est aussi présenté comme un agent perturbateur qui bouleverse les frontières entre production et consommation de l'information, entre supports (entre image, son, texte) et fonctions (éditoriale, gestion, marketing, « digital »). Une dirigeante fraîchement recrutée par le groupe SFR Média décrit ainsi un univers « extrêmement chahuté » :

« Parce que comme beaucoup d'univers, il est impacté de plein fouet par le digital et des évolutions de consommation qui bouleversent sa temporalité, sa matérialité même parce qu'à un moment, on travaillait pour des chaînes de télé, pour des radios, pour la presse, que finalement tout le monde se retrouve dans le même univers, que la presse fait de la vidéo, que nous radio, on fait de la télé, de l'écrit *via* le Web, que des magazines qui étaient hebdomadaires se mettent en temps réel, parce qu'ils sont sur le digital, dont les modèles économiques sont totalement bousculés<sup>107</sup>. »

---

d'exemplaires, lança deux magazines, *Marie-Claire* et *Match* devenus des institutions dans la presse – et Robert Hersant, bien que ce dernier ait aussi été un politique.

104. HALLIN D. C. et MANCINI P., *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 2004, réf. p. 89.

105. Ainsi le Conseil national du numérique est une commission consultative indépendante, créée en 2011, dont les missions ont été « redéfinies et étendues » en 2012. Ses membres sont nommés par le président de la république, en 2016. Son président depuis février 2016, Mounir Majhoubi, a donné sa démission, en janvier 2017, pour rejoindre l'équipe de campagne d'Emmanuel Macron.

106. TOPALOV C. (dir.), *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France (1880-1914)*, Paris, EHESS, 1999.

107. Entretien avec une ancienne dirigeante de chaîne d'information en continu, 2016.

Le développement de l'information sur plusieurs supports (papiers/audio-visuels, internet, réseaux sociaux, applications mobiles) a pour conséquence d'allonger et de complexifier les chaînes de commandement.

« Il y a du boulot pour deux personnes, dit le directeur de la rédaction du *Monde*. Encore plus aujourd'hui, il y a dix ans, vingt ans, faire *Le Monde* c'était faire un journal, un bouclage. Aujourd'hui, piloter *Le Monde*, c'est toujours faire un journal, mais c'est une présence numérique, 7 jours sur 7, 24/24, donc en termes de dispositif et de réflexion sur ce qu'on fait sur l'actualité, ça c'est un changement qui est hyper important<sup>108</sup>. »

« Le Web » promeut également de nouveaux types de compétences (informatiques, digitales, techniques) qui entraînent le recrutement de nouveaux profils. D'un point de vue économique, le numérique, s'il offre la possibilité de créer des médias sans engager d'importantes sommes d'argent, renforce aussi la concentration de l'information « par une poignée d'acteurs internationaux comme Google ou Facebook<sup>109</sup> ». Les métriques d'audience<sup>110</sup>, qui donnent à voir qui consulte, « aime », commente, partage sur les réseaux sociaux, viennent également modifier les pratiques. L'accumulation de données inédites confère aux plateformes numériques un rôle d'intermédiaire central entre les internautes et tous types de données en ligne<sup>111</sup>. Parallèlement, l'exploitation des données personnelles et les modèles de revenus qui en découlent (publicité ciblée, revente de profils d'utilisateurs) permettent le financement de la gratuité de leur services, applications et contenus en ligne<sup>112</sup>. Aussi, du point de vue de la commercialisation des données personnelles, le numérique est devenu une source d'inquiétude sur le plan de la protection de vie privée<sup>113</sup>.

### *Enquête et méthodes*

Cette recherche croise différentes méthodes, sources et matériaux. Elle s'appuie d'abord sur une analyse prosopographique. J'ai ainsi construit une population de directeurs de médias à partir des organigrammes de 60 médias d'information générale et politique (écrits, audiovisuels, en ligne). Ont été retenus les médias spécifiquement dédiés à la production d'actualités et ceux qui leur consacrent une partie de leurs programmes (les chaînes de télévision et les stations

108. Entretien 2017.

109. LYUBAREVA I. et ROCHELANDET F., « Modèles économiques, usages et pluralisme de l'information en ligne. Nouveaux enjeux du pluralisme à l'ère des plateformes », *Réseaux*, vol. 5, n° 205, p. 9-19, p. 12.

110. OUKRAT A., « Les métriques d'audiences comme agents de transformation du journalisme en ligne? », *Études digitales*, 2016/2, n° 2, *Le gouvernement des données*, p. 107-120; MALCORPS S., « L'entreprise de presse et son audience en ligne. La construction des *web metrics* comme données stratégiques dans le secteur des médias belges », *Réseaux*, 2017/5, n° 205, p. 145-173.

111. REBILLARD F. et SMYRNAÏOS N., « Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information d'actualité en ligne. Les cas de Google, Wikio et Paperblog », *Réseaux*, n° 160-161, p. 163-194.

112. LYUBAREVA I. et ROCHELANDET F., « Modèles économiques, usages et pluralisme de l'information en ligne », art. cité, p. 13.

113. KESSOUS E. et REY B., « Économie numérique et vie privée », *Hermès, La Revue*, 2009/1, n° 53, p. 49-54.

de radio dotées d'une rédaction). Figurent dans cette sélection, les quotidiens nationaux (*Le Monde*, *Le Figaro*, *Libération*, *La Croix*, *L'Humanité*, *Le Parisien-Aujourd'hui*, *France Soir*), les sites d'information en ligne (*Mediapart*, *Atlantico*, *Slate*, *Huffington Post*<sup>114</sup>, *Arrêt sur image*, *Causeur*), les journaux périodiques traitant de l'actualité (*Le Nouvel Observateur*, *L'Express*, *Le Point*, *Marianne*, *Courrier International*, *Le Monde diplomatique*, *Politis*, *Valeurs actuelles*, *Télérama*, *Les Inrocks*, *Le 1*, *L'opinion*), les journaux gratuits (*20 minutes*, *Direct Matin*), les chaînes de télévision nationale (*France 2*, *TF1*, *M6*, *Arte*, *Canal+*, *TV5 Monde*, *LCP*, *Public Sénat*), les chaînes d'information en continu (*BFM TV*, *I-Télé D8*, *LCI*), les radios généralistes (*France Inter*, *Europe 1*, *RTL*, *France Info*, *RMC*, *France Culture*, *Radio classique*<sup>115</sup>...). Constatant que les dirigeants managers et journalistes sont en lutte pour les mêmes postes, la population des dirigeants inclut à la fois les directeurs de publication, les directeurs généraux, les responsables éditoriaux (qui endossent le titre de directeur de la rédaction). Sachant que la composition des états-majors varie en fonction de la taille des médias et des caractéristiques des supports, ces dirigeants peuvent endosser les titres de directeur de la publication, président du directoire, président directeur général, directeur, directeur de l'information, directeur des rédactions ou de la rédaction. Les niveaux intermédiaires (chefs de service, adjoints aux directeurs de la rédaction) ne sont pas étudiés. J'ai extrait de cette population les personnes qui étaient en poste en 2016 afin d'avoir une photographie des dirigeants de médias à une période donnée, ce qui représente 93 personnes. J'ai mis de côté les propriétaires qui nécessitent, à mes yeux, un traitement à part pour me concentrer sur les salariés, sauf lorsque le propriétaire est directeur de la publication. Ce choix méthodologique pose néanmoins question. En effet, dans plusieurs cas, l'actionnaire est celui qui décide de l'allocation de ressources et qui *in fine* prend les décisions. C'est aussi celui que les acteurs politiques appellent pour tenter de faire pression (chapitre 3). Ce travail de repérage des directeurs soulève la question des instances de décision et de pouvoir à l'intérieur des médias. Qui prend les décisions? Où placer la frontière entre les donneurs d'ordre et les exécutants? Comme toute institution, les médias sont des structures hiérarchiques, des espaces de lutte entre des positions. Ces luttes opposent les détenteurs de types de capitaux dont la valeur se modifie en fonction des champs et de l'état du champ<sup>116</sup>. Il existe également une hiérarchie visible officielle et une hiérarchie informelle qui invite à prendre des distances avec les organigrammes : certains

114. Déclinaison française du site nord-américain dont *Le Monde* détient 34 % du capital.

115. J'ai écarté les agences de presse (AFP), et de production (Eléphant et Compagnie, C Production, Maximales productions, Capa), les portails Internet de fournisseurs d'accès (free.fr, orange.fr, Yahoo!.fr, etc.), les blogs, les plateformes de partage de vidéo (telles que Youtube) et les réseaux sociaux (Twitter, Facebook, etc.).

116. « *Le Monde* que j'observe aujourd'hui n'est pas celui que j'ai connu hier, déplore cet ancien dirigeant. Premièrement, il n'est plus un journal de journalistes; deuxièmement, il est un journal engagé à gauche, du simple fait de son actionariat; troisièmement, avec le patron de Free dans son capital, il n'est plus indépendant du pouvoir économique [...] La presse est rentrée dans l'ordre qui est d'abord l'ordre économique » (COLOMBANI J.-M. et VINCENT C., *Un Monde à part*, Paris, Plon, 2013, p. 16).

titres en apparence prestigieux correspondent à des « placards », tandis que d'autres, moins flamboyants, confèrent à leurs occupants un réel pouvoir. De façon générique, la dénomination de ces fonctions, dessine un jeu complexe entre les actionnaires, les directeurs administratifs et les journalistes.

J'ai travaillé à partir de différentes sources pour construire les trajectoires de ces dirigeants : le dictionnaire des élites (*Who's Who*), les *Biographies de la presse*, éditées par la Documentation permanente, l'encyclopédie collaborative en ligne *Wikipedia*, les articles de presse spécialisée (*La correspondance de la presse*, *La lettre de l'audiovisuel*) ou traitant des dirigeants au sens large (*La lettre A*, *Le guide des États-majors – l'AGEFI*), les articles de presse nationale et les pages des employeurs ou de leurs anciennes écoles présentant le *curriculum vitae* de leurs salariés, intervenants ou anciens étudiants ainsi que mes propres entretiens. J'ai soumis cette population à une analyse bivariée et à une analyse des correspondances multiples. Ma base de données générale (n = 187) a été exploitée de façon secondaire pour appuyer l'argumentation. Cette recherche s'appuie également sur quarante entretiens auprès des dirigeants en poste ou ayant quitté leurs fonctions. Certains entretiens ont été relativement faciles à obtenir, en particulier auprès des directeurs éditoriaux et des dirigeants de petites structures. Par contre, la fraction économique de ce patronat était plus réticente à rencontrer la sociologue<sup>117</sup>. Elle repose également sur la consultation de différents fonds d'archives qui m'ont permis de retracer l'histoire du groupe (chapitre 2). L'analyse de la littérature existante sur les dirigeants et d'articles de presse vient compléter ce dispositif.

Le croisement de plusieurs sources et méthodes éclaire les différences facettes du groupe. Les statistiques permettent d'objectiver cette population, de montrer ses caractéristiques et ses principes de différenciation. Les entretiens permettent de comprendre le rapport subjectif<sup>118</sup> au rôle, à l'institution, la *vision du monde* des enquêtés. Les recherches dans les archives d'une fédération patronale offrent la possibilité d'analyser les transformations du groupe sur un temps long et de rompre ainsi avec une forme de cela-va-de-soi. Le choix de s'intéresser à cette population dans sa dimension collective (ses codes formels et informels, ses modes de sélection, de mise à l'écart, de réintégration) et individuelle permet de mieux appréhender la complexité de cette profession.

117. Sur l'enquête sociologique par entretiens que j'ai réalisée auprès des dirigeants de médias, lire SEDEL J., « Enquêter sur les dirigeants de médias », in *Dirigeants de médias : sociologie d'une position patronale*, *op. cit.*, p. 48-64.

118. LEMIEUX C., *La subjectivité journalistique. Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Paris, EHESS, 2015.



## Transformations du champ des médias et reconfiguration des élites patronales

Ce chapitre historique cherche à mettre en évidence les formes de l'objectivation professionnelle à travers les techniques et les entreprises de regroupement, en prenant comme point d'appui une entreprise de représentation patronale, la Fédération nationale de la presse française. S'inscrivant dans une histoire sédimentée de regroupements professionnels de directeurs de journaux, cette fédération est ici appréhendée comme un laboratoire pour étudier la façon dont un secteur, celui de la presse, va être installé et organisé. Luc Boltanski a montré que les cadres, en tant que groupe connu et nommé, étaient « le produit d'un travail social de regroupement (et de recodage) qui a conduit, dans un processus historique, des agents relativement dispersés sous nombre de rapports à se rassembler autour d'un noyau déjà constitué socialement (les ingénieurs d'usine) et d'un nom, celui de « cadre », et à se redéfinir en célébrant les propriétés communes et en refoulant les traits divergents<sup>1</sup> ». Partant de cette démarche, l'étude de cette fédération patronale de presse vise à mettre en évidence le processus d'*unification symbolique* indissociable de la formation du groupe social des directeurs et à analyser le travail de représentation et d'institutionnalisation de la presse.

Ce chapitre repose principalement sur des recherches menées dans trois fonds d'archives, celui de la Fédération nationale de la presse française (FNPF), conservé à l'Institut Français de presse, qui court des années 1920 à la fin des années 2000, le fonds des renseignements généraux des archives de la préfecture de Paris (les dossiers concernant la FNPF, le Syndicat de la presse parisienne ainsi que des dirigeants de l'organisation patronale), les archives du *Monde* (concernant la FNPF et ses acteurs, de 1944 à 2009). Parallèlement, cinq entretiens ont été réalisés avec trois anciens responsables de la fédération et deux dirigeants d'organisations patronales récentes (l'Association de la presse quotidienne nationale, le Syndicat de la presse indépendante en ligne, SPIIL).

À la Libération, l'enjeu, pour le gouvernement provisoire, est de reconstruire une presse neuve sur de nouvelles bases. Des dispositions sont prises pour mettre fin à la publication des journaux de la Collaboration et permettre la diffusion

1. BOLTANSKI L., « Les systèmes de représentation d'un groupe social : les "cadres" », *Revue française de sociologie*, 20-4, 1979, p. 631-667, réf. p. 633.

des titres de la Résistance ou de ceux qui s'étaient sabordés. Un patronat principalement issu des réseaux de la Résistance est placé à la tête des journaux. Un organe, la Fédération nationale de la presse française, et son président, Albert Bayet, en constituent les représentants<sup>2</sup>. Groupement de syndicats de directeurs de journaux d'information (quotidiens, hebdomadaires, parisiens, régionaux), la Fédération nationale de la presse française constitue, tout au long de ses soixante-dix ans d'existence (de 1944 à 2009), le point de rencontre entre la profession et le Gouvernement. Cette organisation se construit autour de la fraction la plus légitime de la presse, celle qui traite du champ politique<sup>3</sup>. Ce patronat singulier a pour mission d'informer. Cette particularité explique sa distance avec les organisations patronales économiques (le Conseil national des patrons français [CNPF] puis le Mouvement des entreprises de France [Medef]). Traitant des « intérêts moraux de la presse et des questions communes à tous ses membres » et laissant aux syndicats « la défense des intérêts matériels de ses adhérents et des problèmes qui leur sont propres<sup>4</sup> », la fédération travaille à maintenir l'unité entre les différentes formes de presse dans le temps, en dépit des menaces qui pèsent sur elle. Cette unité patronale de presse est dès 1947 remise en cause par le départ de quotidiens régionaux tandis que sa légitimité à représenter la presse est contestée. La dynamique de dépolitisation de la presse qui s'amorce ensuite et les problèmes de succession interrogent les modalités de pérennisation de l'organisation patronale. Dans les années 1980 et 1990, la libéralisation du secteur des médias, la concurrence de l'audiovisuel et les politiques d'harmonisation européennes se réfractent sur la FNPF à travers les tentatives des grands groupes multimédias (Matra-Hachette, Havas, Bertelsmann, Emap) pour reprendre en main l'organisation. Sa dissolution, en 2009, marque l'éclatement du collectif patronal, sous l'effet de la libéralisation du secteur, de la concurrence entre médias, du redéploiement de l'État et des politiques d'harmonisation européennes.

## Un acteur clé dans la reconstruction de la presse : la Fédération nationale de la presse française

En 1944, l'objectif du Comité français de libération nationale est de mettre fin à la publication de journaux jugés collaborationnistes et permettre aux titres de la Résistance et ceux qui s'étaient dissous au moment de l'Occupation de reparaitre. La liberté de l'information est considérée comme une priorité après cinq ans de conflits et l'enjeu est de permettre à la presse de nourrir le débat public par la confrontation de points de vue, d'analyses et de propositions. Le système de presse qui se met en place s'appuie sur une imbrication entre l'entre-

2. SEDEL J., « Une entreprise de représentation du patronat de presse : la Fédération nationale de la presse française », *Chercheurs et journalistes*, n° 4 : « L'unité d'action des syndicats de journalistes. Regards croisés sur les convergences d'un paysage pluriel », Dossier coordonné par RUELLAN D., 2015, p. 34-39.

3. Cette presse ne représente pourtant qu'une minorité des journaux et du chiffre d'affaires total de la presse.

4. C'était la promesse faite par Maurice Bujon au SPQR pour qu'il réintègre l'organisation patronale. Archives de la Préfecture. Cote. 77W3380 dossier 276238 Fédération nationale de la presse française. Note du 27 novembre 1976. « Les intentions de M. Maurice Bujon, président de la FNPF ».

prise privée et l'intervention étatique, unique en Europe Occidentale<sup>5</sup>. Elle consiste à empêcher le retour des puissances d'argent responsables de la déroute de la presse et de la France. Les directeurs de journaux et les hommes politiques des mouvements de la Résistance entendent en effet inventer « une autre manière d'informer que celles qu'ils avaient connues avant-guerre<sup>6</sup> ». L'argent était un facteur de corruption « parce qu'il orientait la plume des rédacteurs dans le sens [des] intérêts » des propriétaires<sup>7</sup>. La plupart des structures qui assuraient la production (l'agence Havas), la diffusion (les messageries Hachette), la publicité, la fabrication (le papier, l'imprimerie) de la presse sont placées sous administration provisoire. Progressivement, ces structures « connexes » seront tributaires « d'une large intervention de l'État ou d'un mode coopératif très encadré<sup>8</sup> ».

#### Encadré 4. Un statut spécifique de l'entreprise de presse

La réforme de la presse s'appuie aussi sur l'établissement d'un statut spécifique de l'entreprise de presse. L'ordonnance du 26 août 1944 est une première ébauche de ce statut. Elle s'applique aux journaux, magazines, cahiers et feuilles d'information qui n'ont pas un caractère strictement scientifique, artistique ou professionnel et qui paraissent à intervalles réguliers, l'idée étant que ces titres par leur objet et leur parution, exercent une large influence sur l'opinion. Le projet de loi du 13 mai 1946 couvre un éventail de domaines qui va des attributions du directeur de la publication, au statut juridique de l'entreprise de presse (sociétés anonymes, commandites par actions, anonymes à participation ouvrières, à responsabilité limitée, à participation morale, etc.) en passant par la « condition des personnels de ces sociétés », la gestion des entreprises de presse (ressources d'exploitation, publicité, de la comptabilité...), les aspects juridiques (le droit de réponse et les publications interdites, les crimes et délits par voie de presse) et la réglementation professionnelle<sup>1</sup>. La publicisation des informations sur l'identité des propriétaires et responsables de journaux (l'état civil, la nationalité, le domicile), le montant du capital et l'origine des fonds visent à faire des journaux des maisons de verre. Ce projet entend également limiter la participation des actionnaires au capital et le cumul de fonctions et préciser l'identité du responsable de la publication.

1. Est par exemple proposée la création d'une commission nationale de contrôle des entreprises de presse chargée « d'assurer la tenue régulière de la comptabilité des entreprises de presse » et de leur conformité au plan comptable, présidée par un membre du Conseil d'État, désigné par le vice-président du Conseil d'État. Cette commission est composée de huit représentants d'entreprises de presse dont deux, d'agences, de quatre représentants des journalistes professionnels, d'un représentant des ouvriers de presse, d'un représentant des cadres et employés de presse, de deux représentants du ministre des Finances.

5. CHARON J.-M., *La presse en France de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil, coll. « Points Politique », 1991, p. 53.

6. MOLLIER J.-Y., *L'âge d'or de la corruption parlementaire, 1930-1980*, Paris, Perrin, 2018, p. 70.

7. *Ibid.*

8. CHARON J.-M., *La presse en France de 1945 à nos jours*, *op. cit.*, p. 54.

## *La naissance de la Fédération nationale de la presse française*

Le 25 août 1944<sup>9</sup> naît la Fédération nationale de la presse française : « Le Bureau, en saluant la libération de Paris par l'insurrection nationale et en soulignant le fait que la presse patriote a pris part à la bataille en paraissant sous l'occupation ennemie, décide que la fédération change de nom et devient Fédération nationale de la presse française<sup>10</sup>. » La FNPF se donne pour objet « la défense des intérêts généraux de la presse ». Son siège est situé à Paris, au 6 bis, passage Violet, dans les locaux de la Corporation nationale de la presse française, « l'ancienne organisation vichyssoise<sup>11</sup> ». L'organisation patronale vit principalement de l'adhésion de ses membres. Dans un premier temps, la dénomination de ceux qui composent les membres de la FNPF reste assez lâche, il s'agit des « syndicats ou groupements de journaux français ou de directeurs ou administratifs de journaux français, quotidiens et périodiques ». Cinq syndicats sont déjà constitués qui sont intégrés à la fédération : le puissant Syndicat de la presse parisienne (créé en 1882 un an après la loi de 1881 sur la Liberté de la presse), le Syndicat de la presse hebdomadaire parisienne, le Syndicat de la presse périodique de province, le syndicat des quotidiens départementaux, le syndicat des quotidiens régionaux. Elle est administrée par un conseil d'administration, la commission exécutive de la presse française, composée, dans un souci d'équité entre « Paris » et « la province », de 25 membres des syndicats parisiens (20 membres du Syndicat de la presse parisienne, 5, des hebdomadaires parisiens) et 25 membres des syndicats de province (7, des quotidiens départementaux, 15 membres des quotidiens régionaux, 3 membres des périodiques provinciaux). Elle est présidée par Albert Bayet, comprend cinq vice-présidents, chacun d'entre eux dirigeant un syndicat, un secrétaire général ainsi qu'un trésorier.

La fédération réalise, aux côtés de multiples opérations, un travail d'universalisation des préoccupations d'un noyau de directeurs : « La FNPF [...] représente la collectivité des journaux français » stipule l'article 2 des statuts adoptés le 26 octobre 1944<sup>12</sup>. » À partir de 1945, elle édite un journal intitulé *La Presse française* qui inscrit l'organisation dans une dynamique d'institutionnalisation. Parallèlement, *La correspondance de la Presse*, lancée par la société éditrice de

9. BELLANGER C. *et al.*, soulignent que le 21 août 1944 est, « pour la presse nouvelle, le jour décisif ». Deux jours plus tôt, l'insurrection a surpris les occupants eux-mêmes. La préfecture de police est tombée aux mains des patriotes. Le Conseil national de la Résistance est allé s'établir à l'Hôtel de ville. (BELLANGER C., GODECHOT J., GURAL P. et TERROU F., *Histoire générale de la presse française, tome IV : de 1940 à 1958*, Paris, Presses universitaires de France, 1975, p. 273).

10. Réunion du 25 août 1944. Archives FNPF, boîte n° 2, « Vie de la Fédération 1939-1944 », dossier « août 1944-octobre 1944 + Congrès. Fédération de la presse française, PV réunions ».

11. Séance du 1<sup>er</sup> septembre 1944. Archives, boîte n° 2, « Vie de la Fédération 1939-1944 », dossier août-octobre 1944 + Congrès. Fédération de la presse française, PV réunions.

12. Réunion du 26 octobre 1944 (après-midi), boîte n° 2, « Vie Fédération 1939-1944 », dossier « août 1944-octobre 1944 », doc. cité.

**Encadré 5. Les membres de la FNPF en octobre 1944<sup>1</sup>****Journaux de province (19)**

M. Cottard (*Espoir de Nice*)<sup>2</sup>, M. Berthe (*Nord-Libre*), Albert Rigal (*Marseillaise de Lyon*), M. Mazel (*Patriote de Saint-Etienne*), M. Michel (*Cri du Peuple de Saint-Etienne*), M. Mayard (*Patriote de l'Eure*), M. Chapuis (*La Patrie Montpellier*), *Marseillaise*, M. Pothier (*Liberté du Var*), M. *Patriote de Lyon*, M. Hutin (*Ouest France*), M. Guèze (*Beau et Perche*), André Wurmser (*Patriote de Toulouse*), De Falticeni (*La Champagne*), Molina (*Patriote de Lyon*), Van Kenel (*La Voix du Nord*), Pierre Villette (*Journal de Rouen*), Bouassous (*Allobroges*), le directeur de *Démocrate de l'Est*<sup>3</sup>, celui de *Liberté de Toulouse*.

**Journaux parisiens (19)**

Jean Dorval (*L'Humanité*), Aristide Blank (*France-Soir*), Émilien Amaury (*Carrefour*), Gaston Bensan (*Ce Soir*), Albert Bayet (*France Tireur*), Jean Bloch-Michel et Jean Pia (*Combat*), Favreau (*Résistance*), Claude Bellanger (*Le Parisien libéré*), Francisque Gay (*L'Aube*), Jacques Debû Bridel (*Front national*), Jean Dutourd (*Libération*), Bastid (*Aurore*), Gleizes (*Libre*), Henri Masson Forestier (*Le Figaro*), Raoul Peigné (*France Libre*), Jean Texcier (*Libération-Soir*), Paul Favier (*Populaire*)

1. Cette liste a été établie par l'auteur à partir du relevé des membres présents à l'occasion de la réunion d'adoption des statuts de la Fédération. Adoption des statuts de la fédération nationale de la presse. « Réunion du 26 octobre 1944 (après-midi) », boîte n° 2, Vie Fédération 1939-1944, dossier « août 1944-octobre 1944 », Congrès, FNPF PV réunions, dossier « Congrès du 26-27 octobre 1944 ».
2. Les directeurs pour qui les informations concernant le prénom sont manquantes sont présentés par leurs noms.
3. En 1945, ce directeur, poursuivi pour « collaboration avec l'ennemi » laissera la place, le 11 mai 1945, à un groupe de résistants conduit par Gaston Chatelain. BELLANGER C., GODECHOT J., GURAL P. et TERROU F., *Histoire générale de la presse française, tome IV, op. cit.*, p. 306.

presse<sup>13</sup> créée par Georges Bérard Quélin<sup>14</sup>, en donnant des informations régulières sur la vie des dirigeants de presse, leurs nominations, décorations (Légion d'honneurs, Médailles, etc.) confère aux dirigeants de presse un statut d'élite. Le fait que cette publication soit créée conjointement au club Le Siècle, destiné à représenter et produire l'élite, montre bien la place stratégique de ce patronat :

« D'un côté, l'association [Le Siècle] entend faire se rencontrer les puissants et participer à leur renouvellement générationnel, indépendamment

13. Cette société édite aussi *La Correspondance économique*, *La Correspondance de la Publicité*, *Le Bulletin Quotidien*.

14. Né en 1917, dans le Rhône, Georges Bérard-Quélin obtient une licence de lettres puis débute sa carrière de journaliste au *Lyon Républicain*, crée *Ici Lyon*, rejoint le Parti radical, en 1936, et entre à la *République du Sud-Est* en 1937. En 1941, il crée une agence de presse pour les quotidiens régionaux, puis rejoint la *Résistance*, en 1942. En août 1944, il fonde Le Siècle ainsi que la Société générale de presse qui édite *La Correspondance de la presse*, *La Correspondance de la publicité*, *La correspondance économique*, *Le Bulletin quotidien*. Georges Bérard Quélin est également à l'origine de l'annuaire de la Société générale de presse qui fournit des renseignements biographiques sur les personnalités politiques, journalistiques et qui constitue une entreprise biographique concurrente du *Who's Who*.

des organigrammes industriels et des liaisons financières, des hiérarchies administratives ou des honneurs institués. De l'autre, *La Correspondance de la presse* (puis *La Correspondance économique*, *La Correspondance de la publicité* et, enfin, *Le Bulletin Quotidien* à partir de 1973), fournissent à ces mêmes dirigeants un *digest* de l'actualité. C'est donc sur cette base que la Société générale de presse va prospérer et vite s'imposer comme l'incontournable pourvoyeuse d'informations aussi précises que coûteuses (en 2011, 25 euros par numéro du *Bulletin Quotidien*)<sup>15</sup>. »

La fédération s'évertue à délimiter son périmètre : Premièrement, elle rassemble les « journaux politiques », la catégorie incluant la presse économique. Elle refuse en effet d'évaluer les journaux « strictement techniques, qui n'ont pas touché à la politique » et qui, déplore un membre du bureau, ont continué à paraître sous l'Occupation. Deuxièmement, elle regroupe les « administrateurs ou directeurs » représentant le journal, comme le stipule le texte d'adoption des statuts. Afin de construire l'unité de la presse, au principe du crédit qui lui est accordé par les pouvoirs publics, la fédération incite les directeurs de journaux régionaux et départementaux à constituer des syndicats nationaux et régionaux (à l'instar du Syndicat de la presse parisienne et du Syndicat de la presse périodique parisienne) « capables de défendre, auprès du ministre de l'Information et du Gouvernement et auprès des commissaires de la République, les intérêts matériels et surtout moraux de la nouvelle presse française ». Des débats houleux ont lieu au moment de l'adoption des statuts au sujet la composition de la commission exécutive. Si le fait qu'elle rassemble « tous les mouvements de la Résistance » remporte l'assentiment des membres présents, la répartition des sièges entre Paris et la province provoque de vives tensions. En effet, la moitié des participants (entre seize et dix-huit) appartient au Syndicat de la presse parisienne. Enfin, la construction d'un point de vue « général » sur la presse est avant tout masculin malgré la proposition de nommer une femme à la commission exécutive au motif que « les femmes ont pris une part active dans la Résistance et (qu') il serait normal qu'elles soient représentées<sup>16</sup> ».

### *Rompre avec l'ancien système*

La FNPF symbolise le renouveau de la presse et la nécessité de rompre avec l'ancien système : « Éliminer les anciens journaux permet en effet d'éliminer les réseaux d'amitiés et de connivence dont l'ancienne classe politique disposait, donc d'affaiblir ces "hommes anciens" », souligne l'historien du journalisme Marc Martin<sup>17</sup>. En 1943, tous les journaux de la zone nord étaient rassemblés dans la Corporation nationale de la presse française créée et présidée, en

15. DENORD F., LAGNEAU-YMONET P. et THINE S., 2011, « Le champ du pouvoir en France », art. cité, réf. p. 54.

16. Adoption des statuts de la fédération, Archives IFP, boîte n° 2, « Vie Fédération 1939-1944 », dossier août 1944-octobre 1944, Congrès, Fédération de la presse française, PV Réunions, p. 30.

17. MARTIN M., *Médias et journalistes de la République*, op. cit., p. 285.

1941, par Jean Luchaire<sup>18</sup>. Cet organisme<sup>19</sup>, d'une part, « en imposant à tous les petits journaux, moyennant finances, un éditeur de presse du clan Luchaire, et, d'autre part, en étant contrôlé par un commissaire du gouvernement qui n'est autre que Jean Luchaire lui-même, concentrait entre ses mains le contrôle idéologique de toute la presse collaborationniste en zone nord », souligne Pascal Ory<sup>20</sup>. Il existait des fédérations patronales de presse avant-guerre. Les premiers syndicats d'employeurs se rassemblaient ponctuellement (pour obtenir des tarifs postaux, une intervention de l'État sur les prix du papier) au sein de deux organismes successivement créés en 1920 et en 1926 : le *Groupement des intérêts économiques de la presse française* et la *Fédération des Journaux français*. Créée par huit syndicats patronaux et dirigée par Henry Simond, directeur de *L'Écho de Paris*, Léon Bailby (*L'Intransigeant*), René Baschet (*L'Illustration*), l'objectif de cette fédération qui remettait régulièrement un rapport à l'Assemblée nationale, était d'offrir « une représentation officielle et permanente auprès des pouvoirs publics ».

« Les industries ou les gouvernements ayant à traiter avec les journaux ont intérêt à nous voir divisés, à opposer l'un à l'autre nos différents syndicats ; ils seront obligés d'écouter avec toute leur attention et de trouver les solutions favorables quand nous leur ferons entendre par notre organisation centrale une des voix les plus puissantes du pays : celle de l'ensemble de la Presse. »

Aux commandes de cet organisme étaient exclusivement placés des directeurs de presse parisienne hostiles au Gouvernement Blum<sup>21</sup>. Les positions subalternes – secrétaire général, trésorier – étaient dévolues à des directeurs de quotidiens régionaux (Eugène Guillaume, *Réveil du Nord*, Arsène Chauchat, *Avenir Eclair*). L'un des objectifs de cette organisation patronale consistait à renforcer le sentiment d'appartenance à une corporation distincte de celle des journa-

18. Né en 1901, dans un milieu d'historiens et d'écrivain, Jean Luchaire fonde en 1927, *Les Nouveaux Temps* puis assure la direction générale du *Matin*, de 1937 à 1940 (selon MELETTA C., *Jean Luchaire, l'enfant perdu des années sombres*, Perrin, 2013). Proche d'Otto Abeitz, l'ambassadeur du III<sup>e</sup> Reich à Paris, dont il a fait la connaissance, en 1930, il lance, en 1940, le journal collaborationniste, *Notre Temps*. Il sera exécuté le 22 février 1946 dans le cadre des procès de l'épuration.

19. Cette corporation se présentait comme « l'organisation professionnelle de tous ceux qui, à un titre et à un degré quelconque, (exerçaient) leur activité dans le domaine de la presse ». Elle rassemblait à la fin de l'Occupation, cinq organisations : groupements corporatifs de la presse quotidienne de Paris, de la presse de province, de la presse périodique générale, des agences françaises de presse et des messageries de la vente – auquel il faut ajouter les « conseillers techniques et ouvriers ». En effet, dans chacune d'elles, comme à l'assemblée générale de la Corporation, « la représentation était bipartite – patronale et ouvrière » (BELLANGER C. et al., *Histoire générale de la presse française, tome III : de 1871 à 1940*, Paris, Presses universitaires de France, 1972, p. 70).

20. ORY P., *Les collaborateurs*, Seuil, coll. « Points/Histoire », 1976 p. 77-78.

21. MOLLIER J.-Y., *L'âge d'or de la corruption parlementaire, op. cit.*, p. 23. Bien que classé par C. Bellanger et al. dans la catégorie « Feuilles de qualité du centre » et non, comme pour *L'Intransigeant* et *L'Écho de Paris*, parmi la « presse de droite », les auteurs soulignent que *Le Journal de Débats* était, en politique intérieure, « très nettement à droite » (BELLANGER C. et al., *Histoire générale de la presse française, tome III : de 1871 à 1940, op. cit.*, p. 557). Quant à *L'Illustration*, si sa situation est un peu à part du fait d'être un « illustré » (l'équivalent du magazine aujourd'hui), il sera interdit de parution en 1944, pour son rôle joué sous l'Occupation.

listes, comme l'illustrent l'ouverture des réunions du bureau par les obsèques de directeurs « et amis » et le rappel appuyé de leur fonction, l'évocation de leurs prix et décorations.

### *L'émanation d'un ensemble de réflexions et d'initiatives*

La FNPF est également l'émanation d'un ensemble d'initiatives et de réflexions qui s'expriment au sein de « commissions », de « comités », de mémoires, de revues et de publications sous l'Occupation. Dès 1942, Jean Moulin crée le bureau d'information et de presse qui se voulait une « authentique agence d'information au service de la nation », remplaçant l'ancienne agence Havas, au service de l'Allemagne et à l'OFI, aux ordres de Vichy<sup>22</sup>. À partir de 1943, une « commission de propagande et de presse » se forme à Lyon, à l'initiative de George Bidault, président du Conseil national de la Résistance, après la mort de Jean Moulin. Un « comité national des journalistes » se crée également en zone Sud. Une « commission clandestine de la presse et de l'information » qui étudiera la question de l'épuration de la presse après la Libération, présidée par Alexandre Parodi<sup>23</sup> puis Pierre-Henri Teitgen est installée par le comité général des études (instance de réflexion du Conseil national de la Résistance, créée, à l'instar du bureau d'information et de la presse, par Jean Moulin en juin 1942). Autre lieu de rassemblement, la revue *Cahiers politiques* éditée par le comité général des études, consacre une étude aux « problèmes de la presse ». Parallèlement, les responsables de journaux clandestins multiplient les contacts et les réunions, donnant naissance à un « bureau permanent » présidé par Albert Bayet, chargé d'assister les confrères en difficultés pour imprimer ou diffuser et préparer les dispositions à prendre à la Libération. L'ensemble de ces travaux aboutit aux dispositions officielles réunies dans le « cahier bleu » et, pour la zone Sud, dans l'ordonnance du 22 juin 1944.

### *Un patronat issu de la Résistance*

La nomination d'Albert Bayet à la présidence de la FNPF symbolise l'entreprise de réédification de la Presse opérée par l'organisation patronale. Paradoxalement, Albert Bayet ne dirige pas d'entreprise de presse et « ses activités de journaliste [à *Franc-Tireur*, un organe de presse phare de la Résistance] restent finalement secondaires<sup>24</sup> ». Fils de Charles Bayet, directeur de l'Enseignement supérieur et d'Anne de Behr, Albert Bayet entra à l'École normale supérieure en 1898 et fut reçu à l'agrégation de lettres en 1901. Il épousa en

22. MOLLIER J.-Y., *L'âge d'or de la corruption parlementaire*, op. cit., p. 63.

23. Membre du Conseil d'État, Alexandre Parodi fonde et dirige plusieurs instances de la Résistance intérieure. En 1944, il devient délégué général du comité français de libération nationale en zone occupée. Ministre des Territoires libérés en août 1944, il participe à l'insurrection de Paris et organise la mise en place des nouvelles autorités civiles. Il est compagnon de la Libération.

24. ALBERT P, « Albert Bayet, le rassembleur de la Libération », in AGNES Y. et EVENO P. (dir.), *Ils ont fait la presse. L'histoire des journaux en France en 40 portraits*, Paris, Vuibert, 2010, p. 175-180.

1905 Andrée Aulard, fille de l'historien de la Révolution française. Il enseigna d'abord au collège Sainte-Barbe (1901) puis à l'École Alsacienne (1905). Engagé volontaire en 1914, il fit la guerre qui le conduisit à Salonique. Après la guerre, nommé au lycée Henri IV (1918), puis au lycée Louis-le-Grand (1919), il soutint sa thèse de doctorat en 1922 sur *Le suicide et la morale*. En 1922, il fut nommé directeur d'études à l'École des Hautes Études dans la chaire d'Histoire des idées morales, puis, en 1932, professeur à la Sorbonne<sup>25</sup>. Auteur d'une vingtaine d'ouvrages (sur la morale, le radicalisme, Pascal, l'histoire de France), Albert Bayet n'est pas seulement un « Professeur rationaliste défendant l'héritage des Lumières » et un « sociologue d'inspiration durkheimienne<sup>26</sup> ». C'est aussi un « militant de la laïcité » et un militant antifasciste<sup>27</sup> proche de la Ligue des droits de l'Homme qui, fondée pendant l'affaire Dreyfus, revendiquait, avant-guerre, le double statut de « parti des grands intellectuels » et de « cartel vivant » de la gauche républicaine et laïque<sup>28</sup> ». Albert Bayet se distingue plus que tout par ses talents d'orateur, composante essentielle du charisme :

« C'était un orateur style radical socialiste de III<sup>e</sup> République remarquable. C'était vraiment, il inspirait... Toute la Fédération de la presse, à la Libération, il en était le pape, le porte-parole », se souvient un ancien président de la FNPF<sup>29</sup>.

Il pouvait en effet tout à la fois s'adresser à 150 délégués d'ateliers des imprimeries de quotidiens pour les convaincre de ne pas voter la grève et attendre l'élection d'un nouveau gouvernement<sup>30</sup> et aux représentants de chefs de gouvernements étrangers (cf. *infra*). Le réseau résistant qu'il incarne révèle l'enchevêtrement des logiques spatiales, sociales et culturelles. Le Quartier latin, où se concentrent les universités, les imprimeries et les maisons d'éditions a constitué un lieu de passage pour nombre de dirigeants de médias et d'acteurs politiques qui occupe-

25. Source : [<http://maitron-en-ligne.univ-paris1.fr/spip.php?article15971>], notice Bayet Albert, Pierre. Pseudonyme dans la Résistance : Dumont par RACINE N., version mise en ligne le 20 octobre 2008, dernière modification le 16 juillet 2013, consultée le 25 novembre 2019.

26. PINTO L., « Le débat sur les sources de la morale et de la religion », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/3, n° 153, p. 41-47.

27. Il crée, avec Victor Basch, cofondateur de la Ligue des droits de l'homme et du Citoyen et professeur de philosophie et Paul Langevin, professeur de physique expérimentale au Collège de France, un mouvement antifasciste et anti munichois. Le premier sera assassiné en 1940 par la Gestapo, le second, assigné à résidence par la Gestapo, s'enfuira en Suisse. Les deux premiers présideront la Ligue des droits de l'Homme et du citoyen : Victor Basch, de 1926 à 1944, Paul Langevin, entre 1944 et 1946. Il présidera la Ligue de l'enseignement, entre 1949 et 1959, « l'un des plus importants réseaux associatifs français, à mi-chemin d'un parti, d'un syndicat, d'une société de pensée et d'une entreprise d'économie sociale » (CHATEIGNER F., MARTIN J.-P. et ROMAN J., *La ligue de l'Enseignement. Une histoire politique*, Presses universitaires de Rennes, 2016, coll. « Histoire »).

28. AGRIKOLIANSKI É., « Biographies d'institution et mises en scène de l'intellectuel. Les candidats au comité central de la Ligue des droits de l'Homme », *Politix*, vol. 7, n° 27, 3<sup>e</sup> trimestre 1994, p. 94-110, réf. p. 96. Créée en 1898 au moment de l'affaire Dreyfus, pour défendre l'innocence de ce dernier, la ligue entend lutter contre les arbitraires et pour la défense de l'État de droit grâce à la mise en place d'un service juridique spécialisé dans la défense des droits.

29. Entretien, 2014.

30. Archives de la Préfecture de Paris, fonds Renseignements généraux, cote 77W3479 dossier 311619, « Fédération de la presse parisienne », « Compte-rendu de réunion des délégués d'ateliers des imprimeries de quotidiens, 26 janvier 1945, salle des fêtes, journal *Le Populaire*, 5 boulevard Poissonnière, 25 janvier ».

ront des postes dans le gouvernement provisoire, au sein de revues intellectuelles, de journaux, de mouvements politiques et d'instances (commissions, rapports), affiliés à la nébuleuse résistante. Par exemple, lorsqu'ils se rencontrent en 1940 pour fonder *Défense de la France*, organe du mouvement résistant éponyme, Philippe Viannay, qui quittera le journal en 1947 pour fonder le Centre de formation des journalistes, prépare le concours de l'agrégation de philosophie et Robert Salmon est reçu à l'École libre des sciences politiques. Un autre exemple est fourni par Claude Bellanger, journaliste, coauteur avec Albert Bayet « *du Projet de déclaration des droits et des devoirs de la presse libre*<sup>31</sup> ». Après sa licence de lettres, obtenue en 1932 à l'université de Poitiers, il est correspondant parisien pour *Le Petit courrier d'Angers* et suit les actualités théâtrales et cinématographique pour des journaux parisiens (*L'Œuvre*, *Vendredi* et *Notre Temps*). Démobilisé (sans avoir combattu après la défaite de mai-juin 1940), il crée en 1940, avec l'appui de ses connaissances dans l'Éducation, le Centre d'aide aux étudiants mobilisés ou prisonniers qui, rattaché aux autorités de Vichy<sup>32</sup>, sert de couverture à ses activités militantes. Installé au Quartier latin, à la même adresse que l'Union nationale des étudiants de France (UNEF) (dont il fut vice-président en 1932), il y cofonde le groupe « Maintenir » qui devient « un véritable réseau de résistants qui s'était donné pour mission de défendre l'Université et la culture française<sup>33</sup> ». Le groupe qui rassemble des anciens militants de l'UNEF et des étudiants communistes, fusionnera avec l'organisation gaulliste, OCM. Militant laïc, engagé dans le champ de l'éducation populaire<sup>34</sup>, Claude Bellanger rejoindra ensuite la commission de la presse du Conseil national de la Résistance puis la Fédération nationale de la presse clandestine (1934-1944). À la Libération, il fondera avec Émilien Amaury *Le Parisien libéré* et sera nommé directeur général du journal.

### *Une pluralité de fonctions*

La fédération remplit, dès l'origine, une pluralité de fonctions : celle d'instance disciplinaire, de syndicat professionnel, d'organe déontologique.

### *Un rôle d'instance disciplinaire*

La fédération joue d'abord le rôle d'une instance disciplinaire, en accompagnant l'épuration dans la presse française. Elle fournit un tiers des représentants de la Société nationale des entreprises de presse (SNEP)<sup>35</sup>. Elle est aussi sollici-

31. BAYET A. et BELLANGER C., « Projet de déclaration des droits et des devoirs de la presse libre », *La Presse française*, novembre 1945.

32. TANDENNET M., 1940. *Un autre 11 novembre*, Paris, Taillandiers, 2004.

33. FISCHER D., « Les étudiants et la Résistance », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n° 74, 2004, p. 20-28, réf. p. 26.

34. Il fut secrétaire administratif de la Ligue de l'enseignement et directeur de l'Action laïque.

35. La Société nationale des entreprises de presse est un établissement de caractère public et commercial créé en 1946, qui assure la gestion des biens, des installations (locaux, matériel d'imprimerie, voire personnels) des journaux qui sont suspendus pour avoir collaboré et leur réattribution à des entreprises autorisées.

tée par le ministre de l'Information, Pierre-Henri Teitgen, pour figurer dans les commissions d'épuration de la presse<sup>36</sup>. Le projet de « loi portant statut de la presse » que valide la FNPF, le 17 septembre 1946, reprend plusieurs dispositions du projet gouvernemental mais en ajoute d'autres. Que les journaux « coupables d'indignité nationale » soient soumis « à la confiscation pure et simple au profit de la Nation<sup>37</sup> » figurent parmi ses propositions de modification des ordonnances de 1944<sup>38</sup>. La FNPF demande aussi que « les journaux (apportent) la preuve qu'ils ont renoncé à paraître pour des raisons patriotiques ». Les titres de presse autorisés à paraître sont essentiellement choisis sur des critères de cooptation politique. Seuls les journaux qui s'étaient sabordés en 1940 (*L'Aube*) ou avaient migré en zone Sud (*Figaro*) peuvent faire partie de son bureau aux côtés du *Parisien Libéré* (Claude Bellanger) de *Libération* (Texier), de *L'Humanité* (Dorval), de *Carrefour* (Amaury), *Ce Soir, Défense de la France, Franc-Tireur* (Bayet), *Combat, Populaire, France libre, Front national*<sup>39</sup>. S'opère une redéfinition des principes de hiérarchisation au sein de la presse structurée autour de l'opposition entre la presse « patriote », issue de la Résistance et la presse de la collaboration<sup>40</sup> et des trusts<sup>41</sup> :

« Une seule profession, une seule corporation a jusqu'à maintenant chassé les trusts, c'est la presse, nous occupons les locaux des journaux des trusts, nous occupons leurs imprimeries, nous leur interdisons de paraître et nous nous heurtons à la toute-puissance des trusts. Leur première œuvre de défense sera de reconquérir les positions qu'ils ont perdues », s'inquiète Jacques Debu-Bridel<sup>42</sup>, directeur de *Front national*<sup>43</sup>. »

36. Rétablie dans ses droits, la commission nationale de la carte d'identité des journalistes professionnels, créée en 1936, se voit confier les pouvoirs d'un « tribunal d'épuration professionnelle ». L'organisme est divisé en deux institutions désignées par le gouvernement, présidées par un magistrat, formées à parité de directeurs de journaux et de rédacteurs issus de grands titres et organes professionnels de la Libération. Sur ce point, lire D'ALMEIDA F. et DELPORTE C., *Histoire des médias en France. De la Grande guerre à nos jours*, Paris, Flammarion, coll. « Champs histoire », 2003, p. 150-151.

37. L'interdiction était en effet conditionnée aux poursuites intentées contre le journal et pouvait être levée relativement rapidement.

38. « Adoption des statuts de la Fédération », document annoté, non daté, cité.

39. Adoption des statuts de la fédération nationale de la presse. « Réunion du 26 octobre 1944 (après-midi) », boîte n° 2, « Vie Fédération 1939-1944 », dossier « août 1944-octobre 1944 », Congrès, FNPF PV réunions, dossier « Congrès du 26-27 octobre 1944 ».

40. « On ne doit pas revoir la presse indigne », *Franc-Tireur*, 19 décembre 1946.

41. Durant l'Occupation le « trust Hibbelen », du nom du docteur envoyé par l'Ambassade allemande pour acquérir des journaux possédait *Aujourd'hui, Les Nouveaux Temps, la France socialiste, l'Auto* ainsi que des participations parfois majoritaires dans de grands quotidiens parisiens : *Le Matin, Paris-Soir, Le Petit parisien, L'œuvre* et dans plusieurs périodiques parmi lesquels *L'Illustration* et *Je suis partout* (MARTIN M., *op. cit.*, 1997, p. 242).

42. Ce journaliste venu « des rangs de la droite » pour diriger *Front national* quittera ce journal qu'il juge « trop inféodé au parti communiste » pour créer le National (BELLANGER C. *et al.*, *Histoire générale de la presse française, tome IV, op. cit.*, p. 282 et 308).

43. « Adoption des statuts de la Fédération », document annoté, non daté. Archives, boîte n° 2, « Vie de la Fédération 1939-1944 », dossier août-octobre 1944 + Congrès. Fédération de la presse française, PV réunions, sous-dossier « Congrès des 26-27 octobre 1944 ».

La demande de parution de *La Croix* est acceptée au motif que le titre a été validé « par toutes les tendances de nos camarades de Résistance », de même que celle de *L'Aurore*, qui n'était pas autorisé à réparaître du fait de la « personnalité de son demandeur », mais qui est maintenant dirigé par un « camarade du CNR<sup>44</sup> ». Les articles qui charpentent les statuts de la fédération sont eux-mêmes établis en réaction à des journaux érigés en figures-repoussoirs pour leur compromission avec l'Occupant.

« Nous avons décidé qu'il fallait un article spécial pour les cas de ce genre [*L'Intransigeant*] qui certes, a cessé de paraître pendant la guerre, mais ne s'est « nullement sabordé pour des raisons patriotiques ». Son propriétaire, « l'avocat de Hitler dans le procès de Mein Kampf », non seulement, n'est pas emprisonné, [mais] se promène dans Paris où il rencontre quelquefois jusqu'au sein de la Résistance des amis inattendus... »

Autre exemple, l'article 7 sur la possibilité de garder le titre d'une publication interdite faisant office de représentant à l'étranger en le modifiant est une allusion à *L'Illustration* dont l'attitude a été « particulièrement répugnante » et au *Temps*. Le sort du *Temps* est plus délicat car Charles de Gaulle souhaite un « journal officieux en politique étrangère et qui conserve son entière liberté en politique intérieure ». Journal du soir fondé en 1861, *Le Temps* répondait à cette définition avant de glisser vers la collaboration<sup>45</sup>. Devant cette injonction gouvernementale, le bureau propose simplement de modifier le titre du *Temps*<sup>46</sup>. La qualification de résistant est débattue au regard des cas particuliers de directeurs « inclassables » de même qu'est discutée la représentation des différents courants de la Résistance au sein de la fédération. Dans un contexte de rupture des liens de la presse avec les milieux financiers<sup>47</sup>, la Fédération nationale de la presse française entend également exercer un contrôle sur le financement des entreprises de presse. Elle suggère que soit indiqué dans le journal « le capital engagé dans l'entreprise et l'origine des fonds investis » et se donne le droit de provoquer une enquête sur le contenu de la déclaration. Elle institue un nouveau type de société : la « société anonyme de presse à participation morale », imposant la participation du personnel aux bénéficiaires (un tiers au moins et un demi au plus). Elle limite le droit d'accorder des subventions aux « partis politiques ou groupements idéologiques qui ont participé à la fondation de l'entreprise ». Elle impose la publication des bilans et les renseignements sur les abonnés, les subventions

44. Adoption des statuts de la Fédération, document cité.

45. En 1929, le fils hériter d'Hébrard, son directeur, vendit ses actions au comité des Forges, au comité des Houillères et à des sociétés d'assurance. Après avoir soutenu les accords de Munich, *Le Temps* devint l'organe officieux du maréchal Pétain jusqu'à son sabordage le 29 novembre 1942. Les installations et une partie du personnel du *Temps* seront confiés par le ministre de l'Information, Pierre-Henri Teitgen, à René Courtin (professeur de droit, ancien collaborateur de la revue *Les cahiers politiques*), Christian Funck-Brentano (chargé de la presse auprès du général de Gaulle à Alger), Hubert Beuve-Méry, ancien journaliste démissionnaire du *Temps*. Le 11 décembre 1944, la SARL *Le Monde* verra ainsi le jour.

46. « Adoption des statuts de la Fédération », document annoté, non daté, cité.

47. D'ALMEIDA F. et DELPORTE C., *Histoire des médias en France, op. cit.*, p. 156.

et les contrats de publicité dans un bulletin d'annonces légales. Elle reprend l'institution des commissions de contrôle régionales chargées de la vérification des déclarations et éléments de gestion publiés en excluant de la commission les représentants de la publicité et les annonceurs au profit d'un représentant du Livre, des cadres, de l'administration fiscale, des « autorités commerciales et consulaires ». Elle prévoit, enfin, une vérification de la comptabilité par des magistrats de la Cour des comptes<sup>48</sup>.

La fédération joue aussi le rôle d'instance déontologique en proposant d'installer une « Chambre nationale de la presse » chargée de fixer, sous forme de règlements professionnels, les règles applicables à l'exercice de la « profession de directeur d'entreprise de presse », d'un côté, et à celle de la profession de « journaliste professionnel », de l'autre. Elle réclame que soit instituée une « Cour d'honneur de la presse », regroupant des directeurs et des journalistes, qui, en plus des infractions à la « discipline professionnelle » serait compétente pour « examiner tous les cas d'offense à la vérité et d'atteinte à la sincérité de l'information<sup>49</sup> ».

### *Un rôle de représentation professionnelle et de bureau de placement*

La fédération endosse enfin le rôle de représentant de la profession. Elle réclame sa présence renforcée dans les entreprises « connexes » (c'est le terme utilisé à l'époque pour désigner les agences d'information et de publicité, les imprimeries, la distribution, le papier) afin d'atténuer l'intervention de l'État<sup>50</sup>. Elle demande de choisir elle-même « le prix minimum des journaux<sup>51</sup> » et non le ministre de l'Information et d'être consultée sur la nomination des directeurs et administrateurs de l'Agence France-Presse. Simultanément, les membres de la fédération occupent des postes clés dans les conseils d'administration des organismes de diffusion (les messageries de presse parisiennes qui deviendront les nouvelles messageries de presse parisiennes, en 1947), de papier (la Société professionnelle des papiers de presse), d'information (les représentants de directeurs de journaux obtiendront huit sièges sur 15 au conseil d'administration de l'Agence France-Presse, en 1957), de formation des journalistes (le Centre de

48. Cette commission comprenant 21 membres (10 représentants des directeurs d'entreprises de presse, 8 représentants des journalistes professionnels, un des cadres et employés de presse et un représentant des ouvriers de presse) est présidée par un conseiller d'État. Elle est divisée en deux sections, la section « entreprises de presse » et la section « des journalistes », chargées de juger et de sanctionner les infractions de leurs membres (sous forme de blâme, d'exclusion des organismes professionnels, interdiction d'exercer ses fonctions) (BELLANGER C. *et al.*, *Histoire générale de la presse française, tome IV op. cit.* p. 224-225).

49. *Ibid.* p. 261. Cette cour devait pouvoir exercer des sanctions professionnelles (le retrait de la carte de journaliste), requérir la suspension provisoire d'une entreprise de presse ou saisir les « chambres de la presse » pour « le jugement des délits ». En 1950, une commission spéciale de la FNNP élabore un « code des usages de la presse » destiné à fixer les règles d'une « concurrence loyale » entre les entreprises de presse (*ibid.*, p. 262). Il prévoyait, par exemple, l'interdiction d'insérer de la publicité rédactionnelle ou encore, l'interdiction d'accorder « au personnel de production ou de rédaction », une rémunération supérieure au barème...

50. La FNNP souhaite que l'État ne conserve que 51 % du capital d'Havas (au lieu de 67 %) et que quatre sièges lui soient attribués au conseil d'administration.

51. Procès-verbal de la séance du 10 octobre 1944, boîte n° 2, « Vie Fédération 1939-1944 », Dossier août-octobre 1944 + Congrès, Fédération, PV Réunions.

formation des journalistes – CFJ, l’Institut français de presse<sup>52)</sup> et d’accréditation des journalistes (la commission de la carte comprend en effet la moitié de journalistes et la moitié de directeurs de journaux).

### *La centralité de l’État dans la dynamique de reconnaissance de la presse*

L’État joue un rôle central dans la dynamique de reconnaissance de la presse et de la profession, comme l’indique la présence de ses représentants aux événements organisés par la FNPF. La volonté d’incarner toute la presse est mise en scène à l’occasion d’événements solennels, tels que le Congrès des 26 et 27 octobre 1944. Choisi à cette occasion pour présider la Fédération, Albert Bayet y prend ainsi la parole pour souligner le rôle de la presse clandestine qui « mena la guerre aux côtés des Alliés », tandis que le ministre de l’Information, Pierre Henri-Teitgen<sup>53</sup>, au nom du gouvernement, annonce la disparition « des journaux de trahison, enfouis dans la fosse commune de nos déshonneurs nationaux<sup>54</sup> ». La présence des représentants des ambassades d’Angleterre, des États-Unis, de l’URSS, de la République tchécoslovaque et de la République chinoise, auxquels l’événement s’adresse, renforce, en retour, sa portée symbolique. Il en ressort que le Congrès « unanime » approuve une série de mesures : le projet de complément de l’ordonnance du 30 septembre soumis au général de Gaulle et au ministre de l’Information, l’élimination des anciennes messageries Hachette, les mesures empêchant l’arrivée de « groupements capitalistes », la création d’un organisme provisoire chargé de la répartition du papier, l’unification des formats et du prix de vente des journaux alignés sur la presse parisienne. Il demande que la priorité soit accordée au transport de bois, de charbon et de papier nécessaire à la fabrication et la répartition du papier de presse<sup>55</sup>. C’est également dans le Salon de l’Horloge du ministère des Affaires étrangères<sup>56</sup> au Quai d’Orsay que

52. C’est ce qu’illustre le parcours de Claude Bellanger : vice-président de l’institut français de presse à partir de 1957 et du Centre de formation des journalistes, depuis 1954, il sera ainsi nommé vice-président de l’Agence France-Presse, en 1973.

53. « Pierre-Henri Teitgen restera pour l’histoire l’un des organisateurs de l’épuration à la Libération et l’un des piliers de la “troisième force”, sous la IV<sup>e</sup> République », écrit Charles-Louis Foulon. Il fut trois fois vice-président du Conseil, entre 1947 et 1954 ainsi que « le fort antigauilliste président du Mouvement républicain populaire de 1952 à 1956 ». « Né à Rennes le 29 mai 1908, fils d’un avocat qui fut aussi vice-président de l’Assemblée nationale, Pierre-Henri Teitgen, agrégé de droit public, fut chassé de sa chaire de Montpellier par le gouvernement de Vichy. Sous le pseudonyme de Tristan, il fut l’un des quatre piliers du comité général d’études, le Conseil d’État clandestin de la Résistance. Rédacteur du « cahier bleu » pour l’organisation de la presse libérée, il mit en œuvre ces dispositions quand il fut ministre de l’Information, de septembre 1944 à mai 1945. Chargé de l’application des ordonnances des 26 août et 30 septembre 1944, qui servirent de statut à la presse française durant quarante ans, il organisa le séquestre de 618 des 912 journaux publiés sous l’Occupation. Signataire de l’autorisation de paraître du *Monde*, il voulait une presse d’information indépendante de l’argent et des pressions politiques, “la liberté et la justice ensemble”. » (FOULON C.-L., « Teitgen Pierre-Henri - (1908-1997) », *Encyclopædia Universalis*.)

54. BELLANGER C. et al. *Histoire générale de la presse française, tome IV, op. cit.*, p. 296.

55. *Ibid.*

56. La Conférence rassemble le président, George Bidault, des ministres d’État (Francisque Gay) et du Travail (Ambroise Croizat), le secrétaire d’État à la Présidence du Gouvernement (André Colin), Robert Bichet, sous-secrétaire d’État à l’Information.

se tient la « Conférence nationale de la presse » organisée par la Fédération, que le président du gouvernement, George Bidault en personne, présente comme « la première [conférence] de ce type qui soit tenue en France et sans doute, dans le monde ». Il insiste pour « que le statut de la presse soit déposé et voté rapidement<sup>57</sup> ». Ces événements solennels permettent à la Fédération d'apparaître comme le porte-parole de la presse aux yeux du gouvernement et de la presse elle-même qui offre un large écho aux congrès et assemblées générales ainsi qu'aux travaux des commissions.

### L'unité patronale menacée

Le rassemblement d'entités éparses tant sur le plan des structures (de la taille des entreprises, des contraintes et des besoins) que sur celui des orientations politiques et éditoriales répond à une nécessité matérielle et idéologique. Mais dès 1947, cette unité se voit menacée.

### *Des dissensions politiques et une légitimité contestée*

La fin du tripartisme marquée par le renvoi des ministres communistes du gouvernement, dans le contexte de la « guerre froide », accentue les divisions à l'intérieur de la Fédération : les quotidiens régionaux liés au parti communiste sont accusés d'utiliser la fédération de la presse nationale comme porte-voix et de disposer de postes importants dans ses organismes directeurs<sup>58</sup>. À la fin de 1951, plusieurs journaux (*Le Provençal*, *Le Progrès*, *Nice-Matin*, *Sud-Ouest*, *La Nouvelle République du Centre-Ouest*) quittent la FNFP pour fonder, avec l'appui de périodiques, la Confédération nationale de la presse française, qui se compose en réalité presque uniquement du Syndicat national de la presse quotidienne régionale (SNPQR), nouveau groupement ayant pour principale caractéristique de ne comporter parmi ses adhérents aucun journal communiste<sup>59</sup>. En conséquence, le nombre de syndicats adhérents de la fédération baisse de sept à six, en 1965 : le Syndicat de la presse parisienne, le syndicat des quotidiens régionaux, le syndicat des quotidiens de province, le Syndicat de la presse hebdomadaire parisienne, le syndicat nationale de la presse périodique de province, le syndicat de la presse d'informations techniques et spécialisées<sup>60</sup>.

57. BELLANGER C. et al., *Histoire générale de la presse française, tome IV, op. cit.*, p. 342.

58. SIBOUT C.-A., « Pierre-René Wolf, un patron de presse régionale à l'époque des Trente Glorieuses », *Histoire, économie et société*, vol. 4, 31<sup>e</sup> année, 2012, p. 91-111.

59. *Ibid.*, p. 93.

60. FNPF, commission plénière, 1965. Carton n° 8, 1941-1968, boîte « janvier 1964-décembre 1965 ».

*Une légitimité contestée*

Une série d'articles, publiée entre mars et mai 1947 dans *Le Monde*, intitulée « Devant la presse de IV<sup>e</sup> République<sup>61</sup> » entaille le crédit de l'organisation patronale : *Le Monde* « n'a pas jugé bon d'adhérer à ces organismes [la FNPF] » fait savoir Raymond Millet, faute d'y rencontrer un jour des conditions qui lèvent leurs scrupules<sup>62</sup> ». Dans la revue *Esprit*, le directeur du *Monde*, Hubert Beuve-Méry remet directement en cause l'organisation qu'il qualifie « d'extrême-gauche ». Il l'accuse d'avoir préparé « minutieusement son accession aux leviers de commande de la presse qui lui apparaissait, à juste titre, comme un des moyens les plus efficaces de la conquête et de la conservation du pouvoir » : « du procès de la trahison, on passait ainsi insensiblement à celui du capitalisme en général, du domaine de la justice répressive à celui de la révolution économique et sociale<sup>63</sup> ». Il reproche à l'organisation d'avoir privilégié les critères politiques au détriment « des conditions d'une bonne gestion commerciale », ce qui aurait été d'autant plus facile que « dans la première période, tous les journaux gagnaient de l'argent ». « Faute plus grave encore, la fédération a toujours répugné à pratiquer dans son propre sein les épurations nécessaires », souligne encore l'auteur qui met en doute le choix des titres autorisés à paraître (soulignant au passage que *Le Temps*, pour qui il travaillait comme correspondant, « avait eu lui aussi ses résistants, ses héros, ses martyrs »). Hubert Beuve-Méry conclut par une formule lapidaire : « L'occasion était belle de faire du neuf. Elle a été largement manquée<sup>64</sup>. »

*Une dynamique de dépolitisation*

La disqualification de la fédération sur des bases politiques s'inscrit dans une dynamique plus générale de « dépolitisation de la presse ». Indice des transformations en cours, une partie des journaux de la Résistance disparaissent ou changent de propriétaires. Ainsi, le rachat de *France-Soir-Défense de la France* par Hachette, en 1947, a pour conséquence l'éviction de son directeur, Philippe Viannay, mais le maintien du gérant, Robert Salmon<sup>65</sup>. L'entrée d'un entrepreneur en travaux publics et médecin, dans le capital de *Combat*, autre organe de

61. MILLET R., « Devant la presse de la IV<sup>e</sup> République. I. Comment sont nés les journaux de la libération », *Le Monde*, 28 mars 1947.

62. MILLET R., « Devant la presse de la IV<sup>e</sup> République. X. La fédération de la presse. La profession de journaliste. Conclusion. », *Le Monde*, 11 avril 1947. Cet ancien rédacteur du *Temps*, coresponsable du service politique du *Monde*, rappelle ainsi le « reproche qu'on lui fait souvent d'avoir sacrifié parfois le sens administratif à l'idéologie ». Mais il nuance ses propos en soulignant la position en retrait du Syndicat de la presse parisienne qui a « pu tendre vers l'équilibre », concluant à « une sorte de décalage entre ce syndicat et la Fédération nationale ». *Ibid.*

63. BEUVE-MÉRY H., « La liberté de la presse. Presse d'argent ou presse partisane », *Esprit*, n° 133, 15<sup>e</sup> année, mai 1947, p. 721-731, réf. p. 725.

64. *Ibid.*, p. 730.

65. Robert Salmon fut secrétaire général de la FNPF, de 1951 à 1976. Il est à l'origine avec Philippe Viannay de *Défense de la France*, organe de la Résistance, créé en 1940.

la Résistance, entraîne le départ de son rédacteur en chef et éditorialiste, Albert Camus, puis de son directeur, Claude Bourdet (qui fondera *L'Observateur*). *Franc-Tireur* est acheté en 1957 par le groupe Cino del Duca, plus connu pour la presse du cœur (*Nous Deux*) et les publications pour la jeunesse que comme éditeur de journaux politiques. Parallèlement à la disparition de ces titres emblématiques, l'engagement politique des médias s'estompe. Les directeurs de journaux « ne se manifestent qu'insidieusement, plus clairement dans les moments de crise, comme en 1958 ou en 1968, et vont alors généralement dans le sens des majorités silencieuses<sup>66</sup> ». *L'Express*, fondé en 1953 par Jean-Jacques Servan Schreiber et Françoise Giroud, se distancie de sa ligne éditoriale engagée contre la torture et pour l'indépendance de l'Algérie, pour devenir, sur le modèle du *Times* nord-américain, un « newsmagazine », provoquant le départ de l'aile gauche de la rédaction représentée par Jean Daniel qui, ironie du sort, transformera lui-même *France Observateur* en un newsmagazine de centre-gauche, *Le Nouvel Observateur*.

### *Un pouvoir affaibli face au Gouvernement*

Le pouvoir de la fédération s'affaiblit également face à l'État incarné par le ministère de l'Information<sup>67</sup>. Plusieurs de ses propositions restent lettre morte, comme la loi du 11 mai 1946 ordonnant le transfert de la SNEP des biens et éléments d'actifs utilisés par les journaux vichyssois à la fédération. Seulement 1/7<sup>e</sup> des entreprises a été transféré, fait-elle valoir<sup>68</sup>. Elle s'indigne encore de la fin de non-recevoir du ministre de l'Information au sujet de l'ouverture, à sa demande, d'une enquête sur les capitaux d'un journal et déplore l'entrée dans la presse « sous couvert d'une autorisation donnée à un journal de Résistance » de Jean Prouvost, « ancien Haut-commissaire de Pétain et directeur d'un journal ayant paru sous censure vichyssoise<sup>69</sup> ». La Fédération se révèle encore impuissante face au retour du « trust » Hachette<sup>70</sup> qui acquiert 49 % des Nouvelles

66. SIBOUT C.-A., « Pierre-René Wolf... », art. cité, p. 93.

67. Commission exécutive du 18 avril 1947, boîte n° 4, « Vie Fédération 1946-1948 », boîte mars-avril 1947, Fédération nationale de la presse française, PV réunions.

68. Mention du bureau fédéral de la FNPF, 4 mars 1949, boîte n° 9, « Vie Fédération 1960-Congrès 1948 », dossier « Motions FNPF 1945-1968 ».

69. Mention du bureau fédéral de la FNPF, 4 mars 1949, boîte n° 9, « Vie Fédération 1960-Congrès 1948 », dossier « Motions FNPF 1945-1968 ». Sur la prise de contrôle de *France-Soir* par Hachette, lire WIEWORKA O., *Une certaine idée de la résistance. Défense de la France. 1940-1949*, Paris, Seuil, 1995, p. 369-375.

70. Ce changement de propriétaire se traduit, à *France-Soir*, par l'éviction de l'un des fondateurs, Philippe Viannay, figure de la Résistance (mais le maintien du second, Robert Salmon, au poste de gérant) et le recrutement de Pierre Lazareff. Philippe Viannay partira fonder le Centre de formation des journalistes (Sur cette école lire CHUPIN I., *Les écoles de journalisme. Les enjeux de la scolarisation d'une profession [1899-2018]*, Rennes, Presses universitaires de Rennes 2018). Issu d'une famille juive russe naturalisée française, Pierre Lazareff émigre aux USA puis au Royaume Uni pendant la seconde guerre mondiale. Entrepreneur, il lancera plusieurs journaux dont le *Journal du dimanche* (1949), *Télé 7 jours* (1956) ainsi que la première émission de reportage télévisuel, « Cinq colonnes à la Une » (1959). Son épouse, Hélène Lazareff, créera *Elle* (1954).

messageries de presse parisienne (mais aussi 50 % du capital de *France-Soir*, *Elle*, *France-dimanche*, ainsi qu'une participation dans *Paris-Pressé*<sup>71</sup>). Elle n'est pas non plus consultée sur des questions relatives à l'organisation matérielle de la presse, telle que la fixation du prix du papier (qui a augmenté<sup>72</sup>), ni sur les projets autorisant la publicité étatique à la radio « dont elle n'a eu connaissance qu'à titre officieux<sup>73</sup> ». Elle échoue à établir des règles de déontologie professionnelle comme à voir aboutir ses projets de « statuts de la presse<sup>74</sup> ». Il faut dire qu'aux yeux du gouvernement, la fédération n'apparaît plus comme le porte-parole de la presse. L'État, par la loi du 7 avril 1953 souligne que « dans tous les textes législatifs réglementaires sur la presse prévoyant la désignation par la Fédération nationale de la presse française des représentants des entreprises de presse ou des directeurs de journaux, les mots "Fédération nationale de la Presse française" sont remplacés par les mots "les organisations les plus représentatives des entreprises de presse<sup>75</sup>" ».

### *Une crise de la reproduction*

Née d'une volonté de reconstruire, avec l'appui des différentes forces politiques représentées au sein du gouvernement et des organisations professionnelles, un secteur entier d'activité, la FNPF peine, une fois les structures de presse mises en place, à s'inscrire dans la durée. Ce problème atteint son paroxysme avec le départ de son président et fondateur, Albert Bayet, en 1961. Comme l'ont souligné Pierre Bourdieu et Yvette Delsaut au sujet de la Haute couture :

« Plus peut-être que les conditions imposées aux nouveaux entrants, ce sont les difficultés que rencontre la perpétuation de l'entreprise au-delà de la mort du fondateur qui manifestent la spécificité du champ de la mode. La disparition du "créateur" [...] constitue en effet une épreuve décisive : chef d'une entreprise de production de biens symboliques, le couturier donne sa pleine efficacité à l'alchimie symbolique en assurant lui-même, à la façon de l'artiste, tous les aspects de la production du bien marqué, c'est-à-dire la production matérielle de l'objet et cette sorte de promotion ontologique que lui fait subir l'acte de "création". Cette épreuve ne peut être surmontée, la plupart du temps, qu'au prix d'un partage entre plusieurs personnes des fonctions indivises du fondateur<sup>76</sup>. »

71. Commission exécutive du 18 avril 1947.

72. Motion votée par la commission exécutive de la FNPF, Séance du 12 mai 1949, boîte n° 9, « Vie Fédération 1960-Congrès 1948 », dossier « Motions FNPF 1945-1968 ».

73. Motion votée par la commission exécutive de la FNPF, Séance du 12 mai 1949, boîte n° 9, « Vie Fédération 1960-Congrès 1948 », dossier « Motions FNPF 1945-1968 ».

74. BELLANGER C. *et al.*, *Histoire générale de la presse française, tome IV, op. cit.*, p. 335.

75. *Ibid.*, p. 261.

76. BOURDIEU P. et DELSAUT Y., « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, n° 1, janvier 1975, p. 7-36, réf. p. 19.

L'élection de Pierre-René Wolf, directeur de *Paris Normandie*, président, depuis 1952, du Syndicat des quotidiens régionaux (SQR), proche de la « gauche socialiste et laïque<sup>77</sup> » permet, certes, d'inscrire la fédération dans les pas de son prédécesseur. Pierre-René Wolf naît en 1899, dans une famille juive alsacienne, propriétaire, en 1928, de la plus importante imprimerie de Rouen. En 1941, alors que la législation antisémite entre en vigueur, il franchit la ligne de démarcation et ne rentrera en France qu'en 1944. Mais l'année de son élection, la FNPF s'est affaiblie. Les idéaux de la Résistance se heurtent à deux phénomènes : l'expansion du marché publicitaire d'une part, la concentration capitalistique de la presse, d'autre part. Au début de 1965, cinq groupes dominent le marché : l'éditeur Hachette, actionnaire des NMPP à hauteur de 49 %, contrôle *France-Soir*, *Paris-Presse*, *Le Journal du dimanche*, *France-Dimanche*, *Elle*, *Sport et vie*, *le Nouveau Candide* et 50 % des actions de *Télé 7 Jours*, plus une dizaine de titres des groupes associés. Le Groupe Émilien Amaury possède dix journaux (dont *Le Parisien Libéré* et *Marie-France*), deux imprimeries, l'Office de publicité générale, Inter-Régie). Le groupe Prouvost-Béghin (*Paris-Match*, *Marie-Claire*) détient 92 % des parts du *Figaro* et du *Figaro Littéraire*, 50 % de *Télé 7 Jours*, et une participation dans *Radio Luxembourg*. Le groupe Hersant contrôle vingt-six titres (six quotidiens de province et des publications techniques et de loisirs : *Auto-Journal*, *Tricot*, etc.). Le groupe Cino del Duca possède plusieurs imprimeries, une maison d'édition, de film, le quotidien *Paris-Jour*, les périodiques *TV-France*, *Télépoche*, *La Vie des métiers* et huit autres publications relevant de la presse du cœur (*Nous Deux*) et de l'enfance<sup>78</sup>. Dans ce contexte, Pierre-René Wolf fait savoir, en 1966, qu'il ne se représentera pas à la présidence de la fédération. Les difficultés à lui trouver un successeur – Émilien Amaury, directeur du *Parisien Libéré* sera en effet désigné sans avoir présenté sa candidature – fragilisent la position de l'organisation dans un contexte marqué par le départ d'une génération de patrons de presse : Pierre Brisson, le patron du *Figaro*, meurt en 1964 ; Hubert Beuve-Méry quitte la direction du *Monde* en 1968. L'élection d'Émilien Amaury, président du Syndicat de la presse hebdomadaire parisienne (SPHP) constitue un choix stratégique : il est chargé de « réaliser l'unité de la profession », en rapprochant les périodiques regroupés dans la Fédération nationale de la presse hebdomadaire et périodique (FNPHP) et les régionaux qui avaient fait sécession, dans une conjoncture économique et politique jugée défavorable. Une note des Renseignements généraux du 23 mars 1966 indique que « l'enjeu de son élection consiste à rapprocher les groupes Pouvost, Cino del Duca, Meunier du Houssoy [président d'Hachette] de la FNPF et à les inciter à supprimer leurs organisations, affaiblissant la profession<sup>79</sup> ». Mais son élection ne se fait pas sans difficultés<sup>80</sup>. Sa candidature rencontre l'opposition des repré-

77. SIBOUT C.-A., « Pierre-René Wolf... », art. cité, p. 92.

78. D'ALMEIDA F. et DELPORTE C., *Histoire des médias en France...*, op. cit., p. 230-231.

79. Archives préfecture. AP. Cote 77W2918, dossier 412.771. Syndicat de la presse parisienne.

80. Compte-rendu de la commission plénière du 13 janvier 1966, boîte n° 8, « Vie Fédération », 1961-1968, dossier « FNPF PV réunions janvier-décembre 1966 ».

sentants des puissants groupes Hachette et Pouvost, justement. Parallèlement, un événement politique majeur va affecter la presse et avoir des répercussions sur l'organisation patronale : « Mai 68 ». Il se traduit, dans les rédactions, par la contestation des formes d'autorité et la revendication d'une intégration plus grande des journalistes aux centres de décision. Au *Monde*, Jacques Fauvet et Jacques Sauvageot se positionnent comme des élus au service des salariés et non comme des « patrons ». En réaction aux rachats de journaux, des sociétés de journalistes apparaissent dans différents journaux (*Le Figaro*, *Ouest France*, *L'Alsace*, *Les Échos*...) et se regroupent au sein d'une Fédération française des sociétés de journalistes, présidée par Jean Schwoebel, journaliste au *Monde*<sup>81</sup>. Dans son livre *La presse, le pouvoir et l'argent*, ce dernier souligne le rôle capital de l'information dans une démocratie, la responsabilité intellectuelle et morale des journalistes et dénonce la menace que fait peser un « retour au régime des entreprises commerciales »<sup>82</sup>. L'organisation patronale est cependant réservée face aux « prétentions des journalistes » à souhaiter créer des « sociétés de journalistes »<sup>83</sup>. En 1971, alors qu'il présidait le groupe de travail chargé d'étudier la participation des rédacteurs à l'entreprise de presse<sup>84</sup>, Maurice Bujon critique en particulier « les méthodes de la commission qui serait, en particulier, allée trop loin en s'occupant de la formation »<sup>85</sup> et qui se révélerait peu au fait de la complexité de la presse et de ses structures, au motif qu'elle serait essentiellement composée d'universitaires :

« Tout se passe [...] comme si la commission Lindon, composée d'universitaires, voulait obliger la presse à servir de débouché quasi-obligatoire aux sociologues qu'elle diplômait sans avoir songé aux emplois qu'ils peuvent occuper ensuite »<sup>86</sup>.

Entre 1966 et 1975, le profil des deux présidents qui se succèdent illustrent le passage à vide de la FNPF. Raymond Dubreuil, président du syndicat des quotidiens de province, directeur du *Haut-Marnais*<sup>87</sup> est membre du Parti

81. D'ALMEIDA F. et DELPORTE C., *Histoire des médias en France...*, op. cit., p. 232.

82. SCHWOEBEL J., *La presse, le pouvoir et l'argent*, Paris, Seuil, p. 20.

83. MARTIN M., *Médias et journalistes de la République*, op. cit., p. 392-393.

84. Le 2 mars 1969, le gouvernement accepte de créer une commission de dix membres chargée d'examiner les problèmes que posent les sociétés de rédacteurs. Le 29 novembre 1970, sera publié le rapport de cette commission présidée par Raymond Lindon, Premier avocat général à la Cour de cassation. Le rapport plaide pour une réforme des entreprises de presse inspirée de l'idée de participation tout en reconnaissant la spécificité de l'entreprise de presse. Le rapport préconise un statut de l'entreprise de presse prévoyant un droit de regard des personnels, particulièrement des journalistes, sur les décisions majeures touchant la vie du journal (désignation du directeur, fusions, fixation de la ligne générale du journal). Il ne retient pas en revanche l'idée de transférer aux journalistes une partie de la propriété du journal préconisée par les sociétés de rédacteurs.

85. BELLANGER C. et al., *Histoire générale de la presse française, tome V, de 1958 à nos jours*, 1976, p. 111.

86. FNPF, « Travaux de la commission chargée de l'étude du rapport Lindon », Archives de la FNPF, fonds IFP. Cote introuvable.

87. « M. Raymond Dubreuil, né en 1910, est depuis 1945 directeur du Haut - Marnais républicain, après avoir combattu en Haute-Marne comme lieutenant FFI. Administrateur de la Société nationale des entreprises de presse de 1947 à 1953, il devient en 1952 membre du bureau de la Fédération nationale de la presse

radical<sup>88</sup> avec Georges-Bérard Quelin (directeur de la Société générale de presse et cofondateur du club Le Siècle). André-Louis Dubois, élu en 1971, président de la Fédération de la presse hebdomadaire et périodique (1966) et de l'Union de la presse parisienne (1967-1969) est un ancien préfet qui a rejoint le groupe Prouvost, comme administrateur général de *Paris-Match* et *Marie-Claire*, avant d'être recruté comme vice-président du *Figaro*, « pour sa qualité de négociation avec les pouvoirs publics<sup>89</sup> ». Il faudra attendre 1976 et l'élection de Maurice Bujon<sup>90</sup>, pour que soit rétabli dans ses fonctions, le patron de presse « à l'ancienne », doté d'un « charisme froid », alliant « allure, prestance et belle autorité<sup>91</sup> ». Journaliste, résistant, entrepreneur, il apparaît comme l'artisan de la réunification de la Presse (il fusionne le SQR qu'il dirige avec le Syndicat de la presse quotidienne régionale [SPQR] qui avait quitté la fédération, au sein d'un nouveau syndicat). En rétablissant le leadership des quotidiens au sein de la FNPF, il répond à la volonté des pouvoirs publics d'avoir un interlocuteur unique en matière de presse :

« La Fédération était d'abord et essentiellement conçue comme *le point de rencontre de la profession avec le pouvoir*. C'était un président d'une très grande finesse et qui avait l'oreille des pouvoirs publics. Mais, quand je dis : "il avait l'oreille des pouvoirs publics", c'est parce que c'était le rôle essentiel du président de la Fédération<sup>92</sup>. »

Du côté de l'organisation, ne présenter au gouvernement « qu'une seule voix (ou tout au moins une chanson chantée par un chœur unanime)<sup>93</sup> » est aussi une manière d'éviter que le *leadership* ne soit accaparé par des personnalités et non au bénéfice du collectif :

« Il serait bon, enfin, que, lorsque le Gouvernement pense Presse, il pense d'abord à l'organisation des journaux plutôt qu'à telle ou telle individualité non

française et est élu en juin 1966 président du Syndicat des quotidiens de province. Le président Dubreuil est également membre du bureau national et ancien vice-président du parti républicain radical et radical socialiste. » (M. Raymond Dubreuil est élu président de la Fédération nationale de la presse française, *Le Monde*, 17 décembre 1966.) Il sera élu en 1966 puis réélu trois fois (*Le Monde*, 16 février 1970).

88. « Le Comité exécutif de la fédération siège pour la première fois dans sa nouvelle composition », *Le Monde*, 1<sup>er</sup> mars 1968

89. Selon un ancien directeur général de la FNPF (de 1994 à 2009), entretien, 2014.

90. Né en 1910, Maurice Bujon suit des études de lettres et droit à Marseille. Élève officier dans la marine marchande, il quitte la voie tracée par son père, officier, pour devenir journaliste au *Petit Méridional*, en 1933. Il rejoint la Résistance pendant la guerre cofonde *Midi Libre*, « organe du comité régional du Mouvement de libération nationale », cofonde *Midi-Libre*, en 1944, dans les locaux de *L'Éclair*, interdit de parution pour collaboration. Il dirigera ce quotidien régional pendant plus de 40 ans, jusqu'en 1996.

91. Selon le président du directoire des « Journaux du Midi » (groupe de presse du groupe Sud-Ouest éditeur du *Midi Libre*, *L'indépendant*, *Montpellier Plus*), lors de son décès, en 2008. « Décès de l'ex-patron du *Midi-Libre* », *Le Figaro* (reprenant une dépêche de l'AFP), 7 décembre 2008. *Le Monde* le qualifie dans sa rubrique nécrologique de « patron visionnaire » (« Maurice Bujon, journaliste », *Le Monde*, 9 décembre 2008).

92. Entretien avec un ancien directeur général de la FNPF de 1994 à 2009, réalisé en 2013.

93. Archives de la Préfecture. Cote. 77W3380 dossier 276238 Fédération nationale de la presse française. Note du 27 novembre 1976. « Les intentions de M. Maurice Bujon, président de la FNPF ».

mandatée dont il sollicite ou écoute avec bienveillance des avis qui ne sont pas forcément ceux de la Profession<sup>94</sup>. »

Ses qualités en font un interlocuteur reconnu par les acteurs politiques, comme l'exprimera la ministre de la Culture Christine Albanel dans son hommage à cet « entrepreneur discret mais très influent de la presse de ces cinquante dernières années<sup>95</sup> ». Maurice Bujon se distinguera également par ses talents d'entrepreneur en contrôlant *Centre-presse*, à Rodez, en 1982 en échange d'une prise de participation du groupe Hersant de 10 % dans le capital du titre puis *L'Indépendant* de Perpignan, en 1986<sup>96</sup>. Il révèle, en creux, la domination des journaux de province sur la presse parisienne, particulièrement affaiblie par la disparition de *Paris-Jour*, *Combat*, *J'Informe*, *L'Aurore* (qui a perdu plus du quart de ses lecteurs, entre 1968 et 1978 lorsque Robert Hersant rachètera le titre au groupe Boussac pour le fondre dans *Le Figaro*).

## Un retournement

Créée avec le soutien de l'État contre le retour des trusts, la presse tente, cinquante ans plus tard, de se repositionner face à la nouvelle configuration qui s'ouvre marquée par le retrait partiel de l'État du secteur, la constitution d'oligopoles, la concurrence des médias audiovisuels, enfin les politiques d'harmonisation européenne.

### *Le retour des « trusts »*

Le passage d'une économie adossée à l'État à une économie financée par le marché<sup>97</sup> qui s'opère durant les années 1980 et 1990 prend une tournure particulière dans les médias. Ceux-ci étant trop stratégiques pour être laissés aux acteurs privés, l'État s'efforce d'y maintenir sa présence et son contrôle à travers une politique de régulation, l'attribution ou la confiscation de fréquences, la nomination directe ou indirecte de ses dirigeants. Comme l'écrit l'un des directeurs généraux de la FNPF (1994-2009) : « Nous sommes dans un cadre libéral que l'État ne considère pas suffisant pour assurer l'expression pluraliste des opinions. Il infléchit donc, en apportant son aide, les mécanismes du marché<sup>98</sup>. » À la fin des années 1970 naît l'idée de faire émerger de grands « champions de la communication » en regroupant autour d'eux « une part importante du potentiel en matière de radio-télévision privée, de publicité, de presse et d'édition, de production cinématographique », afin de maintenir une « concurrence sur le marché intérieur et de constituer des ensembles de taille

94. Doc. cité.

95. Dépêche AFP reprise par *Le Figaro*, 7 décembre 2008, citée.

96. EVENO P., *Histoire du journal Le Monde 1944-2004*, Paris, Albin Michel, 2004, p. 602.

97. DUDOUET F.-X. et GRÉMONT É., « Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007 », art. cité.

98. DEVEVEY F., « Des régulations pour la presse », *Revue Projet*, 2006/1 n° 290, p. 71-76.

importante<sup>99</sup> ». Ce schéma était déjà appliqué dans d'autres secteurs tels que la téléphonie ou l'automobile. Jean-Luc Lagardère, ingénieur, propriétaire du groupe aéronautique Matra, Yves Cannac, ancien secrétaire général de l'Élysée, P.-D.G. du groupe Havas contrôlé par l'État, et Robert Hersant, P.-D.G. de la Socpresse vont tenter de remplir ces objectifs<sup>100</sup>. Cette période clôt également la coexistence, dans les médias, de l'État qui « contrôle » et du privé qui « gère<sup>101</sup> ». En 1980, le groupe Matra prend le contrôle de la Librairie Hachette (propriétaire de *Paris-Match*, *Télé 7 Jours*, *Parents* depuis 1976 et de 49 % des NMPP), suscitant l'inquiétude des syndicats et députés quant aux menaces pesant sur le pluralisme de l'information<sup>102</sup>. Insensible à ces critiques, Matra rachète, en 1986, les parts détenues par l'État dans la Société financière de radiodiffusion (SOFIRAD) pour devenir l'actionnaire majoritaire d'*Europe 1*. Les tentatives de la gauche pour réguler le secteur se soldent par des échecs. Votée en 1984, pour contrer l'expansion du groupe Hersant, la loi anticoncentration<sup>103</sup> ne s'appliquera pas rétroactivement<sup>104</sup>. Élu député européen, en 1984, Robert Hersant est par ailleurs protégé par l'immunité parlementaire. Il sera réélu en 1989 et en 1994 sur la liste d'union de la droite dirigée par Simone Veil. En 1986, la majorité RPR-UDF fera voter une loi qui remonte à 30 % le seuil de concentration et abrogera l'ordonnance du général de Gaulle de 1944, faisant ainsi tomber du même coup la procédure engagée contre Hersant. Par une ironie de l'histoire, l'arrivée dans les médias d'acteurs issus de l'industrie aéronautique, de l'énergie, de l'eau, liés à l'État par le biais des commandes publiques, fera, trente ans plus tard, apparaître ce sulfureux Robert Hersant, comme un « patron de presse »

99. QUATREPOINT J.-M., « Publicis, Hachette, RTL et les autres... », *Le Monde*, 14 janvier 1981.

100. « Si Robert Hersant a construit cette entreprise, c'est pour qu'elle ait la dimension nécessaire sur le plan économique, national et international, déclare son successeur à la direction de la Socpresse, Yves de Chaisemartin [...] Pour cette entreprise c'est nécessaire, pour ce pays, c'est utile d'avoir de grands groupes de communication comme le nôtre qui corresponde à une certaine réalité, singulièrement pour assurer son indépendance », SALLES A., « Yves de Chaisemartin succède à Robert Hersant à la tête de la Socpresse », *Le Monde*, 24 avril 1996.

101. À l'occasion de sa nomination comme vice-président d'*Europe 1*, en 1973, par son président délégué Sylain Floirat, Jean-Luc Lagardère vantait ainsi les bienfaits de l'association entre l'État et les acteurs privés au sein de la SOFIRAD dont l'État était actionnaire : « Les droits de regard, de contrôle de l'État sont absolument garantis, mais c'est le privé qui gère la société avec tout le dynamisme créatif dont il est capable ». Claude Durieux, « Patron d'Europe 1 Image et sons, Sylvain Floirat prépare sa succession mais n'envisage pas de prendre sa retraite », *Le Monde*, 21 mai 2013. Vice-P.-D.G. des engins Matra, administrateur de Télé-Monte-Carlo, P.-D.G. de la SA financière Aigle Azur, Sylvain Florat, 73 ans, désignait pour lui succéder, Jean-Luc Lagardère, qu'il présentait comme un « homme de confiance. »

102. Rapporteur du budget de l'information à l'Assemblée nationale, Louis Salle, député RPR du Loiret mettait en garde sur le fait qu'« à côté d'activités industrielles, pour une large part tributaires de commandes publiques (armements, composants électroniques, automobile), le groupe Matra était déjà fortement implanté dans le secteur de l'information », QUATREPOINT J.-M., « Le rachat de Matra par Hachette suscite de nombreuses réactions », *Le Monde*, 12 décembre 1980

103. Cette loi fixe à 15 % de la diffusion le seuil au-delà duquel la possession de plusieurs quotidiens est prohibée.

104. Selon EVENO P., « L'éphémère papivore », in EVENO P. et AGNES Y. (dir.), *Ils ont fait la presse, op. cit.*, p. 269-280.

respectable<sup>105</sup>. Privatisée en 1987, Havas échoit à la Générale des eaux, en 1998. En 1993, le groupe LVMH rachète 51 % du capital du quotidien économique, *La Tribune*, et le groupe d'Alcatel Alsthom (dont le patron, Pierre Suard a été nommé par Édouard Balladur en 1986 pour privatiser la Compagnie générale des eaux), *Le Point* et *L'Express*.

### *Les médias audiovisuels : enjeux de luttes entre champions de la communication*

Dans les années 1980, la lutte pour le contrôle des médias se joue principalement sur le terrain de l'audiovisuel. Après le démantèlement, en 1974, de l'Office de radio-télévision française, remplacé par 7 sociétés (*Radio France*, *TF1*, *Antenne 2*, *FR3*, Société française de production, télédiffusion de France, Institut national de l'audiovisuel), l'État perd le monopole qu'il exerçait sur la radio, en 1981 puis sur la télévision, en 1982. La libéralisation des médias, audiovisuels en particulier, est toutefois limitée par des conditions telles que l'obligation d'un statut associatif, l'interdiction de ressources publicitaires et l'obligation d'un caractère strictement local<sup>106</sup>. Elle s'accompagne surtout simultanément d'un dispositif de régulation du secteur symbolisé par la création d'une autorité de régulation, la Haute Autorité de la communication audiovisuelle. Mais derrière l'affichage d'indépendance, le pouvoir politique garde sa mainmise sur l'audiovisuel. Ainsi, François Mitterrand confie-t-il la chaîne privée à péage, *Canal+*, à son ancien directeur de cabinet et président d'Havas (à l'origine du lancement de la chaîne), André Rousselet et *La Cinq* à deux représentants du capitalisme parisien de « gauche » : Christophe Riboud (directeur général de l'Institut français d'opinion publique) et Jérôme Seydoux<sup>107</sup>, rejoints par Silvio Berlusconi (président

105. Fils d'un capitaine au long cours, Robert Hersant adhère à 16 ans aux Jeunesses socialistes, arrête ses études, rédige des « piges » puis fonde un journal éphémère avec son frère. En 1940, il monte à Paris et collabore avec l'occupant, ce qui va fortement marquer son image de patron « collaborateur ». En 1945, il se présente aux élections municipales à Paris où il obtient 1 % des suffrages, puis condamné, en 1947, pour ses activités sous l'Occupation, à dix ans d'indignité nationale, ce dont il sera amnistié par les lois de 1951 et 1953. Après quelques condamnations pour fraude fiscale, il lance *L'Auto-Journal*, en janvier 1950, qui connaît un succès rapide, et se positionne comme le défenseur de l'automobiliste-consommateur. Il monte son premier groupe de presse, Gerpresse, qui regroupe bientôt une dizaine de magazines. Amnistié, il se lance dans une double carrière dans la politique et dans la presse régionale à une époque où plusieurs personnalités de l'Assemblée nationale dirigent un organe de presse régionale. En 1953, il achète un journal dans l'Oise tout en faisant campagne dans la région où il est élu maire, puis conseiller général, enfin, député du Front républicain sous l'étiquette Parti Radical, en 1956. Son passé révélé par son concurrent gaulliste, il est invalidé, attaqué par la droite et peu soutenu par les radicaux et les socialistes. La gauche, majoritaire à l'Assemblée, s'abstient de voter l'invalidation. La même année, Robert Hersant est réélu et demeure ancré au centre-gauche jusqu'en 1968, où il démissionne des deux formations pour protester contre l'alliance avec les communistes. Il rejoint le gaullisme et est réélu en 1973 sous l'étiquette centriste de la majorité. Il quitte l'Oise et tente de s'imposer à Neuilly-sur-Seine. EVENO P., « L'éphémère papivore », in EVENO P. et AGNES Y. (dir.), *op. cit.*, p. 269-280.

106. REGOURD S., « Archéologie du service public audiovisuel : quel passé pour quel futur? », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2013/2, n° 14/2, p. 27-37, réf. p. 33.

107. Homme d'affaires, il investit aussi dans la presse – actionnaire du *Matin de Paris*, en 1977, il entre au capital de *Libération*, en 1993 que sa société Chargeurs, rachètera en 1996.

du groupe Fininvest, magnat de la télévision commerciale italienne). En 1986, le Premier ministre, Jacques Chirac, ne procède pas autrement. Bien que faisant de la libéralisation de l'audiovisuel une priorité et promettant un réel « désengagement de l'État » du secteur, son gouvernement annule la concession de la *Cinq* qu'il attribue aux « amis politiques du Premier ministre<sup>108</sup> » : le groupe Hersant et Sylvio Berlusconi, et autorise la création d'une sixième chaîne musicale, *TV6*, qu'il confie à la Lyonnaise des eaux dirigée par Gérard Monod. Répondant à l'appel à candidature, le groupe de Bâtiment et de Travaux Publics Bouygues rachète pour 4,5 milliards de francs (le prix est fixé par le ministre des finances, Édouard Balladur) la chaîne *TF1*<sup>109</sup>. En échange de son acquisition, il s'engage à respecter une série de mesures (quotas de films français et d'œuvres de fiction françaises, plafond d'écrans publicitaires, limitation du téléachat et des parrainages) qu'en réalité, il contournera :

« Loin du “mieux-disant culturel” initialement avancé, les chaînes privées profitent des difficultés de la CNCL à réprimer les entorses à leurs cahiers des charges. Car *TF1* n'est pas la seule à outrepasser les consignes : en avril 1988, le bilan annuel de *La Cinq* et de *M6* montre que les deux chaînes diffusent à peine 25 % de films français au lieu des 50 % prévus<sup>110</sup>. » (Bourdon, 1994.)

### *Une redéfinition de l'entreprise de presse et de ses dirigeants*

Les transformations du capitalisme de presse entraînent une redéfinition de l'entreprise de presse et de ses dirigeants. Jean-Marie Charon a souligné la façon dont l'organisation interne, l'encadrement, la gestion, le processus de fabrication, la commercialisation, la diffusion, la conception éditoriale étaient, pendant longtemps, « dominés par la tendance à maintenir les formes traditionnelles et à geler au maximum la situation » : « Ainsi s'institua progressivement un système de succession familiale conduisant à la constitution de “dynasties” de dirigeants et de propriétaires de journaux. Dans la presse parisienne, les successions s'opèrent souvent à l'intérieur de réseaux d'affinités entre les mêmes sensibilités idéologiques, culturelles, politiques et rédactionnelles<sup>111</sup>. » Ce patronat se caractérisait, selon l'auteur, par une « consanguinité » dans sa constitution et son renouvellement. La carrière et l'expérience étaient dominées par le rédactionnel, la « voie royale » des héritiers consistait à confirmer sa formation par le passage dans des rédactions autres que le titre familial. L'apprentissage de l'activité de gestion se faisait quant à lui dans l'entreprise familiale, par « délégation progressive des responsabilités du dirigeant en exercice à son successeur héritier ».

108. REGOURD S., « Archéologie du service public audiovisuel... », art. cité, p. 31.

109. ROBERT C., « François Léotard annonce la privatisation de TF1, 14 mai 1986 », Ina Jalons, [http://fresques.ina.fr/jalons/fiche-media/InaEdu01242/francois-leotard-annonce-la-privatisation-de-tf1.html].

110. CHUPIN I., KACIAF N. et HUBÉ N., *Histoire politique et économique des médias en France*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2012, p. 19 ; Sur ce point lire BOURDON J. *Haute-fidélité : pouvoir et télévision, 1935-1994*, Paris, Seuil, 1994.

111. CHARON J.-M., *La presse en France de 1945 à nos jours*, op. cit., p. 84.

Jean-Marie Charon reconnaît cependant deux exceptions à ce modèle de transmission de la direction et de la propriété sur une base familiale dans ce milieu qu'il qualifie de « politico-littéraire » : Claude Perdriel, le patron du *Matin de Paris* puis du *Nouvel Observateur*, polytechnicien et Robert Hersant, autodidacte « venu au journalisme en se transformant en patron de groupe avec une dimension très politique associée à une démarche de gestionnaire<sup>112</sup> ». Pour Jean-Marie Charon, et jusque dans les années 1980, les profils littéraires dominent parmi les dirigeants de médias nationaux. Cependant, les transformations capitalistiques de l'entreprise de presse favorisent la promotion d'un personnel de direction issu de la gestion et de l'administration, en un mot, du « management<sup>113</sup> », capable d'entretenir la confiance des actionnaires comme des régulateurs<sup>114</sup>. À travers ces profils, s'opère une double rupture vis-à-vis des caractéristiques des dirigeants de quotidiens français : « D'une part, la définition politique, littéraire, journalistique d'un patronat qui accordait également une place importante à la formation sur le tas, laisse maintenant la place à une conception de compétence et de professionnalisme dans le domaine de la gestion ; d'autre part, les successions familiales, qui posent fréquemment le problème d'héritiers peu motivés par les affaires, accélèrent le recours à des spécialisations capables de reprendre à terme la direction des journaux<sup>115</sup>. » Le passage d'un capitalisme familial à un capitalisme internationalisé n'est pas étranger à cette montée en puissance des gestionnaires. Il s'accompagne, en amont, d'un travail de « mise aux normes » comme l'exprime un ancien dirigeant des *Échos* au sujet de la vente du quotidien économique, propriété de Jacqueline Beytout, au conglomérat britannique Pearson (propriétaire du *Financial Times* dont l'actionnaire majoritaire est la banque Lazard) :

« Il y a des méthodes de management qui sont mises en place, parce qu'on passe d'un groupe familial de taille petite ou moyenne, à une filiale de groupe international ayant des activités dans plusieurs pays de la planète. Donc il y a des procédures qui ont été mises en place... Tout ça, d'ailleurs, avait été préparé avant la vente. Avant de vendre une entreprise comme ça, il faut la mettre, entre guillemets, "aux normes", c'est-à-dire faire en sorte que la comptabilité soit lisible par quelqu'un d'autre que celui qui l'a faite, faire en sorte que les procédures

112. *Ibid.*, p. 85.

113. Le terme managers désigne un double phénomène : le « renouvellement sociologique de l'encadrement et des directions » et le « développement de nouvelles méthodes de gestion, d'organisation et de décision » (CHARON J.-M., *La presse en France, de 1945 à nos jours*, op. cit., p. 249).

114. DiMAGGIO P., POWEL W. et WALTER W., « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, avril 1983, p. 147-160. Faisant campagne pour l'élection du directeur du *Monde*, en 1990, Daniel Vernet suggéra de s'entourer de l'ancien directeur général du groupe Amaury qui avait négocié l'impression du *Parisien* avec Bernard Wouts à Ivry, Martin Desprez, tandis que Jean-Marie Colombani, proposa le nom de Raymond Soubie, énarque passé par les cabinets de Jacques Chirac et Raymond Barre président du groupe de presse *Liaisons* (SEDEL J., *Le Monde nouvelle formule. Contribution à l'analyse des transformations du champ journalistique*, DEA, EHESS, 1999, p. 59).

115. CHARON J.-M., *La presse en France de 1945 à nos jours*, op. cit., p. 251.

soient transparentes pour passer dans ce qu'on appelle une *data room* – une *data room*, c'est un endroit où le vendeur et l'acheteur échangent des pièces qui démontrent que la valeur demandée par le vendeur est réelle, ou ne l'est pas, d'ailleurs. Donc pour ça, l'entreprise avait déjà mis un peu au carré, à la fois ses méthodes de management et l'ensemble de ses indicateurs de performance<sup>116</sup>... »

### *Un repositionnement de la Fédération nationale de la presse française*

Dans ce nouveau contexte, la FNPF doit faire face à plusieurs défis : résister à la crise des quotidiens nationaux, affronter la concurrence des médias audiovisuels, l'essor de groupes oligopolistiques internationaux, une baisse des aides de l'État et les politiques européennes d'ouverture à la concurrence (menaçant du même coup, la spécificité nationale du système de presse mis en place à la Libération). Pour les quotidiens nationaux, les indicateurs sont au rouge. Des années 1970 à la fin des années 1980, le tirage global des quotidiens parisiens recule d'environ 16 %. Si seulement quatre Français sur dix achètent un quotidien tous les jours en 1988 (contre 8 sur 10 en 1950), la presse de province résiste mieux qu'à Paris grâce au volume important d'abonnés. La chute des ventes touche surtout les quotidiens populaires : *France Soir* voit son tirage passer de 1 million à 300 000 exemplaires entre 1968 et 1988, celui du *Parisien Libéré*, conséquence du conflit social entre la direction et les ouvriers du Livre, chute de 757 000 à 382 000. Le manque structurel de fonds propres des journaux, confrontés à la modernisation coûteuse des imprimeries et à l'informatisation des postes de travail les conduit soit à mettre la clé sous la porte soit à rechercher de nouveaux modes de financement. Une partie des journaux devient plus dépendant du marché publicitaire qui préfère investir dans la télévision<sup>117</sup> et les publications permettant aux annonceurs de cerner leurs cibles<sup>118</sup>. Voyant le marché publicitaire leur échapper, les directeurs de journaux montent au créneau contre le gouvernement accusé de « prendre la grave responsabilité de déstabiliser la presse écrite et, par voie de conséquence, de compromettre son avenir<sup>119</sup> ». Maurice Bujon alerte le Premier ministre et le président de la commission des Communautés européennes, Jacques Delors, de la « gravité du problème que pose, pour la presse écrite, le développement de la publicité sur les chaînes de télévision<sup>120</sup> ». L'organisation patronale critique, dans la même ligne, la publicité à *Radio France* (12 février 1992), le « parrainage » qui « a largement envahi les émissions de télévision » et tend « à gagner le secteur de la presse écrite », sous forme d'« articles de presse sponsorisés », susceptibles « de remettre en cause la crédibilité des informations » (9 décembre 1992). Elle s'indigne

116. Entretien, 2012.

117. D'ALMEIDA F. et DELPORTE C., *Histoire des médias en France...*, op. cit., p. 269.

118. *Ibid.*, p. 272.

119. « Inquiétudes croissantes de la presse écrite », *Le Monde*, 6 août 1986.

120. « Dans une lettre au Premier ministre, M. Bujon s'inquiète du développement de la publicité à la télévision », *Le Monde*, 5 février 1986.

encore de l'augmentation du temps de publicité alloué à *TF1* « au détriment des recettes publicitaires de la presse », lors du renouvellement de la convention de la chaîne par le CSA<sup>121</sup>. Mais, plutôt que de s'opposer au « redéploiement du secteur de la communication audiovisuelle », l'organisation patronale exprime le désir d'être associée en tant que représentante de la presse écrite à la privatisation des chaînes<sup>122</sup>. C'est, paradoxalement, la privatisation de *TF1* et son rachat par un magnat du BTP qui fournira à la fédération les ressources économiques pour durer. « Chargée depuis 1968 du contrôle et de la commercialisation des spots, mais aussi de la gestion des excédents de recettes publicitaires des chaînes, la RFP a été amputée par la loi sur l'audiovisuel de 1986 de sa mission de contrôle des films publicitaires, confiée à la CNCL », résume *Le Monde*<sup>123</sup>. *TF1*, privatisée, se dote d'une régie propre. La Régie française de la publicité (RFP) détient toujours des participations dans le capital des régies des chaînes publiques (Antenne 2, FR3, RFO) et dans celui d'International Création Vidéo, une société de production d'outre-mer. De surcroît, elle reste responsable de la gestion des excédents de recettes de ces chaînes. Tandis que les représentants de l'État, propriétaire à 51 % de la RFP souhaitent conserver la structure, les actionnaires minoritaires : Syndicat de la presse quotidienne régionale (SPQR), Union des annonceurs (UDA), Association des agences conseil en communication (AACCC), Fédération nationale de la presse française (FNPF), qui n'ont pourtant déboursé aucun argent, défendent sa liquidation et le rachat par l'État de leurs actions. *Le Monde* retrace les manœuvres en coulisses de ces actionnaires auprès du Premier ministre, Jacques Chirac et du ministre de la Culture, François Léotard, pour obtenir gain de cause. « De guerre lasse, l'État accepte une solution à l'amiable » : en 1987, la Régie française de publicité perd son statut de Régie publicitaire publique. Les actifs de la RFP sont réévalués à 115 millions de francs. 56 millions seront versés aux actionnaires minoritaires, au prorata de leur part du capital de la société<sup>124</sup>. Lorsque les boni furent répartis par les organisations professionnelles entre les différentes familles de presse, la FNPF reçut un trésor de guerre : un bonus de liquidation de 800 000 euros<sup>125</sup>. Cette manne financière tombe d'autant mieux que la situation de la FNPF est délicate. Les adhérents critiquent l'opacité des comptes de l'organisation, l'absence de fonds alors que les cotisations ont augmenté d'un tiers, en 1980. Ils s'interrogent sur les salaires élevés versés à l'actuel directeur général, qui

121. « La démission surprise du président de la FNPF », *Les Échos*, 8 janvier 1997.

122. « Les éditeurs de presse : pas de solution hâtive », *Le Monde*, 20 novembre 1985. Dans cet article, Georges Montaron, président du Syndicat de la presse hebdomadaire parisienne, rappelle que « la presse écrite a une indispensable et vitale vocation multimédias ». Pour établir une coordination « bénéfique » entre presse écrite et télévision tout en garantissant le pluralisme ». Il affirme que « l'ensemble de la presse écrite, réunie dans sa diversité, doit être associée à la direction et à la gestion des chaînes de télévision par le biais d'une société coopérative. Celle-ci regrouperait tous les journaux, grands ou petits, nationaux ou régionaux, quotidiens ou hebdomadaires, disposés à adhérer à une telle structure. »

123. « Vente d'actifs et activité réduite. L'impossible liquidation de la Régie française de publicité », *Le Monde*, 5 mars 1989.

124. *Ibid.*

125. Selon un ancien directeur de la FNPF, entretien, 2013.

conserve le même traitement que celui qu'il avait lorsqu'il dirigeait l'AFP et s'étonnent des émoluments versés à son prédécesseur, pourtant à la retraite. Ces éléments pourraient rester à l'état d'anecdotes s'ils ne venaient éclairer une autre fonction, informelle, remplie par la FNPF. Plutôt que de cesser de verser ces salaires, le président, Maurice Bujon, propose d'augmenter les cotisations des 35 % et envisage des « concours extérieurs » pour participer aux finances de la fédération. Cette éventualité « provoque l'indignation de nombreux observateurs qui, soucieux de l'indépendance du syndicat patronal, répugnent à envisager un financement "occulte" de la FNPF<sup>126</sup> ». Surtout, l'organisation patronale opère une transformation radicale en reconnaissant les principes de l'économie de marché, comme l'exprime Henri Pigeat, professeur à l'université Paris-II, ancien président de l'Agence France-Presse (de 1979 à 1986) lors du quinzième congrès de la FNPF organisé en présence du président de la République, François Mitterrand, à Montpellier :

« Aujourd'hui, "la presse est dans le marché" et y entrera de plus en plus, puisque "la tonalité du grand marché européen est clairement plus concurrentielle et économiquement plus libérale que la tradition française". Si une déréglementation à l'anglo-saxonne constituerait un remède trop brutal, en revanche, pour la presse, "accepter les réalités du marché est une priorité, même s'il s'agit d'un marché" un peu particulier "qui doit limiter le 'pur jeu de la concurrence'" afin de préserver l'expression des minorités<sup>127</sup>. »

### *Une chambre d'échos des rivalités sur un marché oligopolistique*

Les luttes de succession pour le poste de président de la Fédération patronale révèlent le poids des grands groupes multimédia dans le secteur des médias d'information – Hachette (qui contrôle *Europe 1*), CEP-communication, Prisma Presse (une filiale de Bertelsmann), Havas (actionnaire de *Canal+*, de la CLT, contrôle CEP-Communication), Emap – ou Robert Hersant. L'élection sans véritable adversaire<sup>128</sup> de Jean Miot<sup>129</sup> du *Figaro*, coopté par Claude Puhl, du *Républicain Lorrain*, à la tête de la FNPF, cristallise la volonté du groupe Hersant de truster les organisations patronales malgré les difficultés financières du groupe et l'échec de ses incursions dans l'audiovisuel<sup>130</sup> ». Dans les années

126. Préfecture de Paris, fonds Renseignements généraux, cote 77W3380 dossier 276238 Fédération nationale de la presse française, Note 29 novembre 1979.

127. « Le douzième Congrès national de la presse française La liberté de l'information entre le marché et l'État », *Le Monde*, 11 octobre 1991.

128. George Montaron a retiré sa candidature avant (*L'Humanité*, 10 juin 1993).

129. Sur 230 inscrits et 229 suffrages exprimés, Jean Miot en a recueilli 166 voix, 54 bulletins étant blancs et 9 nuls (*L'Humanité*, 10 juin 1993).

130. « Depuis les années 1990 et "l'échec de La Cinq", "le groupe sonne le repli" » écrit Alain Salle dans *Le Monde* : « La Cinq était pour Robert Hersant une apothéose, le couronnement de décennies de luttes industrielles et politiques, le moyen de rejoindre un autre bâtisseur d'empire : Rupert Murdoch. Il mettra toute son énergie et beaucoup d'argent dans cette chaîne de télévision, avant d'abandonner ses dettes et le soin de fermer l'antenne à Jean-Luc Lagardère, patron de Matra-Hachette. » SALLES A., « La mort de

1990, « l'empire » Hersant comprend de 170 à 200 sociétés dépendant de trois holdings, Gerpresse, Socpresse, France Antilles, employant 10 000 personnes, pour l'ensemble. L'empire s'est désagrégé lors de sa succession aux différents héritiers, Robert Hersant ayant eu huit enfants de trois épouses différentes<sup>131</sup>. L'élection de Jean Miot met surtout en évidence la façon dont les grands groupes se saisissent de la FNPF comme une chambre d'écho de leurs rivalités. Une « crise » entre les magazines et les quotidiens éclate en 1987 lorsque le candidat des magazines, Marc Demotte (*Paris-Match*, groupe Hachette) est battu face à Claude Puhl, directeur du *Républicain Lorrain*<sup>132</sup> faisant fi des règles d'alternance des différentes familles de presse à la présidence de l'organisation patronale. Considérant cette victoire comme « une mainmise de la presse quotidienne régionale sur la fédération », le Syndicat de la presse hebdomadaire parisienne (dix adhérents), représenté par George Montaron, menace de diminuer de 50 % ses cotisations à la FNPF. On ne peut comprendre la réaction « des magazines » sans rappeler que « la fédération était l'émanation des formes de presse les plus visibles politiquement<sup>133</sup> ». Les nombreux courriers adressés directement aux Premiers ministres par les présidents de la FNPF montrent bien la position privilégiée de ce patronat qui traitait d'égal à égal avec les membres du gouvernement<sup>134</sup>.

« Jusqu'à Maurice Bujon [président de la Fédération, de 1976 à 1987, directeur du *Midi libre*, il présidait le syndicat de la presse régionale] et Claude Puhl [président du FNPF, de 1987 à 1993, directeur général du *Républicain*], le président était l'interlocuteur naturel du premier ministre et du président de la République. Frédéric Mitterrand était allé à Montpellier au congrès de la Fédération qui avait dû avoir lieu [...]. Donc, qu'est-ce qu'il fallait comme qualités pour présider la Fédération? Je vous le dis, ils étaient largement

---

Robert Hersant fragilise son groupe de presse ». Plus loin, le journaliste ajoute : « Retiré de La Cinq, son groupe a dû affronter la récession publicitaire des années 1990. Entre 1990 et 1993, les recettes publicitaires du Figaro ont chuté de près d'un milliard de francs. Fin 1993, l'endettement du groupe était de près de 4 milliards de francs, sur un chiffre d'affaires de 6 milliards [...] Le groupe se déleste du réseau de radio de Fun, des magazines grand public dont l'Auto-Journal, de ses journaux de l'Est. » *Le Monde*, 23 avril 1996.

131. EVENO P., « L'éphémère papivore », art. cité, p. 280.

132. L'élection, lors de l'assemblée générale réunie au Sénat rassemblait 120 votants. Archives de la préfecture de Paris. Cote 77W3380 dossier 276238 Fédération nationale de la presse française. Note du 19 mai 1987 « document de travail ».

133. Entretien avec un ancien directeur de la FNPF, 2013.

134. Par exemple, en octobre 1987, Jacques Chirac recevait en personne une délégation conduite par le président de la fédération et six membres éminents du bureau : Jean Bletner, président du syndicat des quotidiens départementaux (directeur du *Journal de la Haute Marne*), Claude Cherki, président de la Fédération nationale de la presse spécialisée (directeur de *La Recherche* puis de la filiale des éditions scientifique, filiale du Seuil), Marc Demotte, président de la Fédération nationale de la presse hebdomadaire et périodique (*Paris-Match*, groupe Hachette Filipacchi), Jean Miot, président du Syndicat de la presse parisienne (groupe Hersant, directeur délégué du *Figaro*), George Montaron, président du Syndicat de la presse hebdomadaire parisienne (directeur de *Témoignage Chrétien*), Michel Cabart, directeur général de la FNPF (ancien secrétaire général du *Midi Libre*).

charismatiques parce qu'ils étaient largement les interlocuteurs privilégiés du politique<sup>135</sup>. »

Presse quotidienne et magazine divergent non seulement du point de vue de leur situation financière avec, d'un côté, une presse sous-capitalisée, bénéficiant de l'intervention de l'État au titre de l'aide au lecteur<sup>136</sup> et de l'autre, une presse prospère, adossée à des groupes de presse, mais aussi de leur conception de l'information. Une anecdote symbolise cette rupture, lorsque Jean Miot qualifie *Paris-Match* de « presse de caniveau » pour avoir publié des photos de la fille illégitime de François Mitterrand, provoquant le départ du groupe Hachette de la fédération et avec lui, une baisse d'un tiers des recettes pour l'organisation<sup>137</sup>. Cette sécession des magazines est aussi liée au resserrement des aides de l'État autour de la presse d'information politique et générale. Suite à la nomination de Jean Miot, à la direction de l'Agence France-Presse grâce au soutien du président de la République, Jacques Chirac, la fédération est orpheline. La candidature in *extremis* du président du groupe Bayard, Bernard Porte répond à deux objectifs : réunir la presse magazine et quotidienne (le groupe Bayard édite des magazines et le quotidien *La Croix*) et faire barrage aux groupes Havas et Hersant :

« Alors que l'élection de M. Renaud de Clermont-Tonnerre semblait acquise faute de concurrents, un rebondissement est intervenu ce matin avec la candidature surprise de Bernard Porte, président du directeur du groupe Bayard Presse et du SPPMO. Cette candidature de dernière heure du président par intérim de la FNPF se justifiait par le double souci de barrer la route à M. R. Clermont-Tonnerre, qui représentait le groupe Havas et d'enrayer une contre-offensive du groupe Hersant. En effet, Y. de Chaisemartin, P.-D.G. de la Socpresse, aurait de son côté envisagé de soutenir au dernier moment J.-M. Colombani, directeur du *Monde*, qui a accordé, hier, au *Figaro*, une interview remarquée sur le thème de la solidarité des quotidiens nationaux<sup>138</sup>. »

Le groupe Bayard que Bernard Porte préside depuis 1985 (et où il rentre en 1971), n'est pas un groupe comme les autres. Il a pour particularité d'être détenu par une congrégation religieuse : les Assomptionnistes. Ancien militant de la

135. Entretien avec un ancien directeur de la FNPF, 2014.

136. Les quotidiens à faibles ressources publicitaires trouvent des soutiens auprès de l'État. Dès 1972, le gouvernement Pompidou décide d'accorder des aides aux quotidiens diffusant à moins de 250 000 et 150 000 exemplaires, ces aides, augmentées par François Mitterrand, bénéficient dans les années 1980 à *l'Humanité*, *Libération*, *La Croix*, *Présent*, *France-soir*, *ibid.*, p. 273.

137. Cette fédération partira créer le Syndicat de la presse magazine et d'information (SPMI), présidé par Bernard Wouts, P.-D.G. du *Point*, ancien administrateur du *Monde*. Fils de commerçants à Roubaix, Bernard Wouts, après ses études à Paris au Lycée Saint Louis puis l'École centrale de Lille, rentre dans le champ de la presse par la filière industrielle. Directeur d'imprimerie (1966-1970), directeur industriel (1970-1974), administrateur de la société Bayard Presse P.-D.G. de la SCIA et des filiales industrielles du groupe (1976-1981), il est directeur de la Société de publication et d'édition réunies (1980-1985). Il est ensuite administrateur du *Monde* (1985-1990), P.-D.G. du *Monde* publicité (1986-1990) et du *Monde* imprimerie (1987-1990). P.-D.G. du *Point* (1990-2004). Source : *Who's Who* (remis à jour en 2012).

138. Archives de la préfecture de Paris, cote 77W3479, fonds des renseignements généraux, dossier 311619, Fédération de la presse parisienne. Note du 15 mai 1996.

Jeunesse étudiante chrétienne (dont il fut secrétaire général, puis président), Bernard Porte est lui-même gestionnaire dans une entreprise catholique, ce qui n'est pas sans paradoxe<sup>139</sup>. Très rapidement, il démissionnera de son poste à la FNPF, dénonçant le décalage entre l'« unité de la presse » concernant les sujets déontologiques et l'absence d'« union resserrée<sup>140</sup> » sur les questions de financement. Ses propos font allusion aux négociations dans le cadre de l'accord entre l'État et la Poste qui débouchera sur une augmentation de 50 % des tarifs payés par la presse<sup>141</sup>. Dans la revue *Esprit*, Olivier Mongin commentant la démission de Bernard Porte, déplore « l'incapacité de la presse écrite à régler collectivement ses propres problèmes » et s'inquiète des conséquences du recentrage des aides sur la presse d'information générale et politique pour les revues comme *Esprit* : « Les revues françaises, grosses ou petites, risquent de payer les pots cassés plus que d'autres et, avec elles, leurs lecteurs<sup>142</sup>. » La démission de Bernard Porte ouvre une crise sans précédent que résume une note des Renseignements généraux :

« Largement battue en brèche dans ses principes mêmes, l'institution est également devenue particulièrement onéreuse pour ses mandants. Aussi, aux yeux de nombre d'observateurs, la disparition de la FNPF paraît-elle plausible [...] De plus, les égoïsmes de chaque partenaire, ajoutés aux rivalités économiques, dans un contexte de crise de la presse, prennent le pas sur les problèmes d'éthique et de gestion d'ensemble de la profession<sup>143</sup>. »

Ces rivalités sont ravivées par le retrait de l'État illustré par l'accord avec la Poste cité, la suppression de l'abattement fiscal de 30 % réservé aux journalistes et la baisse des plafonnements publicitaires à la télévision<sup>144</sup>.

### *Une technocratisation de l'organisation*

La FNPF, amputée d'un tiers de ses recettes, se transforme en instance d'expertise pour les syndicats et de lobbying en direction des pouvoirs publics. En Bref, la fédération se technocratise. La fiche de poste du directeur, mentionne

139. PORTE B., *Je me suis toujours fait une certaine idée de la presse*, Paris, L'Archipel, 1994.

140. « Bernard Porte démissionne de la FNPF », *L'Humanité*, 8 janvier 1997.

141. « Depuis le début des années 1980, les relations entre ces partenaires étaient régies par les « accords Laurent ». Les éditeurs de journaux prenaient en charge le tiers du coût de diffusion. Les deux autres tiers étaient assumés par l'État, soit directement, soit par le biais de La Poste, qui relevait à l'époque du budget annexe. Mais depuis le changement de son statut juridique en 1991, La Poste, dont les comptes doivent désormais être équilibrés, fait remarquer que cette mission de service public lui coûte environ 3 milliards de francs par an. » Cet accord prévoit une augmentation de 50 % des tarifs payés par la presse, avec des aménagements pour « la presse d'information politique et générale quotidienne, "au plus hebdomadaire" » (tarifs inférieurs de 28 % à celui des autres publications au terme des cinq ans, mesure en faveur de la presse disposant de faibles ressources publicitaires). LEMAÎTRE F., « Nouvelles relations entre la presse et la Poste », *Le Monde*, 21 janvier 1997.

142. *Le Monde*, 26 février 1997.

143. Archives de la préfecture. Cote 77W3380 dossier 276238 Fédération nationale de la presse française, note du 4 février 1997, « La FNPF en mauvaise posture ».

144. *Le Monde*, 9 janvier 1997.

un profil qui ne soit « pas politique mais technique<sup>145</sup> ». Ce sera François Devevey. Contrairement à ses prédécesseurs – Raymond Dubreuil (président du syndicat de la presse quotidienne départementale), Gaston Gaudy<sup>146</sup>, Roger Bouzinac (administrateur de *Nice Matin*, de 1971 à 1998, P.-D.G. de l'AFP de 1978 à 1979<sup>147</sup>) ou encore, Michel Cabart (secrétaire général du *Midi Libre*), François Devevey n'est pas issu de la profession. Statisticien au service juridique et technique de l'information et de la communication (service du Premier ministre mis à la disposition du ministère de la Culture et de la Communication, en 1972), il rejoint le conseil des messageries de presse parisienne, en 1978. Il se constitue une expertise qui lui permet de rejoindre le cabinet du ministre de la Culture, François Léotard, sur cooptation de Marc Demotte, représentant du puissant groupe Hachette :

« Marc Demotte avait été mon soutien... Il avait vraiment poussé à ce que je sois pris à la direction de la Fédération. Et nous avons beaucoup travaillé ensemble au cours des douze années précédentes. »

François Devevey était déjà connu des dirigeants de la fédération :

« Toute la presse me connaissait de très longue date. Bouzinac m'avait signalé au ministre, qu'il connaissait de *Nice Matin*. Il était un éditorialiste écouté. Je suis arrivé au cabinet du ministre car la profession me connaissait. Donc, dès 86, j'étais suffisamment connu, dans ces milieux qui sont assez réduits, j'avais une certaine expertise, j'avais fait la réforme fiscale de la presse, je m'étais occupé de l'assujettissement de la presse à la TVA<sup>148</sup>. »

Il est perçu comme l'artisan de l'extension de la TVA de 2,1 % aux magazines (assujettis à un taux de 4 %) :

« Lorsque je suis au cabinet du ministère de la Culture, je signale au ministre qu'on est dans une situation peu convaincante qui crée des disparités entre les entreprises de presse puisque les quotidiens bénéficient d'un assujettissement à 2,10, que le reste de la presse est assujetti à 4, que la presse est dans une situa-

145. Réunion 13 octobre 1993. Archives de la FNPF, carton non daté.

146. Secrétaire général administratif de la FNPF, en 1945, il est accrédité au titre de la « commission de la presse, » auprès de l'assemblée constituante en 1946, ainsi qu'auprès de l'assemblée nationale, en 1949. Il collabore parallèlement au *Parisien libéré*. En 1955, il est nommé directeur général de la FNPF et élu au conseil d'administration de la SOFIRAD dont il restera l'un des administrateurs privés. En juillet 1956, il entre au conseil d'administration de Radio Monte Carlo au titre de représentant de la presse.

147. Roger Bouzinac dirige la FNPF entre 1979 et 1986. Entre 1951 et 1957, il participe à plusieurs cabinets ministériels. Sa nomination, en 1978 à la présidence de l'AFP, avec l'accord de l'Élysée, provoque la démission d'Hubert Beuve-Méry de son conseil d'administration au motif du « fait du Prince » (selon FRANCA M. et GROZIER J., *Nice. La baie des requins*, Paris, Alain Moreau, 1982). Roger Bouzinac quitte son poste. Il devient directeur délégué général du SNPQR, ce qui lui permet de siéger comme membre de droit dans le conseil d'administration de la SOFIRAD (holding détenue par l'État rassemblant *Radio Monte Carlo*, *Europe 1*, *Sud Radio*). « *Nice-Matin* peut ainsi passer de fructueux accords avec l'agence de publicité Havas, Radio et *Télé Monte Carlo* », soulignent, non sans cynisme, Michel Franca et Jean Grozier (*ibid.*).

148. Entretien, 2013.

tion qui n'est pas facile et que, finalement, il serait peut-être judicieux de mettre tout le monde au même taux, car si on ne le fait pas, on va voir apparaître des distorsions de concurrence. Je m'explique, à cette époque existaient déjà les suppléments des quotidiens (type *Figaro Madame*, *Figaro Magazine*), une presse magazine qui du fait de l'assimilation à ces quotidiens était dans le régime fiscal des quotidiens. Donc, vous aviez *Madame Figaro* d'un côté, assujettie à 2,10 et *Elle*, d'un autre côté, assujettie à 4, donc il y avait une *distorsion de concurrence*. C'était un argument très sérieux et donc, le ministre m'a demandé de lancer ça. Et je me suis retrouvé face à mes homologues du cabinet de Balladur à plaider pour une harmonisation fiscale. Il y a eu un arbitrage du premier ministre, qui était Chirac et Chirac a estimé qu'il était judicieux d'harmoniser les conditions d'imposition à la TVA. Ensuite, tout ça a été mis en musique par le service de l'administration fiscale et par le service juridique et technique de l'Information de l'époque<sup>149</sup>. »

Lorsqu'il arrive à la FNPF, l'organisation s'est appauvrie suite au départ des magazines. Il licencie six personnes parmi lesquelles un chauffeur (le « standing était trop élevé » pour la fédération, dit-il), une juriste, conserve un « homme à tout faire qu'il a gardé de ses responsabilités précédentes, formidable » et une documentaliste, cette fonction étant à ses yeux essentielle dans le repositionnement de l'activité de l'organisation.

« On est allés rue de Madrid, dans le 8<sup>e</sup>, en face du Conservatoire. C'était formidable. On a pu réunir dans un même bâtiment, sur un seul étage, autour d'une cour, les locaux de tous les syndicats et j'étais le tôleier de ce machin-là. J'avais mis en place un service de partage de salles de réunion disponibles. On avait vraiment rationalisé les formes d'organisation professionnelle. Je proposais une salle de documentation qui marchait, qui était très efficace<sup>150</sup>. »

Il instaure une présidence tournante afin de « mettre à la présidence des gens qui n'étaient pas forcément désignés ou disposés<sup>151</sup> » et « d'effacer les pouvoirs des présidents », ce qui a pour conséquence de rehausser ceux du directeur :

« Le directeur avait finalement tous les pouvoirs face à des présidents qui restaient un an, qui prenaient la mesure de leur boulot et qui s'en allaient avant d'avoir pu faire quoi que ce soit, alors qu'ils commençaient à être au point. »

Que les présidents soient tour à tour issus des différentes formes de presse représentées (nationale, régionale, quotidienne, hebdomadaire), y compris de secteurs considérés comme mineurs, contribue à la dévaluation symbolique de la FNPF :

« Kerraoul (président de la FNPF de 1997 à 1998) était "hebdomadaires régionaux" c'est-à-dire assimilé au 39 bis. Les quotidiens le supportaient d'autant

149. Entretien, 2014.

150. Cet extrait ainsi que les deux extraits qui suivent sont tirés d'un entretien, 2013.

151. Entretien, 2014.

plus qu'un bon tiers de la presse hebdomadaire régionale d'information appartenait à la PQR donc, Karraoul : "il était des nôtres" disaient les quotidiens. Donc, les départementaux, les régionaux, la presse parisienne, ont toléré Kerraoul [...] Lionel Guérin (président de la Fédération de 2000 et 2002) représentait la presse spécialisée au sujet de laquelle certaines mauvaises langues s'interrogeaient pour savoir si c'était vraiment de la presse. Je veux dire qu'il y avait un fossé peut-être psychologique entre la presse spécialisée et la presse quotidienne<sup>152</sup>. »

Parallèlement à l'effacement de son président<sup>153</sup>, l'organisation perd en effet son rôle de porte-parole de la presse auprès des pouvoirs publics. Cette situation est liée à des réorganisations au sein de l'administration d'État. Historiquement, les personnels du service Juridique et technique de l'information, héritiers des services de l'Information, dépendaient du Premier ministre. Leur rattachement au ministère de la Culture et de la Communication puis à la direction générale des Médias et des industries culturelles cristallise une perte de prestige :

« Le fait de ne plus relever directement du summum du pouvoir politique mais de dépendre, comme n'importe quel secteur industriel ou agricole, d'un ministre, d'une certaine façon, on quitte le régalien pour... [...] La presse considérerait que c'était mieux de relever du premier ministre que du ministre de la Culture qui est un ministre parmi d'autres [...] L'arbitrage était plus facilement favorable. »

Quant au directeur, une grande partie de son activité consiste à tenter d'infléchir le travail des Parlementaires par le déchiffrement de textes de lois et la rédaction de propositions d'amendements :

« Moi, j'ai rédigé par mal d'amendements. Mon passé m'autorisait à la faire. La PQR était très prolifique en amendements, plus ou moins bien rédigés, peu importe, mais ça donnait une base au travail parlementaire. Mais, moi, j'en ai rédigé de nombreuses fois et, de nombreuses fois, j'ai été amené à passer un texte, un projet de loi à la moulinette pour voir, pour bien montrer ce qu'il y avait dedans, pour bien montrer quels étaient les dangers, etc. Il m'est arrivé de très nombreuses fois de faire des notes sur : "attention, tel projet de loi comporte tel et tel danger pour nous". C'est du travail technique typiquement. Et c'est un travail que j'ai fait à la Fédération<sup>154</sup>. »

En 2008, les négociations avec la Poste entraînent le départ des quotidiens régionaux et, par voie de conséquence, la dissolution de la fédération, battue en brèche dans sa capacité à unifier la presse. En dépit des actions symboliques

152. Entretien, 2014.

153. En 2004, François D'Orcival, président du comité éditorial du groupe Valmonde, président du SPMO, prend la présidence de l'organisation patronale, puis Michel Comboul (2006-2008), président du SPQR (2004-2008), P.-D.G. de *Nice-Matin*, Alain Meternich, administrateur de DI Groupe (*Investir, La Tribune, Défis*).

154. Entretien, 2014.

(comme le cinquantenaire de la fédération en 1994), elle échoue à rassembler l'ensemble de la presse qui se réorganise sur d'autres bases.

### *Une reconfiguration des organisations patronales de presse*

La disparition de la FNPF laisse place à une pluralité d'entreprises de regroupements (syndicats, associations) qui cherchent à capter l'attention des pouvoirs publics. C'est en 2012 qu'est créée l'Association de la presse d'information politique et générale pour répondre au resserrement des aides de l'État sur les quotidiens d'information politique et générale. Cette structure rassemblait une dizaine de directeurs<sup>155</sup> de quotidiens nationaux :

« Ici, on représente tous les quotidiens nationaux parce qu'ils ont une logique industrielle encore partiellement commune, qui explique l'existence d'un périmètre autour des enjeux sociaux, et ils ont des intérêts conjoints, c'est leur rapport avec la poste, avec la TVA à 2, 10 % sur le numérique... [...] En gros, l'idée, c'est 1, historiquement, négociation sociale mais 2, aussi, un groupement d'éditeurs qui ont des caractéristiques communes, qui ont une capacité à "lobbyer" auprès des pouvoirs publics, des institutions européennes, etc.<sup>156</sup>. »

Ce recentrage de l'activité sur le travail d'influence auprès des pouvoirs publics et des institutions européennes répond à un nouveau marché professionnel dédié au « lobbying » auquel s'identifie le directeur de l'association, Denis Bouchez. Ce-dernier s'est chargé du lobbying européen pour la Fédération de la presse spécialisée (1990-1995), avant d'être chargé de mission pour le Syndicat de la Presse magazine et d'information (1995-1997), directeur de la Confédération nationale des viticulteurs à Appellation d'origine contrôlée (1997-1999), directeur adjoint du Syndicat de la presse magazine et d'information (1999-2005), directeur du Syndicat de la presse quotidienne nationale. L'action de cette association a abouti à la signature d'un accord entre la presse quotidienne et Google, sous le patronage du président de la République. Un « fonds pour l'innovation numérique de la presse » doté de 60 millions sur trois a ainsi été accordé par le géant de l'Internet aux quotidiens. Ce fonds était simultanément dénoncé par le Syndicat de la presse indépendante en ligne (SPIIL), écarté des négociations et doublement exclu de la gouvernance du fonds et de son attribution.

155. En 2012, l'association rassemblait Louis Dreyfus, P.-D.G. du *Monde*, Francis Morel, P.-D.G. des *Échos*, Marc Feuillée, DG du *Figaro*, François Morinière, DG de *l'Équipe*, Georges Sannerot, P.-D.G. du groupe Bayard presse *La Croix*, Bruno Lesouëf, directeur des magazines pour le groupe Lagardère, présent au titre de directeur du *Journal du dimanche*, Patrick Le Hyaric, directeur de *L'Humanité*, Philippe Nicolas, coprésident du directoire de *Libération*.

156. Entretien, 2014.

*Un nouvel entrepreneur d'unificateur symbolique ? :  
le Syndicat de la presse indépendante en ligne (SPIIL)*

Créé en 2009, par sept responsables de pureplayer (*Rue 89, Mediapart, Arrêt sur image, Backchich, Terraeconomica, Indigo, Slate*<sup>157</sup>), le Syndicat de la presse indépendante en ligne (SPIIL) fait figure d'héritier de la FNPF car il est parvenu à réunir une diversité de médias autour d'un langage commun. Les responsables de ces journaux aux effectifs restreints et aux ressources économiques, modestes, défendent une conception haute du journalisme qui s'adosse à la recherche de solutions de financement alternatives à l'État et au marché : abonnements payants (*Mediapart, Les Jours, Arrêt sur image*), représentation des fondateurs dans le capital (*Mediapart, Les Jours*), recours aux fondations (*The Conversation France, Reporterre, Basta*), aux donateurs, aux lecteurs (*Reporterre, Alternatives économiques*), etc. L'objectif de départ du SPIIL était de recevoir une reconnaissance de la presse numérique au même titre que la presse papier et bénéficier de la TVA à 2,1 %. Parallèlement aux transformations objectives du syndicat – incluant dans son périmètre les publications papier, il passait de 6 à 148 membres (en 2018) – la définition des critères mesurant « l'indépendance » ont été modifiés : « un média est indépendant si son principal actionnaire travaille dans le champ des médias<sup>158</sup> ». Cette définition est relativement formelle. Par exemple, l'actionnaire majoritaire de *Causeur* ne travaille pas dans la presse, bien qu'ayant dirigé le journal d'extrême-droite *Minute*, auparavant. À ses côtés se trouvent deux journalistes, fondateurs et une minorité de petits actionnaires : Xavier Niel (*Mediapart, Atlantico, L'Imprévu*), Thierry Wilhelm (*Mediapart, Alternatives économiques*), Charles Beigbeder (ingénieur, politicien, UMP). Cette définition minimale permet d'agréger une diversité de statuts juridiques – certaines publications ont le statut d'associations de loi de 1901 (*The Conversation, Basta* ou sont adossés à des associations [*Reporterre* appartient à la "Pile"])). D'autres sont des médias lucratifs bien que réinjectant leurs profits dans leur travail (*Mediapart* et *Les Jours* sont des sociétés par action simplifiée -SAS) –, de modèles économiques et de lignes éditoriales. Les fondateurs du SPIIL proviennent de la fraction la plus légitime du journalisme, la presse quotidienne nationale : *Le Monde* (*Mediapart*), *Libération* (*Rue 89, Arrêt sur image*). Ils ont quitté leurs journaux d'origine dans le cadre de procédures de licenciement ou de démission, et se sont construits contre ces expériences. Ainsi, Laurent

157. L'augmentation du nombre de membres adhérents a poussé le syndicat à élargir son périmètre aux médias papiers et à redéfinir ses objectifs : représenter la presse indépendante, en réaction aux médias traditionnels, devenus, pour les plus prestigieux (*Le Monde, Libération, Le Figaro, Les Échos, Le Parisien*), la propriété de groupes industriels (des secteurs des télécommunications, de la banque, du luxe, de l'armement). L'un des objectifs de ce syndicat « jeune », compte tenu de l'âge des adhérents et de son représentant, directeur de *Contexte*, site dédié aux politiques françaises et européennes qui s'est intéressé aux médias, lors de sa formation à HEC, consiste à imposer une nouvelle définition de l'institution de presse, tant du point de vue de son modèle économique (de type crowfounding ou « start-up », par exemple), de sa déontologie, que du rôle de ses dirigeants.

158. Entretien avec le directeur du SPIIL, 2016.

Mauduit, cofondateur de *Mediapart* déplore la double normalisation économique et éditoriale du quotidien *Le Monde* qu'il a quitté en réaction à la censure opérée sur l'un de ses articles. Ce quotidien qu'il avait rejoint en 1994 (après avoir dirigé le service économique de *Libération*) représentait pour lui un « idéal ». Il situe le basculement en 2004, lorsque le groupe Lagardère prend 16 % du titre, en même temps que Prisa, un groupe de presse espagnole. Très vite, la ligne éditoriale semble accompagner ce changement : « C'est à ce moment-là que Colombani dit : "il faut arrêter le journalisme d'investigation, on passe à un journalisme de validation, ce sont les mots qu'il emploie" », relate-t-il<sup>159</sup>. De même, en 2006, alors qu'il rentre de Chine où il était correspondant depuis cinq ans, Pierre Haski, cofondateur du site d'information *Rue 89*, découvre un *Libération* « bien engagé dans la crise » qu'il compare à un « bateau ivre » : « Serge July venait d'être viré par Rothschild, c'était une situation assez catastrophique<sup>160</sup>... » Il envisage avec trois collègues (Laurent Mauriac, Pascal Richet, et Arnaud Aubron), de créer un média sur Internet. En 2007, ils partent dans le cadre du 2<sup>e</sup> grand plan social de cette période : « Parce que d'abord, il nous fallait des indemnités pour pouvoir lancer le site et pour pouvoir bénéficier du chômage ». D'autres membres qui ont rejoint le SPIIL travaillaient au *Monde* (le directeur de *Reporterre*, Hervé Kempf y dirigeait le service Planète, le responsable du site *The Conversation France*, Didier Pourquery, était directeur adjoint de la rédaction du quotidien) et à *Libération* (l'équipe des *Jours*<sup>161</sup>). Réaffirmant le capital journalistique hors du champ des grandes enseignes, le pôle de métier des publications indépendantes cherche à renouveler les pratiques journalistiques : « On ne veut pas reproduire ce que la presse fait, comme l'édito du jour », dit un dirigeant de *Basta*<sup>162</sup>. *Les Jours* adopte une formation narrative journalistique. En cherchant de nouveaux modèles économiques, ces entreprises cherchent à imposer une nouvelle définition de la presse comme de ses dirigeants<sup>163</sup>.



Alors que le patronat des médias s'était, avec le soutien de l'État construit contre le retour des trusts, soixante ans plus tard, l'État s'est mué, dans le contexte européen, en accompagnateur du marché<sup>164</sup>. Il joue le rôle de régulateur en « élargissant la palette des instruments (de sanction, de limitation, d'incitation,

159. Entretien, 2012.

160. Entretien, 2012.

161. Sept des huit fondateurs travaillaient à *Libération* : Nicolas Cori, Sophian Fanen, Alice Géraud, Raphaël Garrigos, Antoine Guiral, Isabelle Roberts et Charlotte Rotman.

162. Entretien, 2016.

163. Entretien, 2016.

164. Jean Stern a souligné que les mesures mises à disposition des holdings – « l'intégration fiscale » et les « 5 % » – permettaient à une filiale déficitaire de faire baisser l'impôt de la holding : « l'achat d'une société éditant un journal en perte peut donc s'avérer une bonne affaire fiscale pour une holding ». Par exemple, les pertes de [la filiale du groupe LVMH de Bernard Arnault] Groupe les Échos – « entre 17 et 35 millions d'euros en 2010 selon les sources – permettent de baisser l'imposition globale de LVMH, qui affiche au total trois milliards de bénéfices en 2011 » (STERN J., *Les patrons de presse, tous mauvais*, op. cit., p. 114-115).

d'agrément, d'autorisation, de nomination) par lesquels il détermine les conditions de participation des "opérateurs privés" aux différents marchés<sup>165</sup> ». Cette situation explique l'intensification du travail de lobbying et d'accumulation d'un « capital bureaucratique<sup>166</sup> » dans cette dynamique. La dissolution de la FNPF en 2009 ouvre une nouvelle séquence marquée par la présence d'un patronat lié au pouvoir économique renouvelé et à l'État, d'un côté, et d'un patronat défendant le capital de métier, en marge des grandes enseignes, de l'autre côté.

---

165. FRANCE P. et VAUCHEZ A., *Sphère publique, intérêts privés. Enquête sur un grand brouillage*, Paris, Presses de Sciences Po, 2017, p. 30.

166. LAURENS S., *Les courtiers du capitalisme. Milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille, Agone, coll. « L'ordre des choses », 2015.



## Marchés de l'emploi, rôle des actionnaires et activités de direction

La façon dont les dirigeants classent et hiérarchisent leurs employeurs diffère en fonction de leur définition de l'excellence professionnelle et de leur trajectoire. Certains dirigeants de médias ne voient pas d'inconvénients à travailler pour un industriel quand d'autres s'y refusent catégoriquement. Dans la même ligne, l'État est perçu comme un employeur idéal pour les uns, à éviter, pour d'autres. Pour comprendre ces visions qui s'affrontent, encore faut-il présenter ces employeurs et leur champ d'intervention. Dans les discours journalistiques, les actionnaires sont souvent présentés comme instrumentalisant l'information pour leur propre compte. Mais est-ce bien celui « qui paye l'orchestre qui décide de la musique<sup>1</sup> ? ». Alors que l'influence directe des propriétaires sur les contenus s'est installée dans les discours publics comme une évidence, cette relation a rarement été étudiée empiriquement. Revenant sur les entraves méthodologiques à la résolution de cette énigme, l'on suggère des pistes pour comprendre les leviers invisibles que les actionnaires peuvent manier. L'on s'intéresse ensuite aux tâches quotidiennes accomplies par les dirigeants, une fois nommés. Les médias d'information sont à la fois des entreprises commerciales et des entreprises de production de biens symboliques. Cette dualité qui dessine les contours du poste s'incarne souvent dans une spécialisation des fonctions (le directeur de la rédaction<sup>2</sup> rend les arbitrages éditoriaux, alors que le « manager » prend en charge les aspects budgétaires, administratifs et stratégiques de la production de l'information). Qu'ils remplissent seuls ou à plusieurs ces fonctions, les dirigeants entretiennent un rapport au rôle différencié. Certains se muent en véritables « VRP » du journal, à l'extérieur, dans les « dîners en villes » quand d'autres font « tourner la boutique ». De façon générique, quelque-soit la position qu'ils occupent, les dirigeants doivent maîtriser un sens relationnel, lequel se décline différemment selon les buts poursuivis et les interlocuteurs rencontrés.

1. Question soulevée par Daniel Gaxie qui reprenait l'expression employée par Aude Lancelin au cours d'une conférence-débat sur l'indépendance des médias organisée à Sciences Po par l'Observatoire de l'éthique de la vie publique, 13 juin 2019.

2. Selon les entreprises de presse, il peut être appelé « directeur des rédactions », « directeur de l'information », ces appellations renvoyant à l'organisation hiérarchique (le directeur de l'Information d'un groupe audiovisuel est placé au-dessus du directeur de la rédaction d'une des chaînes du groupe...).

## Caractéristiques et perceptions sociales des employeurs

En France, trois grands types d'actionnaires détiennent les médias d'information : l'État, les acteurs privés (industriels, banquiers, hommes d'affaires), la société civile (journalistes, partis politiques, organisations religieuses, associatives, militantes<sup>3</sup>). Parmi les entrepreneurs privés, l'existence d'un propriétaire physique, identifiable distingue le capitalisme de presse du capitalisme financier<sup>4</sup> :

« D'abord [j'ai connu] Francis Bouygues, ensuite Martin, mais... Et il y en a une troisième, c'est Dassault – *Le Figaro*. C'est d'ailleurs trois fois du capitalisme familial, avec un patron du groupe qui est un entrepreneur, une personne physique. Le hasard a fait que les trois fois, ça reproduisait un schéma très différent à chaque fois, mais avec ces caractéristiques : capitalisme familial et une personne physique d'entrepreneur<sup>5</sup>. »

Cette dimension signifie que les médias peuvent, à l'instar d'un patrimoine, être transmis (comme l'illustre la passation du groupe Bouygues, de Francis à Martin Bouygues, du groupe Lagardère, de Jean-Luc à Arnaud Lagardère, de la présidence du conseil de surveillance de Vivendi et de la direction de *Canal+*, de Vincent à Yannick Bolloré) ce qui peut poser des difficultés lorsque les héritiers sont en désaccord (comme ce fut le cas après le décès d'Émilien Amaury et celui de Robert Hersant) ou qu'il n'y a pas d'héritiers (comme par exemple pour le groupe Perdiel). Les propriétaires de médias privés sont pour la plupart d'entre eux originaires de l'industrie, des affaires et de la banque et épousent, en tant que membres de l'élite économique, la structure du champ du pouvoir. Ce sont des hommes de plus 50 ans, détenteurs d'un important volume de capital économique (ils figurent dans le classement des personnes les plus riches de France<sup>6</sup> établi chaque année par le magazine américain *Forbes*<sup>7</sup>). Ils disposent égale-

3. BENSON R., HÉSSÉRUS M., NEFF T. et SEDEL J., *How Media Ownership Matters* (à paraître); PRADIÉ C., « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux*, 2005/3, n° 131, p. 83-109.

4. Ce n'est pas le cas, cependant, aux États-Unis ou en Suède où des grandes entreprises cotées en bourse sans actionnaires majoritaires sont propriétaires des principaux journaux, réseaux de télévisions et médias en ligne (par exemple *USA Today*, détenu par le groupe Gannett; *ABC News*, propriété de Disney, *CNN* [AT&T]; *Huffington Post*, [Verizon]; *Aftonbladet* et *Svenska Dagbladet* en Suède, propriétés du conglomérat norvégien Schibsted). Voir BENSON R., « How Media Ownership Matters in the U.S.: Beyond the Concentration Debate », *Sociétés Contemporaines*, 2019/1, n° 113, p. 75, et BENSON R., HÉSSÉRUS M., NEFF T. et SEDEL J., *How Media Ownership Matters*, *op. cit.*

5. Entretien, 2011.

6. Bernard Arnault occupe la première position dans le classement mondial (en 2020) et la première position, en France avec 88 286 milliards d'euros (en 2019). François Pinault occupe la sixième place (groupe Kering, 29 milliards d'euros), la famille Dassault, la septième place (23 milliards), Patrick Drahi, la dixième place (9 milliards), occupée deux ans plus tôt par Xavier Niel et sa famille (avec 9,4 milliards) et un an plus tôt, par Vincent Bolloré (avec 7,2 milliards de dollars en 2016). Source : Les 500 plus grandes fortunes de France, 2016, 2017, 2018, 2019, Challenges, classement des fortunes. Site consulté le 22 juin 2020.

7. Ce classement comporte plusieurs limites. En particulier, ce classement est établi à partir des actifs dont le magazine a la preuve qu'ils appartiennent à la personne. Autrement, dit l'évaluation dépend de la transparence des déclarations du milliardaire. Elles se fondent aussi principalement sur la valeur des actions détenues par les milliardaires dans l'entreprise, expliquant le recul de Patrick Drahi (de 13 milliards à 6 milliards lié

ment d'une reconnaissance de l'État : la plupart d'entre eux ont été décorés de la Légion d'honneur ou de l'Ordre national du Mérite. En revanche, ils sont moins dotés en capital culturel : la moitié seulement a un diplôme de grande école (Serge Dassault [†], Claude Perdriel [†], Patrick Drahi sont diplômés de l'école polytechnique ; Matthieu Pigasse, de l'Ena) l'autre moitié, un niveau de diplôme équivalent au master ou au DESS (Vincent Bolloré, Alain Weill, Arnaud Lagardère) ou en-dessous : Martin Bouygues et Pierre Bergé (†) n'ont pas le baccalauréat, Xavier Niel a abandonné les classes préparatoires scientifiques. Si l'on considère le critère d'ancienneté dans la bourgeoisie, ils se répartissent différemment entre l'ancienne bourgeoisie et la nouvelle bourgeoisie. D'un côté, figurent les dirigeants issus de classes moyennes dont la mère travaille : le père de Xavier Niel est juriste, sa mère comptable ; les parents de Patrick Drahi sont enseignants en mathématiques, le père de Mathieu Pigasse est journaliste et sa mère, directrice de communication, le père de Pierre Bergé était fonctionnaire et sa mère, institutrice... De l'autre côté, sont rassemblés les « héritiers » appartenant à une bourgeoisie installée, descendants d'une lignée d'ingénieurs ou d'hommes d'affaires (les pères de Martin Bouygues, Serge Dassault, Arnaud Lagardère, François Pinault étaient ingénieurs, celui de Vincent Bolloré, industriel et homme d'affaires). Aussi, les entrepreneurs de médias privés se distribuent-ils sur un axe opposant les activités « gratuites » marquées par le désintéressement ou l'intérêt général (mesuré à l'appartenance des parents à la fonction publique notamment) aux propriétaires intégrés à l'ordre économique<sup>8</sup>. Ils se distinguent également par leur rapport au politique, comme l'exprime ce dirigeant :

« [*Ce qui distingue les propriétaires des journaux pour lesquels j'ai travaillé, c'est*] d'abord, leur relation à la politique. Jean-Luc Lagardère et Serge Dassault ont une forte implication politique. Serge Dassault encore plus, puisqu'il est sénateur UMP, parti majoritaire de la droite... Mais pour vous dire, Dassault d'un côté, Lagardère et Bouygues de l'autre. Dassault c'est certes un entrepreneur mais c'est un acteur politique engagé, sénateur de l'UMP. Martin et Francis Bouygues et, avant, Jean-Luc Lagardère, sont essentiellement des entrepreneurs et n'ont pas de rôle politique direct. Ils ont des *responsabilités* politiques. Donc, avec Serge Dassault c'est assez clair. Le propriétaire n'intervient pas dans la ligne éditoriale du quotidien et dans le traitement quotidien de l'information, en revanche, il a défini, lui, une ligne éditoriale. C'est assez facile, parce que son activité politique est à visage découvert. Il est sénateur UMP. Donc, je suis directeur de la rédaction, néanmoins la ligne éditoriale elle est faite avec lui. (La ligne générale)<sup>9</sup>. »

En fonction des secteurs d'origine et des logiques de carrière, les médias détenus par des industriels peuvent être perçus comme une menace pour l'exercice du journalisme ou, à l'inverse, pour le personnel de « renfort », comme

aux difficultés d'Altice en 2017). VAUDANO M. et BARUCH J., « Les limites du classement des milliardaires par "Forbes" », *Le Monde*, 6 mars 2018.

8. DENORD F. *et al.*, « Le champ du pouvoir en France... », art. cité, p. 15.

9. Entretien, 2011.

leur permettant d'exercer pleinement leur activité. Une dirigeante de chaîne d'information en continu, originaire du marketing, oppose ainsi entreprises « bien gérées » à celle connaissant un « management déconnant » et met dos à dos « logique business » et « logique politique » :

« Le groupe *France Télé* [...] n'est pas [...] très enthousiasmant [...], pourtant c'est des belles chaînes avec une vraie problématique éditoriale passionnante etc., mais, un management complètement déconnant [...] Le groupe X, c'est un endroit où il ne faut pas mettre les pieds (rires). Tellement politique! [...] C'est hyperpolitique, ce n'est pas tourné vers le client, c'est l'inverse du groupe Y. qui, par certains côtés, est dur parce que très orienté business, efficacité, etc., donc, parfois, ça manque un peu de liant mais ce n'est pas tordu, ce n'est pas politique, on sait ce qu'on fait<sup>10</sup>. »

L'État constitue le deuxième employeur du secteur. L'audiovisuel public apparaît pour plusieurs dirigeants comme un soutien à la création jusqu'au moment où le pouvoir politique reprend le dessus, comme l'exprime ce dirigeant :

« [Le service public est] le seul endroit où la liberté est affichée à l'entrée, quoi. Enfin, je veux dire, il ne peut pas y avoir de pression, sauf celle qu'on se met... sauf erreur de *management*, sauf je ne sais pas quoi, mais enfin... moi j'ai jamais eu de souci dans le service public [Après la libéralisation du service public], je n'ai jamais eu peur de ce que je disais ou de ce que je pensais, de ce que j'exprimais, de ce que je faisais jusqu'au jour où j'ai été mis à la porte<sup>11</sup>. »

Enfin, un troisième ensemble de médias (généralement des petites structures) se présente comme « indépendant ». Ils rassemblent une diversité de statuts (Société commerciale, coopérative, association « loi de 1901 »), de modèles économiques (avec ou sans publicité, sur abonnement...) et d'actionnariat : journaux généralistes dont l'actionnariat est détenu par leurs journalistes exclusivement (*Le Canard Enchaîné*) ou mélangé avec d'autres actionnaires (*Mediapart*, *Les jours*), journaux faisant appel aux lecteurs (*Politis*, *Le Monde diplomatique*) :

« On sait d'où vient l'argent, il n'y a pas de publicité, on est pas dépendants de la publicité, donc, il n'y a pas de rapport avec le capitalisme, ou les puissances d'argent, appelez ça comme vous voulez » [...] Cela permet d'écrire ce qu'on veut<sup>12</sup>! »

Cette nébuleuse regroupe également des médias de niche de moins de 10 salariés, spécialisés sur un thème ou engagés, bénéficiant d'aides de fondations (*The Conversation France*, *Basta*) croisées avec d'autres modes de financement (*Reporterre*). Figurent également dans ce périmètre, les journaux installés

10. Entretien, 2016.

11. Entretien, 2011.

12. Entretien, 2011.

à faible recette publicitaire, adossés à des groupes politiques (*L'Humanité*) ou religieux (*La Croix*)<sup>13</sup>.

### *Proximité/distance au métier*

Les témoignages ci-dessus donnent un premier aperçu de la façon dont les dirigeants s'orientent sur ce marché de l'emploi spécifique. Examinons maintenant plus en détail leurs schèmes d'appréciation.

Ceux qui sont journalistes ont tendance à positionner les actionnaires (et leurs représentants) sur un axe mesurant la proximité et la distance au métier, comme l'exprime ce cofondateur de *Mediapart* :

« Le signe distinctif de tous les patrons de presse en France, c'est que la presse n'est pas leur métier. Édouard de Rothschild, c'est un jeune *golden boy* qui en avait marre de faire de la banque de sa famille et de faire de l'équitation, et qui rachète *Libération* sur les ordres de Sarkozy, avec qui il passe des vacances avant. Bernard Arnault, qui rachète *les Échos*, et donc il y a une révolte déontologique aux *Échos*, qui pourtant n'est pas une rédaction frondeuse... Bernard Arnault est le témoin de mariage, enfin, du second mariage de Sarkozy. La presse n'est pas son métier<sup>14</sup>. »

Cette distance entre les actionnaires et la profession expose plus fortement les médias à des risques de prédation économique et politique. Serge Dassault<sup>15</sup>, qui était à la fois homme d'affaires, patron de presse et homme politique, constitue un cas paroxystique d'intrication des intérêts financiers, politiques et journalistiques<sup>16</sup>, comme l'exprime un ancien directeur de la rédaction du *Figaro* :

13. SEDEL J., « What independant news Media tell us about French media field », Communication, 3rd international Conference of communication and media studies, UC-Berkeley, octobre 2018 ; SEDEL J. et BENSON R., « Civil society media in the US, Sweden, Non profit media in The US and France », Communication, International Communication Association conference, Prague, mai 2018. Le terme « société civile » est utilisé en référence à la propriété par les églises et autres groupes religieux, syndicats, partis politiques, sociétés artistiques, et autres types d'associations ou fondations, tous partageant « une certaine distance à l'égard des pressions commerciales ». BENSON R., NEFF T. et HÉSSÉRUS M., « Media ownership and public service news: How strong are institutional logics? », *The International Journal of Press/Politics*, 2018, vol. 23, n° 3, p. 275-298, p. 278.

14. Entretien, 2011.

15. Après des études à l'École polytechnique suivies par l'École nationale supérieure de l'aéronautique et de l'espace, Serge Dassault intègre le groupe familial, d'abord comme ingénieur, puis y occupe plusieurs fonctions jusqu'à sa nomination, en 1987, comme P.-D.G. du groupe Dassault. En 2004, il suit l'exemple de son père, qui avait créé *Jours de France* (concurrent de *Paris-Match*) en rachetant au groupe Socpresse *Le Figaro* ainsi que *L'Express*, *L'Expansion* (aujourd'hui propriétés du groupe Roularta). Serge Dassault mène en parallèle de ses activités industrielles une carrière d'homme politique. Il se présente à Corbeil Essonne aux municipales de 1977 aux législatives de 1978 face au communiste sortant, puis aux législatives de 1981 face au socialiste. En 1995, il est élu maire de Corbeil Essonne, réélu en 2001, mais perd les élections législatives face au socialiste, Manuel Valls. Il est élu sénateur en 2004.

16. Sur les pressions exercées par Serge Dassault sur les contenus, lire JEAMBAR D., *Portraits crachés...*, op. cit., p. 63-72.

« Serge Dassault apprenait à connaître le journal et le journalisme... Il avait un certain nombre d'idées très arrêtées sur des sujets... économiques, en particulier. Il voulait absolument essayer de faire passer ses sujets le plus vite possible. Donc moi j'essayais de lui dire : "Ça ce n'est pas possible, ça c'est bon pour le journal"

*C'est-à-dire, il avait déjà une idée des sujets de...*

– C'est un homme politique, donc voilà, il savait ce qu'il avait envie de défendre!

*Pouvez-vous être plus explicite?*

– Bien sûr! Il était par exemple très favorable au développement de tout ce qui était intéressement et participation et très hostile à beaucoup d'éléments de rigidité et très pour la flexibilité du travail, très hostile à un certain nombre de rigidités sociales. Voilà. Donc, il essayait de faire passer ses idées en essayant de les faire porter haut par le journal<sup>17</sup>!»

À ces propriétaires éloignés du métier, tentés d'utiliser les médias pour leur propre compte (même si leur sont aussi reconnus des succès sur le plan industriel<sup>18</sup>) s'opposent ceux qui sont sincèrement attachés à l'information. Pour le directeur de la rédaction du *Nouvel Observateur*, l'employeur idéal, incarné par son patron, Claude Perdriel (patron du groupe Perdriel – propriétaire du *Nouvel Observateur*, jusqu'en 2015, de *Challenge*) doit être passionné par le journal et par la presse :

« L'idéal, c'est le mec passionné par ce qu'est un journal, passionné par ce qu'est la presse et tout et qui vit suffisamment bien pour ne pas en attendre plus que ça ne peut donner, c'est-à-dire quand même, pas grand-chose. Parce que votre patron de presse qui va racheter les *DNA*, ou *Ouest France* et tout, il ne faut pas qu'il s'attende à gagner beaucoup d'argent avec, quoi! (*rire*) Le problème, il est là! Pour un patron au sens traditionnel du terme, la presse, ce n'est quand même pas un cadeau, quoi. Ce n'est pas un investissement. Vous allez avoir des emmerdes, vous allez avoir des journalistes qui vont vous dire : "Oui mais nous, on veut avoir le droit de dire du mal de vous, si jamais ça pose un problème." Vous voyez, ça vous met à l'aise! (*rire*) Et... c'est en ce sens-là, votre sujet est intéressant, mais c'est presque plus un... Comment dire, ce n'est presque pas une enquête sociologique, parce que je pense que ce type de personnage disparaît, quoi<sup>19</sup>. Enfin... Il disparaît. Est-ce qu'on peut considérer Rothschild comme un

17. Entretien, 2012.

18. « Serge Dassault a été un très grand patron de presse sur le plan industriel, parce qu'il a énormément investi sur le journal, il a énormément investi sur l'imprimerie, il a fait ce que *Le Monde* n'a pas pu faire à ce moment-là et qui l'a amené dans l'état où Niel, Pigasse etc. l'ont récupéré (entretien, 2012).

19. Il s'avère que son pronostic sera le bon puisque Claude Perdriel cédera une partie de ses journaux dont *L'Obs* (ex-*Nouvel Observateur*) au Monde Libre, en 2014. Newt Radio TV rejoindra SFR Medias. Des titres changeront dans le même temps de propriétaires : Valmonde, éditeur de *Valeurs actuelles*, sera racheté au groupe pharmaceutique Fabre par Privinvest holding, un groupe international de construction navale, propriété des frères franco-libanais Safar. Dirigé par Étienne Mougeotte, Charles de Villeneuve et Iskandar Safar, le groupe rachètera le mensuel *Mieux vivre votre argent* en 2017.

patron de presse, à *Libération*? Non. C'est ce que vous aviez avant, c'est-à-dire des gens qui à la fois, étaient prêts à s'engager corps et âme dans un titre, en être un peu l'incarnation, et laisser à leurs journalistes la liberté d'aller parfois... y compris contre leurs intérêts, parce que les journalistes, c'est ça! Le boulot des journalistes, c'est d'aller porter le stylo dans la plaie! Donc, ils vont vous poser des problèmes, à vous patrons de presse. Vous voyez. Donc je ne sais pas bien comment ça peut... Mais je crois que le modèle Perdriel est un modèle unique, rare, mais<sup>20</sup>... »

De façon générique, pour les journalistes, la marge de manœuvre laissée aux rédactions est le critère essentiel d'appréciation des employeurs. C'est ce qu'exprime un ancien directeur du *Parisien* au sujet de Philippe Amaury, l'ancien propriétaire du groupe éponyme<sup>21</sup> :

« Je pense que la clé du succès du groupe Amaury, c'est l'indépendance consacrée aux rédactions. Avec Philippe, il pouvait se passer des mois sans qu'il n'y ait aucun contact. En même temps je me sentais très proche. Mais, je ne l'appelais jamais. C'est lui qui m'appelait. C'étaient des questions qu'il posait. Ce n'était jamais... Je vais vous donner un exemple [...] C'est au moment des ennuis de DSK avec la MNEF, le journal, on bastonnait, on faisait des révélations. Et en même temps, la famille Amaury était en train de gérer la succession avec DSK. Jamais il n'est intervenu. Ce n'est même pas lui qui nous l'a dit. Donc, si vous voulez, Philippe Amaury, c'est un modèle de patron en matière d'indépendance éditoriale<sup>22</sup>. »

De même, le directeur de *Libération* souligne que l'ancien actionnaire du titre, Jérôme Seydoux venait avant tout « aider » Serge July, le P.-D.G. du quotidien. Preuve de l'absence de conflits d'intérêts entre ses activités de producteur et de patron de presse, il affichait de façon ostensible une critique « sanglante » de *Libération* sur un film que sa société avait produit :

« Il avait encadré dans son bureau, je m'en souviens, c'était Pathé sa boîte et, donc, il faisait des films. Et tous les films de Seydoux étaient descendus régulièrement dans le journal. Il avait encadré une critique d'un film absolument sanglante. Ça le faisait marrer, alors il mettait ça dans son bureau pour bien montrer qu'il n'avait aucune influence<sup>23</sup>. »

Ce même dirigeant souligne que le propriétaire n'intervenait que sur les questions budgétaires, jamais sur les contenus :

20. Entretien, 2012.

21. Le groupe Amaury était propriétaire du *Parisien*, d'*Aujourd'hui en France*, de *L'Équipe* et de l'Amaury Sport organisation (qui organise et gère des événements sportifs tels que le Tour de France) avant le rachat du *Parisien* et d'*Aujourd'hui en France* par le groupe LVMH, en 2015.

22. Entretien, 2012.

23. Entretien, 2012.

« Alors, les rapports avec Seydoux étaient des rapports de gestionnaire, c'est-à-dire qu'il contrôlait les comptes. Il venait avec sa directrice financière qui ressemblait à... qui avait toujours une tête sinistre, habillée en noir, comme ça, on aurait dit une publicité pour Domina, vous savez, une fille qui fouette les gens. Et alors, il disait : "les piges de la culture ont augmenté de 3 %, c'était 2, pourquoi?" On rendait compte de notre gestion. Mais le contenu, c'était nous, il [le propriétaire] n'a jamais dit un mot<sup>24</sup>. »

Un consensus se dessine aussi parmi les dirigeants rencontrés autour de l'idée que le groupe de presse est la forme de propriété (et l'employeur) la plus légitime. Le patron de groupe de presse « connaît le métier ». Il est, pour reprendre les termes utilisés par un dirigeant cité, à la tête d'un « groupe professionnel » et non pas d'un « groupe politique ou lié à des intérêts économiques ». Paradoxalement, cette forme de propriété, idéalisée, est très peu représentée en France. Autre paradoxe : alors que la configuration où le propriétaire est lui-même journaliste permet une « indépendance éditoriale totale », elle est aujourd'hui quasiment inexistante (à l'exception du *Canard Enchaîné*, de *Mediapart*, des *Jours*) :

« Le deuxième cas que j'ai connu c'est donc *Le Monde* pendant toute cette période 1986-2000. *Le Monde*, d'une certaine manière, n'avait pas d'actionnaires. C'était les journalistes, c'était les personnels qui étaient propriétaires du journal. Donc, là, je dirais que c'était vraiment la rédaction, l'actionnaire principal était la SRM [société des rédacteurs du *Monde*], qui, évidemment, définissait à la fois la stratégie économique et la stratégie éditoriale du journal. [...] Donc, ben, ça a permis, certes, une indépendance éditoriale totale, c'était vraiment les journalistes... ça a conduit à des périodes de tensions quand il s'agissait de changer de directeur. Il y a eu des batailles homériques sur les successions, etc. mais c'était lié à ça, c'est que le directeur, finalement, du coup, était à la fois... Il était le P.-D.G., président directeur général et en même temps le directeur des rédactions. Donc, il faisait à la fois la stratégie managériale, économique et la stratégie éditoriale<sup>25</sup>. »

Cette configuration idéale est cependant critiquée au nom du « réalisme économique », comme l'illustre le retour sur expérience de cet ancien dirigeant et propriétaire du *Matin de Paris* :

« En tout cas, il y a une chose sûre, c'est que la première des compétences c'est de ne pas être un journaliste. [...] On a toujours, quand on a ce métier dans le cœur, envie de faire le mieux possible. Ça n'est pas bien compatible avec le respect d'un budget. Donc, pendant sept ans, j'ai fait, je crois, du bon journalisme, et il y avait à la fin trop de journalistes, trop de dépenses par rapport aux recettes. Donc, il faut mieux faire venir des gestionnaires qui viennent de l'extérieur et je pense que la réussite, c'est un équilibre entre le gestionnaire et le

24. Entretien, 2012.

25. Entretien, 2012.

directeur de la rédaction dans lequel aucun n'a d'autorité totale sur l'autre. C'est ce que nous avons fait avec Jean Daniel. Si c'est le directeur de la rédaction qui l'emporte, il va être trop dépensier, si c'est le gestionnaire qui l'emporte, il va être trop économe. Donc, ça ne peut être qu'un respect mutuel et une discussion entre les deux<sup>26</sup>. »

Le « patron-journaliste » renvoie à un âge d'or mythique qui peut être mobilisé pour mieux critiquer le présent et les formes contemporaines d'exercice du pouvoir sur les journalistes. Mais il peut aussi être critiqué au motif qu'un intellectuel ne saurait être un bon gestionnaire, ce qu'infirmes la réussite économique de *Mediapart* et du *Canard Enchaîné*.

### *Propriétaires/salariés*

Une autre particularité de l'actionnariat de presse tient, pour plusieurs dirigeants rencontrés, à la présence de managers :

« À *Libé*, maintenant, les patrons sont des salariés, ce ne sont pas les actionnaires majoritaires qui sont au conseil de surveillance, bien sûr. C'est le conseil de surveillance et directoire, mais voilà. Pareil, au *Monde*, le président du directoire, Louis Dreyfus, c'est un salarié, ce n'est pas un actionnaire, c'est un *manager* salarié. Au *Figaro*, ce sont des *managers* salariés<sup>27</sup>. »

La façon dont un dirigeant du *Canard Enchaîné* présente le président du directoire du *Monde* comme un employé placé par l'actionnaire pour « serrer les boulons » montre bien la vision dépréciative de cette figure patronale :

« Dreyfus, c'est un employé de Pigasse. C'est rien... C'est un employé! Un peu comme je suis un employé du *Canard*, hein. C'est pas méprisant, ce que je dis, mais je veux dire, ce n'est pas un capitaliste. C'est un employé. Comme moi, je suis employé, hein... Pigasse pourra pas être là tous les jours, il a mis Monsieur Dreyfus pour... serrer ses boulons<sup>28</sup>! »

Cette critique formulée à l'égard de ces dirigeants qui n'engagent pas leur capital ressemble à celle qui est adressée aux « grands patrons » du CAC40 :

« Ce qui est condamné dans la rémunération des grands patrons, ce n'est donc pas l'enrichissement patrimonial, mais l'enrichissement de ceux qui, venus de rien, économiquement parlant, en viennent à faire fortune sans jamais avoir risqué leur capital. Au contraire, ils ont bénéficié durant la plus grande partie de leur carrière d'un statut de salarié, voire, un temps, de celui de fonctionnaire<sup>29</sup>. »

26. Entretien, 2012.

27. Entretien, 2011.

28. Entretien, 2011.

29. DUDOUET F.-X. et GRÉMONT É., « Les grandes patrons français et la crise financière », *Savoir-Agir*, 2009/4, n° 10, p. 43-52, réf. p. 50.

Elle renvoie là encore à un âge d'or où les propriétaires journalistes – Claude Perdriel au *Matin de Paris*, Philippe Tesson au *Quotidien de Paris* – officiaient dans la presse.

### *Groupes français/étrangers*

Les groupes de presse étrangers bénéficient d'une forte légitimité : d'une part, ils connaissent la profession et d'autre part, ils ne jouent pas les « maître-chanteurs » avec l'État. Travailler pour un « groupe professionnel étranger » présente une « configuration optimale » aux yeux de cet ancien dirigeant journaliste :

« Quand je suis passé en 2000 aux *Échos*, le journal était possédé par le groupe Pearson [...] Et là, je dis que c'était de mon point de vue, une configuration anglo-saxonne optimale parce que, un, le groupe Pearson était encore un groupe de presse, donc un industriel du secteur, un industriel des médias, quelqu'un qui connaissait le secteur. Et, en plus, qui y réussissait, parce que le *Financial Times* marchait bien, *Les Échos* aussi d'ailleurs. Deux, c'était un groupe professionnel et pas un groupe politique ou lié à des intérêts économiques quelconques et, trois, c'était un groupe étranger, donc, non français, qui n'avait aucun intérêt avec aucun parti politique, aucun groupe de pression français particulier. Donc, je pense que pour *les Échos*, c'était une période exceptionnelle<sup>30</sup>. »

Non seulement les groupes de presse étrangers sont indifférents aux « groupes de pression », aux partis politiques, aux « intérêts économiques » mais ils importent d'autres logiques de « comportement », salue un dirigeant du *Canard Enchaîné* :

« Ils ont cassé une espèce de club anglais... Le groupe des patrons de presse français était un petit monde... [...] qui s'arrangeait entre eux, qui magouillait entre eux, etc. Donc c'est vrai que l'arrivée de ces deux grands groupes a cassé... a fait exploser un peu tout ce système-là, très arriéré<sup>31</sup>. »

### *Proximité/distance à l'État*

L'aura des groupes de presse étrangers révèle en creux le discrédit qui entache les liens entre les grands groupes privés et l'État comme l'exprime l'ancien propriétaire du groupe belge, *L'Express-Roularta* :

« C'est évident qu'un groupe industriel est un partenaire presque systématique de l'État. Parce que le grand client d'un groupe qui est présent dans le monde de l'aviation, le grand client, c'est l'État français! Ce n'est pas si évident d'être tout à fait indépendant<sup>32</sup>. »

30. Entretien, 2012.

31. Entretien, 2012.

32. Entretien, 2012.

Le directeur du *Point*, propriété de François Pinault (Artemis, filiale du groupe Kering) insiste sur le fait que le propriétaire de son journal est certes un grand groupe mais qu'il ne dépend pas des commandes publiques :

« Le truc, ce n'est pas tellement d'avoir un milliardaire comme actionnaire, ou d'avoir un industriel. La question, c'est de savoir : "Est-ce qu'il dépend, est-ce qu'il est lié aux commandes de l'État?" Le sujet, il est principalement là. Et dans quels termes il est lié à l'État, dans quels termes<sup>33</sup>... »

Son argumentaire peut se lire comme une façon de minorer le malaise lié à la nature du propriétaire. De même, le dirigeant d'une filiale explique qu'à son arrivée, le groupe avait rompu les liens avec l'État en cédant ses participations dans le groupe aéronautique franco-allemand EADS. Par ailleurs, il souligne avoir dit vouloir « travailler en toute indépendance » à l'actionnaire, comme si exprimer ses conditions suffisait à rompre avec un mode de fonctionnement institué.

« Oui, [Lagardère], c'est un groupe industriel. Quand je suis arrivé, j'ai dit à Arnaud Lagardère que je souhaitais pouvoir travailler en toute indépendance, que ce n'était pas la tradition de la maison de faire un journalisme agressif, ce n'est pas l'identité de *Match*. Par ailleurs, au moment où je suis arrivé, Arnaud Lagardère a, quasiment au même moment, vendu toutes ses participations dans les activités industrielles EADS qui étaient liées à l'État, donc le lien avec l'État était rompu<sup>34</sup>. »

### « Médias de droite/médias de gauche »

Les témoignages de dirigeants, les commentaires et analyses de journalistes et d'hommes politiques font apparaître l'étiquetage politique comme un véritable sport national. Dans cet univers qui a construit sa légitimité sur des valeurs d'indépendance à l'égard des pouvoirs économiques et politiques, les « labels » « droite », « gauche », etc. remplissent plusieurs fonctions. Ils peuvent permettre de s'orienter dans le flot des commentaires d'actualités, de positionner les journaux les uns par rapport aux autres. Mais ils peuvent aussi constituer des moyens pour déstabiliser les concurrents. Si certaines institutions et acteurs sont unanimement reconnus comme étant « politiques », d'autres ont un statut plus flou. Cela montre que, de façon générique, les labels « politiques », « droite », « gauche », « apolitique » sont des enjeux de lutte. Par exemple, pour cette dirigeante de radio privée commerciale, le « politique » et ses produits dérivés (« militantisme », « engagement ») constituent des stigmates :

« Il y a un vrai engagement politique dans la presse que je n'ai pas envie d'avoir, ça ne me ressemble pas [...] C'est pour ça que les chaînes d'info ne sont

33. Entretien, 2012.

34. Entretien, 2017.

vraiment pas politisées [...] Je trouve qu'aujourd'hui, d'ailleurs, on voit bien sur quoi a débouché cette élection, le militantisme borné n'a plus aucun sens<sup>35</sup>. »

En opposant « l'apolitisme » des chaînes d'information en continu à l'engagement politique de la presse écrite, elle exprime une idée communément admise. Cette séparation entre d'un côté, une presse éditoriale, politique, de l'autre, une presse audiovisuelle, « omnibus », est en fait une construction sociale. Le contrôle du temps de parole des candidats aux élections effectué par le Conseil supérieur de l'audiovisuel contribue à entretenir cette façade de neutralité, comme l'exprime cet ancien président de *TF1* :

« Comme vous êtes des télévisions, puisque vous faites des produits de masse, gratuits, vous devez une certaine déontologie, c'est-à-dire le respect des équilibres politiques. Et les équilibres politiques, ça existe, c'est contrôlé par le CSA. Et ça veut dire que dans vos journaux d'information, dans tous vos journaux d'information, vous devez respecter la règle des trois tiers. Un tiers du temps pour la majorité, un tiers du temps pour l'opposition, un tiers du temps pour le gouvernement. Et dans les périodes électorales, il y a des règles encore plus strictes. Ça fait dix ans qu'il n'y a plus de problèmes<sup>36</sup>. »

Cette neutralité répond également à des intérêts commerciaux. En effet, les chaînes commerciales ne doivent pas afficher leur orientation partisane sous peine de perdre une partie de leurs auditeurs, comme l'exprime l'ancien directeur d'antenne de cette même chaîne :

« Vous ne pouvez pas vous couper d'une partie importante... la gauche, c'est 50 %. Quand ça va mieux pour elle, c'est 52 %, quand ça va mal c'est 43 % ou 45 %. Enfin, bon... dans la zone des 45-51, elle va peut-être faire 53 % au second tour ! Donc vous ne pouvez pas faire une information, un programme, qui s'adresse au plus grand nombre, en prenant des positions politiques tranchées<sup>37</sup>. »

La construction d'une façade « apolitique » est aussi alimentée par la nécessité, pour les actionnaires, partenaires économiques de l'État, de savoir s'adapter aux alternances politiques<sup>38</sup>.

Aussi, l'indépendance politique des médias, sous la surveillance du CSA, les logiques commerciales et la proximité entre des actionnaires et l'État, imposent-elles aux dirigeants de chaînes de télévision un comportement politique discrétionnaire.

35. Entretien, 2017.

36. Entretien, 2012.

37. Entretien, 2011. BENSON R., HÉSSÉRUS M., NEFF T. et SEDEL J. (*ibid.*) ont trouvé dans leur analyse de contenu pour les années 2015-2016 que le site de *TF1* était entièrement neutre (ne louant ni ne critiquant) dans ses mentions des acteurs politiques, se différenciant de la plupart des autres médias d'information français. Ce constat n'empêche pas l'existence d'autres formes d'orientation partisanes dans les choix d'angles ou de sujets.

38. Je « fais mieux mes affaires avec les socialistes » aurait confié Serge Dassault. JEAMBAR D., *Portraits crachés*, *op. cit.*, p. 64. Martin Bouygues serait quant à lui « hollando-compatible », selon ROCHEGONDE A. et SÉNÉJOUX R., *Médias, nouveaux empires*, *op. cit.*, p. 72-73.

tionnaire<sup>39</sup>. Le durcissement de la ligne politique éditoriale du *Figaro* impulsée par un ancien dirigeant de *TF1* illustre la façon dont le changement de support modifie le rapport au rôle.

S'ils ne parviennent pas toujours à positionner les médias audiovisuels sur un axe droite/gauche, à l'exception de *TF1* (et dans une moindre mesure des chaînes du groupe *Canal+* depuis la prise de contrôle de Vincent Bolloré), les dirigeants de médias dessinent spontanément un *continuum*, en presse écrite, de « la droite<sup>40</sup> » (avec *Le Figaro* et *Le Point*) à la « gauche » (avec *Libération* et *Le Nouvel Observateur*) :

« *Le Figaro* a quand même toujours été un journal de droite, libéral et européen... En gros. Et on retrouve ça dans la ligne du *Figaro* sur 50 ans. Après, il y a... Mais *Le Figaro* a toujours été un journal de droite. Je vais le dire simplement, il a toujours combattu la gauche<sup>41</sup>. »

Aux deux extrêmes de ce *continuum*, la proximité avec les acteurs politiques est considérée comme la norme :

« À *L'Obs*, on avait des relations avec des hommes politiques de gauche parce qu'on était officiellement un journal de gauche mais on veillait, par exemple, moi, on veillait à ne pas privilégier l'un par rapport à l'autre. Martine Aubry, par exemple, elle nous détestait, on la critiquait. Quand vous êtes au *Figaro*, par exemple, qui est un journal de droite, ce n'est pas gênant. Mais Étienne Mougeotte n'aurait pas pu être ça au *Monde*<sup>42</sup>. »

Un dirigeant relativise l'image droitiste de son hebdomadaire en insistant sur la diversité des profils politiques dans sa rédaction :

« À l'intérieur d'une rédaction [...] il y a absolument de tout, dit le directeur du *Point*. De toutes les façons, c'est bien connu que, si vous allez au *Figaro*, il y a plein de gens de gauche au *Figaro*, pourtant on ne peut pas dire que *Le Figaro* soit de gauche. Et non non, ça c'est extrêmement varié. Extrêmement [...] Voilà, je crois que les frontières idéologiques sont quand même un peu moins violentes qu'il y a 20 ou 30 ans<sup>43</sup>. »

Ses propos mettent surtout en évidence le rôle déterminant de la hiérarchie et de certaines rubriques considérées comme stratégiques (politique, éditoriale) sur l'orientation politique globale du titre.

39. Christophe Nick et Pierre Péan ont décrit la « balladurisation » de *TF1* après la mort du fondateur, Francis Bouygues [Martin Bouygues a succédé à la direction du groupe familial Bouygues à la mort de son père, Francis Bouygues] (NICK C. et PÉAN P., *TF1, un pouvoir*, op. cit., p. 297 et le chapitre 21 : « La "balladurisation" », p. 543-582). Lire aussi ROCHEGONDE A. et SÉNÉJOUX R., « Martin Bouygues, l'ami déçu », *Médias, les nouveaux empires*, op. cit., p. 57-79.

40. Aujourd'hui, le spectre s'est élargi aux « extrêmes » comme l'illustre l'hebdomadaire *Valeurs actuelles*.

41. Entretien, 2012.

42. Entretien, 2017.

43. Entretien, 2011.

Valorisé dans les médias audiovisuels, l'apolitisme est décrié en presse écrite. Les lecteurs de cette presse attendent précisément de l'achat de ces journaux un engagement ou au moins, un point de vue sur les candidats afin de pouvoir s'orienter dans le jeu politique. Aussi, l'absence de ligne éditoriale apparaît-elle problématique, comme l'exprime le directeur de *L'Express* :

« D'une certaine manière, on en a souffert [de ne pas être un journal partisan] parce que nos deux concurrents ont mieux vendu que nous, je pense, parce que dans cette période électorale, finalement, les militants se mobilisent et achètent leur journal. Comme on n'était le journal d'aucun militant... Enfin, bon, on a bien vendu... Et *Libé*, depuis, s'est effondré, *Le Figaro* aussi, mais pendant la période électorale, c'est vrai que ça a profité aux journaux militants<sup>44</sup>. »

Ne pas afficher de soutien partisan, c'est aussi prendre le risque d'être étiqueté politiquement par ses adversaires :

« Moi, j'ai fait deux éditos, un avant le premier tour, un avant le deuxième. Ce n'était pas des éditos qui appelaient à voter particulièrement pour un candidat mais qui disaient ce qu'on pouvait attendre d'un candidat. Après, ça a été interprété... Par exemple, mon deuxième édito qui s'appelait "Vivre ensemble", c'était à la veille du deuxième tour entre Sarko et Hollande et, grosso modo, le parti pris que je prenais c'est que je disais : "Quelque-soit le candidat, le grand défi qu'il aura à surmonter, c'est qu'il faudra qu'il agisse de manière à ce qu'on retrouve un sens du vivre ensemble dans la société française." C'est sûr que ça s'adressait beaucoup plus, puisque je considérais, tout le monde avait considéré que Sarkozy faisait de l'exacerbation des tensions, c'est vrai que ça donnait le sentiment, mais comme je pensais, enfin, tout le monde pensait déjà que Hollande allait être élu donc. Mais je pense qu'on n'a pas été un journal partisan<sup>45</sup>. »

Le caractère redondant de ces situations indique qu'il s'agit d'une règle de fonctionnement du « jeu » :

« Comme au jeu d'échecs, toute action accomplie dans une relative indépendance représente un coup sur l'échiquier social qui déclenche infailliblement un contrecoup d'un autre individu (sur l'échiquier social, il s'agit en réalité de beaucoup de contrecoups exécutés par beaucoup d'individus) limitant la liberté d'action du premier joueur<sup>46</sup>. »

Les revirements politiques constituent une autre « règle » de ce sous-espace de la presse politique. S'engager de façon ostensible en faveur d'un candidat expose les dirigeants au soupçon de collusion politique. Aussi, les périodes d'engagement des journaux en faveur de candidats sont-elles souvent suivies, une fois ces

44. Entretien, 2012.

45. Entretien, 2012.

46. ELIAS N., *La société de cour*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 1985, p. 152-153.

deniers nommés au gouvernement, par un cycle « critique » à l'égard du pouvoir en place, comme l'a montré Philippe Juhem<sup>47</sup>.

Mis bout à bout, ces éléments interrogent ce qui fonde la qualification de « politique » (ou pas) d'un média. Ce sont d'abord les « éditoriaux » engagés en faveur de candidats qui cristallisent cet engagement. C'est ensuite « l'affichage » des dirigeants avec des hommes et des femmes politiques<sup>48</sup>. Enfin, les acteurs extérieurs (concurrents, militants, universitaires, etc.) contribuent, à travers leurs discours, à construire ces positionnements. De façon générique, il faudrait étudier de façon plus systématique les profits retirés du fait d'être classé politiquement ou d'apparaître comme inclassable<sup>49</sup>.

### « Propriété de droite/propriété de gauche »

Une autre opposition se dessine entre une propriété de presse « de droite » qui laisserait libre cours aux lois du marché et une propriété de presse « de gauche », soucieuse de corriger la pente naturelle du capitalisme par des instruments de régulation externe (appel à l'État) et/ou internes (sociétés de rédacteurs)<sup>50</sup>. C'est en partie cela qu'exprime cet ancien dirigeant de groupe audiovisuel

47. Concernant l'alternance de 1981 et ses effets sur la presse, lire JUHEM P., « Alternances politiques et transformations du champ de l'information en France après 1981 », *Politix* vol. 14, n°56, Quatrième trimestre 2001, p. 185-208. Pour rompre avec l'engagement trop marqué du directeur du *Monde*, Jacques Fauvet, en faveur de François Mitterrand lors de la campagne présidentielle de 1981, André Fontaine a encouragé deux journalistes à révéler « l'affaire "Rainbow Warrior" » qui a abouti à la démission du ministre de la Défense socialiste, Charles Hernu. Lire BERGER F., *Journaux intimes. Les aventures tragi-comiques de la presse sous François Mitterrand*, Robert Laffont, Paris, 1992, p. 219-235. Cela « n'a pas été du goût de tout le monde. Dans les couloirs de l'Élysée, André Fontaine passait pour un voyou mondain. Son nom a été rayé de toutes les listes d'invitation. Des déjeuners avec le président de la République ont été annulés sous des prétextes divers. *Le Monde* avait rompu son cordon ombilical avec le pouvoir. Il redevenait crédible » (BERGER F., *Journaux intimes, op. cit.*, p. 330). Le 10 juillet, le navire du mouvement écologique Greenpeace est coulé dans le port d'Auckland en Nouvelle-Zélande. Il se préparait à partir en campagne contre les essais nucléaires français dans le Pacifique. Une enquête menée par Edwy Plenel et Bertrand Legendre aboutit à dévoiler la présence d'une troisième équipe des services secrets français, responsable, sur ordre, du sabotage. Sur le développement du journalisme d'investigation, lire également MARCHETTI D., « Les révélations du "journalisme d'investigation" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 131-132, mars 2000, p. 30-40.

48. La soirée au Fouquet's, une brasserie restaurant renommée située dans le 8<sup>e</sup> arrondissement de Paris, organisée pour fêter la victoire du nouveau président, en 2007, a constitué un cas paroxystique des relations entre pouvoir politique, économique et médiatique. Elle rassemblait, autour de Nicolas Sarkozy, Vincent Bolloré, président de Havas et du groupe Bolloré (*Direct Soir, Matin Plus, Direct 8*); Martin Bouygues (P.-D.G. du groupe éponyme, actionnaire majoritaire de la chaîne *TF1*), parrain du fils du président, Bernard Arnault (LVMH, propriétaire de *Radio Classique, Investir, La Tribune, Connaissance des arts*), Serge Dassault (P.-D.G. du groupe Marcel Dassault, propriétaire du groupe *Figaro*, depuis 2004), ainsi que d'autres chefs d'entreprises fortunés PINÇON-CHARLOT M., « Le Fouquet's : les amis du CAC 40 au cœur de la fête », in *Le Président des riches. Enquête sur l'oligarchie dans la France de Nicolas Sarkozy*, Paris, Zones, 2010, p. 15-20.

49. Cette position a été celle de Xavier Niel qui, actionnaire de médias « de gauche » (*Mediapart*) et de « droite » (*Atlantico*) s'affichait avec des hommes politiques des deux bords avant de se rallier publiquement à Emmanuel Macron. « Pour Xavier Niel, Emmanuel Macron est "un super président" », *20 Minutes*, 6 décembre 2018.

50. Il s'agit de représentations car l'on retrouve dans les titres marqués « à gauche » des formes d'exercice de l'autorité tout aussi centralisées que dans les titres marqués « à droite » et, dans des titres de droite, des manifestations d'indépendance éditoriale.

privé lorsqu'il évoque la conception « de gauche » du patron de presse qui serait naturellement au service d'une cause :

« Alors, en général, tous ceux qui analysent ces problèmes-là de relation entre l'actionnaire et un média, c'est toujours dans une vision biaisée de dire : "l'actionnaire, il défend une cause, ils défendent la politique, c'est, en général, les gens de gauche qui disent que tout ça c'est [...] Pas les gars de droite"<sup>51</sup>. »

Il oppose à cette vision romantique son sens du réel : sa première préoccupation était d'engranger des profits économiques afin de rémunérer les actionnaires et à fournir des emplois aux salariés de l'entreprise :

« Moi, ma première obligation, vous savez ce que c'était ?

– *Non*

– Que l'entreprise gagne de l'argent. J'avais des actionnaires à rémunérer, j'avais des salariés à faire progresser, qu'elle se développe pour donner du travail à mes collaborateurs, c'était ça mes obligations<sup>52</sup>. »

Il dénonce le « parti pris » politique qui consiste à fustiger la présence d'un groupe de BTP dans le capital de *TF1* et à accueillir positivement celle de banquiers et d'industriels dans celui du *Monde* :

« Le premier jour, on est arrivé : "Des vendeurs de béton, qu'est-ce qu'ils venaient... des affreux capitalistes! Pour faire de l'argent avec la culture." Mais quand c'est Niel et Pigasse, dans *Le Monde*, ils trouvent ça très bien. Pigasse, c'est quand même la banque Lazard! On est d'accord? Niel qui est un type extrêmement brillant (insiste sur les mots), on ne peut pas dire que c'est un pauvre! Bon, donc... Ils sont de gauche mais ils me font doucement rigoler. Ce qui veut dire que le parti pris est formidable. Je peux vous dire qu'en 20 ans de *TF1*, où je suis sorti du bâtiment pour aller en pleine lumière dans une entreprise qui était regardée tout le temps, je n'y ai vu que de la mauvaise foi et des attaques politiques. Donc, la relation... Et expliquer à quelqu'un, pardon, je ne vous fais pas un procès d'intention, qu'il peut y avoir des gens qui peuvent être assez purs dans leur façon de fonctionner. Alors là, vous les faites tous rigoler parce qu'ils ne vous croient pas<sup>53</sup>. »

Cet extrait d'entretien confirme la plasticité sociale des catégories. Sont également associés aux propriétaires « de gauche » et « de droite » deux types de gouvernance. Le premier, autocrate, laisserait peu de place aux débats et aux discussions internes, comme l'exprime ce dirigeant d'hebdomadaire de centre-gauche :

« La pression que peut exercer quotidiennement quelqu'un comme Mougeotte sur la rédaction du *Figaro* est évidente! Là, c'est une pression politique... Donc,

51. Entretien, 2012.

52. Entretien, 2012.

53. Entretien, 2011.

si vous voulez, un patron de presse comme Dassault, par exemple, va introduire dans le journal quelqu'un qui a à la fois la poigne et la manière de faire passer un certain nombre d'idées<sup>54</sup>. »

Ce modèle serait plutôt incarné par la presse « de droite » (*TF1, Le Figaro, Canal+* depuis l'arrivée de Bertrand Méheut, en 2003 puis de Vincent Bolloré, en 2015). Dans ces médias, le fait que l'actionnaire soit le « propriétaire des contenus » (et non les journalistes) s'impose comme une évidence, comme l'exprime un ancien directeur du *Figaro* :

« Beaucoup de gens en France considèrent que les journalistes sont propriétaires de la ligne éditoriale du journal. C'est faux ! Un actionnaire peut dire : "Je veux que le journal défende telle ou telle option" [...] Alors, après, une fois que le propriétaire fixe une ligne, ceux qui ont en charge de l'appliquer au jour le jour peuvent la discuter, l'aménager<sup>55</sup>. »

Le second modèle, « plus démocratique » est mis en avant par le patronat « de gauche ». Historiquement, *Le Monde* et *Libération* ont été marqués par la présence des rédacteurs dans le capital et les structures de décision. Afin de perpétuer le principe de l'indépendance sur lequel s'est construit *Le Monde* et pouvoir conserver son lectorat, les actionnaires, en 2010, ont dû donner des gages au « Pôle d'indépendance », une structure à but non lucratif dont la mission est de veiller à la préservation de l'indépendance éditoriale des publications du groupe<sup>56</sup>.

### Encadré 6. Portrait d'un patron de gauche : Claude Perdriel

Claude Perdriel apparaît aux yeux des dirigeants rencontrés, comme « un des derniers patrons de presse totalement indépendants ». Il explique avoir choisi d'investir dans le journalisme par « amour » de cette activité, des « collègues » qu'il considère comme des « amis », de ce métier « tellement utile » : « Je crois que le rôle de la presse, en tous les cas, de la presse écrite, est extraordinairement important » dit-il<sup>1</sup>. Il est aussi un authentique patron « de gauche », bien que son positionnement politique soit plutôt au centre (il se présente en entretien comme étant « ni particulièrement de gauche ou de droite », mais déclare au *Point* être un patron « de gauche depuis toujours<sup>2</sup> ») :

« Nous sommes mendésistes, sociaux-démocrates, respectant le marché mais, comment dire, hommes de gauche, et les deux choses [inaudible], c'est la justice et la lutte contre les inégalités. Mais, par exemple, pour ce qui vient de se passer au sujet de l'euro, ça ne nous empêchera pas de reconnaître que

1. Entretien, 2012.

2. GASQUET P. (de), « Claude Perdriel, la double vie du skipper du *Nouvel Obs* », *Les Échos*, 22 avril 2008.

54. Entretien, 2012.

55. Entretien, 2012.

56. « Création d'un pôle d'indépendance », *Le Monde*, 24 septembre 2010.

le président de la République [Nicolas Sarkozy] a fait un magnifique travail et qu'heureusement qu'il s'est battu pour défendre l'euro<sup>3</sup>. »

Il se démarque des autres propriétaires de médias par ses convictions idéologiques :

« Ma différence, c'est que je le fais pour des raisons, au fond, idéologiques. Je ne me sens pas particulièrement de gauche ou de droite. Je me sens du côté de la justice, de la lutte contre l'injustice, de la lutte contre les inégalités, d'une certaine rigueur morale et d'un certain nombre de valeurs. Donc, mon premier but n'est pas de gagner de l'argent, c'est de défendre ce à quoi je crois. Alors, ça change déjà complètement la gestion. Mais, pour défendre ce à quoi je crois, il est clair, et tout le monde, par exemple, à *L'Observateur*, le comprend, qu'il faut quand même gagner de l'argent parce que si l'on perd de l'argent, un jour, on tombe entre les mains des gens qui reprennent les journaux. Après tout, quand Niel reprend *Le Monde*, tant mieux, *Le Monde* continuera d'exister mais c'est vrai qu'aujourd'hui, le pouvoir de la rédaction qui était majoritaire a disparu, le pouvoir est entre les mains des capitalistes. Moi, j'ai réussi jusqu'à présent à ce que les journaux équilibrent à peu près, je les ai un peu aidés dans les moyens que je pouvais, mais mon but, c'est qu'ils existent, qu'ils suivent leur ligne politique qui, dans le cadre de *L'Observateur*, est celle de Jean Daniel et quand ils gagnent de l'argent qu'ils le gardent pour pouvoir réinvestir ou se protéger sur l'avenir<sup>4</sup>. »

Claude Perdriel grandit dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris comme nombre de patrons. Mais sa trajectoire familiale et sociale n'en reste pas moins heurtée. Son père, fabricant de voiles de bateau, ruiné par la crise de 1929<sup>5</sup>, travaille comme contrôleur de coton. Il terminera sa vie « très pauvre<sup>6</sup> ». Ses parents se séparent lorsqu'il a trois ans<sup>7</sup>. Puis, il est « élevé par sa grand-mère, et vit « un peu partout » jusqu'à l'âge de douze ans « où sa mère [le reprend] avec elle<sup>8</sup> ». En classes préparatoires scientifiques, au Lycée Janson de Sailly, il est camarade de Serge Dassault qu'il présente comme un inventeur et un patron social<sup>9</sup>. Après sa sortie de l'école Polytechnique, en 1947, il travaille comme ingénieur dans la construction de stations de traitement d'eaux usées en fondant la Société française d'assainissement (SFA) et dépose plusieurs brevets dont

3. Entretien, 2011.

4. Entretien, 2011.

5. GASQUET P. (de), art. cité.

6. « Il contrôlait la qualité du coton au port d'Anvers en particulier, et il vivait en Belgique, à Gand. Et il contrôlait la qualité du coton. Non non, il a terminé sa vie très très pauvre. Et d'ailleurs, je l'aidais, heureusement, un peu. Mais comme c'était un homme fier, ça n'est qu'après sa mort que je me suis rendu compte à quel point il manquait d'argent. Et j'ai regretté de ne pas l'avoir aidé plus » (entretien, 2012).

7. BÉGLÉ J., « Claude Perdriel : Mendès, Dassault, le Sanibroyeur et moi », *Le Point*, 29 juin 2018.

8. « Claude Perdriel, la double vie du skipper du *Nouvel Obs* », art. cité. Au *Point*, il dit avoir été élevé dans une famille juive dont un des membres, « engagé dans la marine en sortant de Polytechnique tout en prenant sa carte du parti communiste », l'a beaucoup influencé. Le sort réservé à cette famille est au fondement de son engagement « antiraciste » à 15 ans, « le cœur très à gauche ». « Claude Perdriel : Mendès, Dassault, le Sanibroyeur et moi », art. cité.

9. « C'était un grand Français, un grand industriel. Sa réussite, c'est Dassault systèmes. Il avait trente ans d'avance sur les logiciens. Il avait des préoccupations sociales, il a toujours défendu la participation et l'a mise en œuvre. Un tiers des bénéfices était pour les salariés » (*ibid.*).

Sanibroyeur<sup>10</sup>. Son travail ne l'empêche pas d'entretenir une proximité avec le milieu des écrivains. Il crée avec son ami Jacques Brenner une « petite revue littéraire » : *Le Cahier des saisons* : « Tous mes amis étaient journalistes ou écrivains, j'ai toujours vécu dans un milieu d'écrivains » dit-il<sup>11</sup>. Son engagement « à gauche » l'amène à prendre en charge les relations publiques de François Mitterrand puis à créer, en 1977, *Le Matin de Paris*, afin de soutenir le parti socialiste et plus précisément la candidature de Michel Rocard. Directeur général du *Matin de Paris* et du *Nouvel Observateur*, il quittera *Le Matin de Paris* en 1984, alors que le titre enregistre une baisse d'un tiers de ses ventes. Claude Perdriel investit dans le Minitel en ouvrant les messageries roses 3615 JANE et ALINE dont les bénéfices permettent de renflouer *Le Nouvel Observateur*<sup>12</sup>. En 1989, il infléchit la ligne éditoriale de l'hebdomadaire en recrutant le directeur de la rédaction du *Figaro*.

10. « Un jour, c'était dans les années 1950, je me suis aperçu que 50 % des logements en France n'avaient pas de toilettes intérieures. J'ai pris un brevet qui a tenu vingt-cinq ans, faisant ainsi la réussite de SFA », *Le Point*, art. cité. Cette PME permettra de financer son groupe de presse et de maintenir son indépendance (la branche Sanibroyeur rapportera, en 2011, par exemple, entre 110 et 120 millions de chiffres d'affaires).

11. Entretien, 2011.

12. PUECH M., « Le monde du Minitel se paye Le Monde », *Mediapart Le club*, 20 juin 2010.

Comparés aux propriétaires « de droite », les actionnaires « de gauche » ont en commun de ne pas avoir hérité de la direction de l'entreprise. Ils appartiennent davantage à la petite bourgeoisie qu'à la grande bourgeoisie (leur père est fonctionnaire, journaliste, artisan et leur mère travaille). Ils sont proches des milieux culturels, artistiques et journalistiques. Dispersés par leurs diplômes et leurs trajectoires professionnelles, leur soutien au parti socialiste constitue leur ciment.

### *Les champs d'intervention de l'actionnaire*

La question de l'exercice du pouvoir dans les médias ressemble à un serpent de mer. Alors que l'influence directe des propriétaires sur les contenus s'est installée dans le discours publics comme une évidence, cette relation a rarement été étudiée empiriquement. Dans son essai *Sur la télévision*, publié en 1996, Pierre Bourdieu mettait en garde le public à l'égard d'interprétations causales simplistes : « par exemple, on ne peut pas expliquer ce qui se fait à *TF1* par le seul fait que cette chaîne est possédée par Bouygues<sup>57</sup> ». Renvoyant ce raisonnement au « matérialisme court associé à la tradition marxiste, qui n'explique rien, qui dénonce sans rien éclairer » (*ibid.*), il soulignait la nécessité, pour comprendre « ce qui se passe à *TF1* », de prendre en compte la position que

57. Et à l'auteur d'ajouter : « Il est évident qu'une explication qui ne prendrait pas en compte ce fait serait insuffisante mais celle qui ne prendrait en compte que cela ne serait pas moins insuffisante. Et elle le serait peut-être encore plus parce qu'elle aurait l'air d'être suffisante » (BOURDIEU P., *Sur la télévision*, Paris, Seuil, coll. « Raisons d'agir », 1996, p. 44).

cette chaîne occupe « dans un univers de relations objectives entre les différentes chaînes de télévision qui sont en concurrence [...] une concurrence définie par des « rapports de force invisibles » structurant le champ journalistique » (p. 45). L'administration de la preuve laisse en effet, dans ce sous-champ disciplinaire en voie de constitution<sup>58</sup>, de nombreuses zones d'ombres à explorer.

La première difficulté pour étudier les relations entre propriétés et politiques éditoriales réside dans l'opacité du secteur. Contrairement à ce qui était préconisé par les réformateurs du système de la Presse, en 1945, les journaux n'ont pas l'obligation de rendre publique l'identité de leurs actionnaires et encore moins celle des membres de leurs conseils d'administration ou de surveillance. Le chercheur est amené, pour étudier la propriété de médias d'information, à se rabattre sur les bases de données économiques et financières<sup>59</sup>. Mais celles-ci comportent plusieurs biais : leur absence d'actualisation, d'abord, un fort prisme anglo-saxon, ensuite, particulièrement pour les bases internationales. Consultés par le biais du greffe de tribunal de commerce par l'auteure, les statuts des entreprises de presse n'offrent guère plus d'information sur la composition de l'actionnariat. On sait pourtant que les conseils d'administration des entreprises constituent des instances stratégiques<sup>60</sup>. En droit français, propriété juridique et appropriation économique ne sont pas nécessairement confondues, rappelle Christian Pradié et c'est le conseil d'administration qui exerce un pouvoir de contrôle. Or, parce qu'il ne rassemble pas l'ensemble des actionnaires mais une douzaine de ses représentants élus en son sein, « les prérogatives de ce conseil restreignent dans les faits la latitude d'intervention des assemblées de porteurs, assurant la convocation et la fixation de l'ordre du jour de l'assemblée plénière, le contrôle étroit du mandat du président directeur général et surtout par un pouvoir souverain de cooptation de nouveaux administrateurs<sup>61</sup> ». Cependant, le rôle stratégique de ces instances doit être relativisé car elles sont souvent la chambre d'enregistrement de décisions prises par les actionnaires majoritaires, comme l'exprime un ancien cadre de *Libération* :

58. Sur les relations entre actionnariat et politique éditoriale, lire, BENSON R. « Rethinking the Sociology of Media Ownership », GRINDSTAFF L., LO M.-C. et HALL J. R. (ed.), *Routledge Handbook of Cultural Sociology*, Londres, Routledge, 2018, p. 387-396 ;

59. Julia Cagé et Olivier Godechot ont, par exemple, travaillé à partir de la base de données Orbis. CAGÉ J. et GODECHOT O. (dir.), *Who owns the media? The media independence project*, Sciences Po LIEPP, report, décembre 2007.

60. Sur les conseils d'administration des journaux détenus par des fondations en Suède, lire OHLSSON J., *The Practice of Newspaper Ownership. Fifty years of control and influence in the Swedish local press*, thèse, département de Journalisme, média et communication, Université de Gothenburg, 2012 ; OHLSSON J., « Boardroom empires? A study of ownership in the Swedish Press », *Nordicom Review*, n° 34, 2013, Special issue, p. 11-24. Sur la composition des conseils d'administration de médias à but non-lucratif aux États-Unis, lire BENSON R., « Can foundations solve the journalism crisis? », *Journalism*, vol. 19, n° 8, p. 1059-1077.

61. PRADIÉ C., *La presse, le capitalisme et le lecteur. Contribution à l'histoire économique d'une industrie culturelle*, thèse de doctorat de l'université Grenoble 3 Stendhal, 1995, Livre 2, p. 42.

« Vous imaginez bien que quand vous êtes Rothschild, vous avez apporté tant de millions d'euros et vous avez le droit à cinq administrateurs, vous cooptez les quatre autres [...] Ce sont des gens qui ne parlent que d'une seule voix<sup>62</sup>. »

Paradoxalement, les données financières sont plus faciles à obtenir pour les entreprises du CAC 40 que pour les entreprises de presse<sup>63</sup>.

Une deuxième question qui se pose lorsqu'on étudie les relations entre actionnaires et politiques éditoriales consiste à savoir si le financeur a un droit de regard sur les biens d'actualités. Parce que le journalisme s'est construit sur des valeurs d'indépendance, un mur sépare en principe les financeurs des rédactions. Pour cette raison, les pressions ne doivent pas apparaître comme telles sous peine de remettre en cause le crédit attaché aux médias. Aussi, la question de « l'influence de l'actionnaire sur le traitement de l'information » provoque-t-elle un malaise chez les dirigeants de médias rencontrés. Certains d'entre eux qualifient cette idée de « fantasme » comme l'exprime un ancien directeur général du *Figaro* :

« Dassault vient *une fois* par an, et *une seule fois* par an. C'est pour ça que je suis content, même, que vous me posiez cette question, parce que c'est extraordinaire les fantasmes qu'il y a autour de ça. Parce que c'est vrai que Dassault, c'est un homme politique, qui en plus vend des armes, et qu'il avait dit, quand il rachetait le journal : "Je rachète le journal pour faire passer mes idées." Il l'a dit.

– *Il l'a dit.*

– Il l'a dit quand il a racheté le journal. Cela dit, depuis qu'il a racheté le journal, il n'est jamais venu. Je vous dis, il vient une fois par an, il arrive à 8 heures du matin, il part à 10 h 30 et il rentre dans ses bureaux. De 8 heures à 10 h 30, nous lui présentons les résultats, et le budget de l'année suivante. C'est le seul... Il ne vient *jamais*, il n'a jamais appelé un journaliste au téléphone. *Jamais*. À part le patron de la rédaction, jamais il n'appelle quiconque. Donc, je trouve ça fascinant de voir des articles disant : "Il intervient sur la ligne éditoriale." C'est *to-ta-le-ment faux* ! Et je peux vous dire que si c'était vrai, évidemment ça sortirait et *Le Canard enchaîné* en parlerait<sup>64</sup>... »

À travers ses propos, ce dirigeant entend noyer les soupçons qui pèsent sur son employeur en insistant sur son absence physique (et téléphonique) du journal comme preuve du respect de l'indépendance éditoriale du titre. Il met aussi en évidence le rôle d'instance déontologique joué par *Le Canard Enchaîné* dans le champ des médias d'information. Mais cet argument est relativement fragile lorsque l'on sait que les réunions régulières organisées avec le propriétaire et les dirigeants du journal se déroulaient au siège de l'entreprise mère, Rond-Point des Champs Élysées ou à proximité et non au journal. Un autre ancien dirigeant de *TF1* fustige la formulation de la question (les « relations entre l'actionnaire et

62. Entretien, 2011.

63. Pour un exemple de travaux exploitant sur ces données, lire DUDOUET F.-X., GRÉMONT É., JOLY H. *et al.*, « Retour sur le champ du pouvoir économique en France. L'espace social des dirigeants du CAC 40 », *Revue française de Socio-Économie*, 2014/1, n° 13, p. 23-48.

64. Entretien, 2012.

les médias ») à ses yeux « biaisée » par une conception « de gauche » des motivations de ce patronat (défendre une cause, une politique) (cf. *infra* « patrons de gauche/patrons de droite »). Selon lui, les « pressions » ne sont pas tant celles qui sont exercées par les actionnaires sur l'information que celles que fait peser l'État sur le Marché : « Il suffit de résister [aux pressions] quand ils veulent faire des lois, ils sont là pour vous poser des problèmes. Bon ben, vous subissez quoi » (entretien, 2012). En 1973, Léo Bogart, constatant la difficulté de connaître précisément le pouvoir de l'actionnaire, montrait qu'il se manifestait lors de situations-limites<sup>65</sup> :

« Il y a toujours un point limite où même le propriétaire le plus permissif, indifférent ou absent, affirme ses droits à la propriété privée : quand ses revenus, ses capitaux propres ou ses croyances les plus chères sont menacés [...] Ces rares occasions servent à se remémorer où le pouvoir, en dernière instance, réside<sup>66</sup>. »

Sur base de documents internes, Daniel Chomsky soulignait combien l'influence de l'éditeur du *New York Times* sur la ligne éditoriale était importante derrière les apparences d'un processus délibératif<sup>67</sup> :

« Le dernier éditeur, Arthur Hays Sulzberger a clarifié ce point, au moins, en privé. Lorsque d'autres cadres se sont enquis de sa politique managériale, il affirma franchement son contrôle éditorial. Il écrivit à John Bassett, président de la *Gazette de Montréal*, que même le plus petit indice d'indépendance était illusoire. Si la présence de son prédécesseur aux réunions de rédaction donnait l'apparence d'un processus délibératif ouvert, les décisions étaient en fait déjà prises par le directeur de la rédaction et les principales questions de politiques éditoriales avaient déjà été décidées : "le précédent fonctionnement n'était pas pertinent" : c'était dans les petites discussions informelles entre l'éditeur et ses plus proches subordonnés « que le cours de l'article était réellement mis en place<sup>68</sup>. »

Comme tout champ de production de biens symboliques, l'Information est un univers de croyance<sup>69</sup>. Une intervention trop ostensible des pouvoirs économiques ou politiques sur la ligne éditoriale risquerait à tout moment de saper le capital symbolique de l'institution, son crédit, sa réputation, capital fragile. C'est ce qui explique que les cas d'intervention directe des propriétaires sur les actualités, soient relativement rares<sup>70</sup>. Car leur exposition publique est toujours

65. BOGART L., « The Management of Mass Media: An Agenda for Research », art. cité, p. 580-589.

66. *Ibid.*

67. CHOMSKY D., « The mechanisms of management control at the New York Times », art. cité, p. 580.

68. *Ibid.*, p. 580.

69. Ce que le baromètre sur « la confiance des Français à l'égard de leurs médias », réalisé par *La Croix* (et TNS SOFRES au départ), vient, à échéance régulière, depuis 1987, rappeler (CHARON J.-M., *op. cit.*, 2014, p. 111-119).

70. L'arrivée de Vincent Bolloré à la direction du groupe *Canal+* constitue un cas rare d'intervention explicite et assumée d'une ligne éditoriale comme l'illustre la déprogrammation d'un numéro de *Spécial Investigation* mettant en cause le Crédit Mutuel, partenaire du groupe Bolloré, dans des affaires de fraude fiscale « Évasion

susceptible de faire scandale<sup>71</sup>. Tompkins et Cheney ont mis en évidence le caractère invisible du contrôle qui s'exerce sur les journalistes<sup>72</sup>. Warren Breed a rappelé l'existence dans chaque journal d'une ligne politique (un angle) maintenue secrète car contrevenant à l'idéal de démocratie<sup>73</sup>.

Les dirigeants journalistes qui, bien qu'attachés aux valeurs d'indépendance éditoriales, travaillent pour des médias « trustés », se présentent comme les propriétaires de ce qu'ils produisent, quitte à minorer le rôle de l'actionnaire ou, du moins, à souligner qu'ils en contrôlent les éventuels débordements. Pierre Bergé, l'un des actionnaires majoritaires du « Monde Libre », structure têtère du groupe *Le Monde*, avait pour habitude d'exprimer son avis sur la politique éditoriale du journal sur son compte Twitter. Les dirigeants du *Monde* ont répondu aux critiques qui leur étaient adressées en expliquant que leur propriétaire exprimait un point de vue personnel qui n'engageait pas la rédaction et que cela n'avait pas d'incidence sur le traitement des actualités. Dans cette institution, la mise en place de chartes déontologiques et de dispositifs préservant la rédaction de l'actionnaire servent à instaurer l'idée, auprès du public et des journalistes, que l'indépendance du journalisme est préservée. Pourtant, même dans ces journaux où l'indépendance éditoriale constitue une « marque de fabrique », les actionnaires peuvent interférer sur le traitement des actualités en s'exprimant sur la « forme » (séparée artificiellement du « fond »), comme l'exprime un ancien directeur éditorial de ce grand quotidien national :

« Vous savez un actionnaire se concentre très souvent sur des détails formels, souvent c'est la couverture d'un hebdo, la couv' : "Il faut montrer la couv' au patron". Donc, on discute de la couverture ce qui est complètement c... parce que discuter de la couverture... La couverture c'est l'aboutissement de quelque chose de très important et après, la couverture, par définition, on se retrouve avec des discussions du genre j'aime, je n'aime pas<sup>74</sup>. »

Enfin, il arrive que l'actionnaire souhaite peser sur le traitement d'un segment de l'actualité (pour arranger ses affaires ou parce qu'une cause lui est chère<sup>75</sup>).

---

fiscale, les dessous d'une enquête censurée », *Télérama*, 28 septembre 2015, la mise à l'écart des auteurs des Guignols de l'information ou encore l'attribution d'une heure d'antenne au polémiste, Éric Zemmour, sur *CNews*, la chaîne d'information en continu du groupe, à partir de 2019. « Pourquoi CNews retente le pari de diffuser Éric Zemmour malgré la polémique », *Challenges*, 10 octobre 2019.

71. Parmi les exemples de pressions rendues publiques, citons celles de Serge Dassault sur le traitement des ventes d'armes au *Figaro*, l'intervention du P.-D.G. de *Radio France*, Jean-Luc Hees, en direct sur *France Inter* ou encore les critiques régulièrement exprimées sur Twitter par Pierre Bergé, copropriétaire du *Monde* à l'égard du supplément littéraire du journal notamment, etc.

72. TOMPKINS P. et CHENEY G., « Communication and unobstrusive control in contemporary organizations », in MCPHEE R. et TOMPKINS P. (ed.), *Organizational Communication: Traditional themes and new directions*, Beverly Hills, SAGE publications, 1985, p. 179-210.

73. BREED W., « Social control in the newsroom: a functional analysis », *Social Forces*, vol. 33, n° 4, mai 1955, p. 326-335.

74. Entretien, 2016.

75. Ces deux modes de pouvoir exercés par les propriétaires de médias – respectivement l'instrumentalisme économique et politique – sont analysés en profondeur dans les médias nord-américains, suédois et français in BENSON R., HÉSSÉRUS M., NEFF T. et SEDEL J., *How Media Ownership Matters*, op. cit.

Il doit alors utiliser des moyens subtils pour y parvenir. Les rédactions, face aux pressions qui peuvent s'exercer sur leur travail, ont trois alternatives possibles : la défection (à travers la clause de cession et la clause de conscience), la loyauté ou la prise de parole<sup>76</sup>. Mais cette dernière option reste particulièrement coûteuse pour des résultats souvent aléatoires.

### *Le budget comme levier*

S'ils n'interviennent pas directement sur le contenu des actualités, les actionnaires, sous des modalités différentes selon le type d'actionnariat (État, groupe industriel, groupe de presse, « de gauche », « de droite », etc.), peuvent indirectement peser sur la ligne éditoriale à travers le budget et le recrutement. Dans l'audiovisuel public, les comptes sont passés au peigne-fin depuis la baisse des recettes liées partiellement à l'arrêt de la publicité sur les chaînes après 20 heures, décidée en 2009. En 2012, un contrat « d'objectif et de moyens » fixait « les objectifs en termes de programmes, en termes d'informations, et parallèlement, les moyens que l'État met à ma disposition » témoigne un ancien P.-D.G. de *France Télévisions* (de 2010 à 2015). Son successeur (P.-D.G. de *Radio France*, 2009-2014) développait ainsi :

« Il y a un cahier des charges de nos activités mais, comment dire... J'ai dû signer un contrat d'objectifs et de moyens sur 5 ans. Donc ça veut dire voir à 5 ans votre vision de l'entreprise et les moyens dont vous avez besoin et il y a tellement d'indicateurs, y compris des indicateurs d'audience, qu'il faut que vous veilliez à tout, tout le temps, parce que l'État ne rigole pas, quoi. [...] Donc, on est hyper contrôlés, quoi. Moi j'ai un contrôleur de l'État *dans la maison*. Et qui peut intervenir sur tous les sujets, alors quand ça ne le regarde pas je dis... [...] Elle peut intervenir, m'appeler, m'écrire, ou me demander de justifier une embauche... Et donc, l'État – j'ai signé un contrat avec l'État, donc je ne peux pas renier ça, quoi. Et tout de suite je me ferais dégingluer. Donc ça, c'est ma seule pression. Après, j'ai des pressions du CSA<sup>77</sup>... »

La présence d'un contrôleur d'État, les pressions du CSA, les commissions du Sénat, de l'Assemblée nationale, la Cour des comptes font des médias publics des institutions particulièrement surveillées, comme l'exprime la présidente de *France Média Monde* :

« En ce qui me concerne, j'ai trois commissions au Sénat, trois commissions à l'Assemblée nationale, le CSA, plus les ministères de tutelle, c'est beaucoup pour des budgets qui sont en général moins importants que, par exemple, ceux de la BBC [...] Je suis auditionnée par trois commissions : culture, affaires étrangères, finance ; au Sénat à l'assemblée nationale. Je ne suis pas auditionnée par des

76. HIRSCHMAN A. *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970.

77. Entretien, 2012.

commissions mais il y a des rapporteurs, il y a des spécialistes. Ils donnent des avis sur le projet de loi des finances donc on est évidemment en rapport étroit, pour raconter ce qu'on fait, quoi, en plus, ce n'est pas anormal de rendre compte à la représentation nationale de l'utilisation des deniers publics sur l'utilisation d'un service public hein<sup>78</sup> ! »

Le rapport de la Cour des comptes de 2016 intitulé « *France Télévisions* : mieux gérer l'entreprise, accélérer les réformes<sup>79</sup> », témoigne de l'emprise des logiques comptables sur le fonctionnement de l'audiovisuel public, que l'on peut rencontrer dans d'autres domaines du secteur public (la santé, l'éducation, la recherche<sup>80</sup>). Ces politiques de rationalisation budgétaire n'empêchent pas l'arbitraire politique de se glisser dans les interstices des réglementations comme l'illustre le refus, de la part d'un ancien ministre du budget, d'allouer une somme supplémentaire à la chaîne *France 2* après la diffusion d'une émission jugée « hostile » au gouvernement d'Edouard Balladur :

« Il y a un exemple célèbre que j'ai vécu avec Jean-Pierre Elkabbach, Édouard Balladur. On avait fait une émission sur le Contrat d'insertion professionnelle (CIP). L'émission a coûté la rallonge budgétaire qu'avait demandée Jean-Pierre Elkabbach à Bercy. C'était une émission qu'ils avaient jugée, qui était très très bien, mais qu'ils avaient jugée totalement hostile au gouvernement. C'était un live présenté par Michel Field, donc, voilà... Et le CIP, ça a coûté la demande de rallonge budgétaire. Donc, Bercy, le ministre du Budget de l'époque qui s'appelait Nicolas Sarkozy a dit à JP Elkabbach : "elle était formidable l'émission, elle était vraiment bien [...] mais ta rallonge budgétaire, tu peux toujours te l'accrocher !" Donc, ça c'est là, alors c'est plus ou moins visible, plus ou moins dit<sup>81</sup>. »

Autre exemple, la prise de contrôle du *Monde* par un banquier, un industriel et un mécène s'est accompagnée d'un renforcement de la contrainte financière, témoigne cet ancien dirigeant du journal :

« La contrainte financière est beaucoup plus forte dans l'organisation qu'on a là [...]. Si vous voulez, [les actionnaires] font pression pour que le journal gagne de l'argent, c'est leur première préoccupation, pour que le journal se développe, qu'il maintienne, développe, ou renforce son statut de référence, pour que le journal innove. Ils sont un soutien, tous les trois. On a beaucoup de discussions sur : "Comment on développe le web ? Est-ce qu'il faut qu'on fasse des nouvelles applications ? Est-ce qu'il faut qu'on investisse dans la vidéo ?" Là, pour le coup, c'est avec eux beaucoup qu'on discute, parce que dans ces cas-là, il y a des conséquences financières, des investissements à mettre en œuvre, etc<sup>82</sup>. »

78. Entretien, 2017.

79. *France Télévisions, mieux gérer l'entreprise, accélérer les réformes*, rapport de la Cour des comptes, 2016.

80. JUVEN P.-A. et LEMOINE B., « Politiques de la faillite. La loi de survie des services publics », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2018/1, n° 221-222, p. 4-19.

81. Entretien, 2012.

82. Entretien, 2012.

*Le recrutement comme levier*

En échange de leur apport en capital, les actionnaires de médias peuvent placer les dirigeants aux postes clés. En devenant l'actionnaire majoritaire du *Nouvel Observateur*, dans les années 1980, Claude Perdriel a débauché le directeur éditorial du *Figaro*, journal marqué « à droite », Franz-Olivier Giesbert. Il a aussi recruté un journaliste économique pour créer une section dédiée à ce secteur et ainsi donner un infléchissement plus libéral au magazine :

« Claude Perdriel a remis de l'argent mais il a exigé de nommer lui-même le directeur de la rédaction, qui était Giesbert. Là, pour le coup, l'actionnaire a eu une influence directe. Mais la ligne politique n'a pas changé, par ailleurs. Elle était plus indépendante et puis surtout, elle était plus commerciale. Donc là, Claude a influé beaucoup quoi sur le contenu [...] Il a nommé George Valence, un journaliste économique connu, qui était de centre-gauche mais qui n'était pas politisé. Mais qui était très bon. Ils ont créé une section économique tout à fait valable et ça a modifié l'image du journal qui est devenu à la fois plus moderne et plus inséré dans l'économie de marché, si vous voulez<sup>83</sup>. »

De façon générique, le dirigeant recruté doit être en phase avec l'actionnaire, c'est-à-dire ne pas apparaître comme incontrôlable<sup>84</sup>. Le fait que l'ancien président de *Radio France* nommé par le président de la République, Nicolas Sarkozy, ait limogé de son plein gré, un comique gênant pour le pouvoir en place sans que le président le lui ait demandé montre combien la loi des cécités et des lucidités croisées dépend de la position qu'on occupe.

**Rapport au rôle et sens relationnel**

La direction de médias renvoie à un ensemble d'activités plus ou moins formalisées. Diriger un média, c'est accomplir, au quotidien, des tâches qui varient selon les formes de division sociale du travail, les domaines de spécialisation, et les caractéristiques de l'institution.

83. Entretien, 2012.

84. Daniel Chomsky souligne que le recrutement d'un directeur éditorial avec lequel l'actionnaire partage une même vision du monde est le moyen le plus efficace d'intervenir sur les contenus sans que cela n'apparaisse trop visible : « Sulzberger, lorsqu'il prit en charge le journal [*New York Times*], approuvait chaque éditorial avant sa parution [...] Mais une fois qu'il engagea Charles Merz comme éditeur de la page éditoriale, ce n'était plus nécessaire d'exercer une surveillance constante [...] Sulzberger trouva qu'il pouvait s'appuyer sur Merz. Lui et Merz étaient des amis personnels; ils cherchaient "la même direction" et, plus important, Merz accepta pleinement l'autorité de Sulzberger. Sulzberger pouvait donner des ordres avec l'assurance qu'ils resteraient jusqu'à ce qu'ils soient amendés. » CHOMSKY D., « The mechanisms of management control at the New York Times », art. cité, p. 580-582.

### *Représenter l'institution*

Si, dans les institutions politiques, la plupart des règles issues de la pratique ne sont pas verbalisées et ne sont explicitées que lorsqu'elles sont transgressées, « c'est tout particulièrement le cas des "prescriptions de rôle", c'est-à-dire de règles relatives aux comportements liés à une position institutionnelle qui permettent de la faire exister, de la rendre sensible aux autres » (Lagroye, 1997<sup>85</sup>). L'on comprend que les règles étant informelles, la définition du dirigeant soit si aléatoire. Les attendus de ce rôle diffèrent en fonction des entreprises médiatiques, selon qu'elles soient commerciales et s'apparentent à « des usines à produire des actualités », qu'elles soient publiques donc au service de « l'intérêt général », qu'elles se présentent comme des entreprises contrôlées par des journalistes, et apparaissent comme des lieux de « discussion » et de « débats ».

Quelle-soit ces configurations, le directeur de médias endosse d'abord une fonction de représentation, comme l'exprime le directeur de *Libération* : « Enfin, on est le patron quoi... c'est difficile à dire, c'est comme pour un président pour un pays, ou un P.-D.G. pour une boîte industrielle » (entretien 2012). Il représente le journal auprès de la profession, dans des colloques, des salons professionnels, des réunions de chambres syndicales, les vœux du président de la République à la presse, au Conseil supérieur de l'audiovisuel, à Médiamétrie (pour les dirigeants de l'audiovisuel), comme l'exprime un ancien dirigeant de *L'Humanité* :

« On avait décidé avec l'administrateur qui participait déjà, ce n'est pas moi qui aie inauguré ça, mais on l'a systématisé. On participait ensemble au monde de la presse. On participait aux réunions des chambres syndicales, patronales, on participait aux travaux. On avait même organisé un colloque annuel sur les questions de la presse. Donc, on faisait vraiment partie de ce paysage<sup>86</sup>. »

Ce rôle d'ambassadeur peut également s'exprimer sur les plateaux d'émissions de radio ou de télévision, témoigne ce même ancien dirigeant de *L'Humanité* :

« Deuxièmement, on avait obtenu, ça arrivait de temps en temps avant, mais là on avait obtenu régulièrement de passer notamment dans deux médias. Je m'arrangeais pour que ce soit alternativement moi et Cabane, le rédacteur en chef. On passait régulièrement à *LCI*, c'était un matin<sup>87</sup>. »

De façon générique, le directeur de média est celui ou celle qui incarne l'institution :

« Un journal, c'est un homme, il y a une équipe qui discute, qui débat, qui s'engueule et, au bout d'un moment, c'est un homme parce qu'il faut trancher, il faut décider, l'heure tourne et il y a un bouclage. Et cet homme, c'est le directeur de la rédaction, ce n'est pas le directeur plus l'ancien directeur. S'il a besoin

85. DULONG D., « Les institutions politiques », in LACROIX B., COHEN A. et RIUTORT P. (dir.), *Nouveau manuel de sciences politiques*, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères, manuels », 2009, p. 358-373, p. 362.

86. Entretien, 2011.

87. Entretien, 2011.

de conseil, il demande à qui il veut : sa femme, son ancien patron, son ami d'enfance, son prédécesseur mais un journal, c'est un homme ou une femme<sup>88</sup>. »

Ainsi, le « charisme » fait-il partie de la définition la plus valorisée de la fonction, comme l'exprime un ancien candidat à la direction du *Monde* rapportant les propos de l'un des trois anciens actionnaires du groupe éponyme :

« Pierre Bergé, d'après ce qu'il dit, le charisme, la capacité à incarner, le magistère intellectuel sont des éléments essentiels. [C'est un modèle qui,] je dirais, date d'il y a cinquante ans, un modèle qui est Hubert Beuve-Méry, par exemple, le grand patron de presse à l'ancienne, sauf que la presse n'est plus ce qu'elle était il y a cinquante ans<sup>89</sup>. »

Max Weber a souligné que le charisme était un caractère particulier, non seulement du dirigeant, mais aussi de l'image que les autres se font de lui, « l'héroïsme et la grandeur qu'un groupe d'adeptes attribue à un chef proclamé qui s'estime investi d'une mission<sup>90</sup> ». Cette sorte d'autorité magique qui passe par une manière d'être, de parler, de penser, s'impose comme une norme si évidente dans ce champ que ceux qui en sont dépourvus se sentent obligés de l'indiquer, comme l'exprime ce directeur d'hebdomadaire politique<sup>91</sup> :

« Moi, je ne suis pas très charismatique,  
– C'est à dire ?  
– Je pense que je convaincs plus les gens parce que je sais où je vais que parce que je fais des beaux discours, j'espère, enfin, ce n'est pas à moi de le dire, je dirais plutôt ça<sup>92</sup>. »

Représenter l'institution c'est aussi produire une « vision » de l'organisation. La présidente de *La Chaîne parlementaire*<sup>93</sup> défend une ligne éditoriale différente des chaînes commerciales d'information en continu, basée sur le « fond » plutôt que sur « la forme », sur « l'explication » plutôt que sur les « prévisions », sur le « temps long » pour se démarquer du « temps court ». Selon elle, le travail parle-

88. Entretien, 2017.

89. Entretien, 2014.

90. À la suite d'un « charismatique », écrit Max Weber, les « disciples deviennent des compagnons, admis à la table du seigneur et dotés de droits spéciaux et distinctifs, dans un premier temps [...], puis des porteurs de fiefs, prêtres, fonctionnaires de l'État, permanents de partis, officiers, secrétaires, rédacteurs et directeur de publication, éditeurs qui veulent vivre des retombées du mouvement charismatique, ou des employés, enseignants ou autre porteurs d'intérêts professionnels, détenteurs de prébendes, propriétaires de charges patrimoniales, etc. ». WEBER M., « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, 2013/3, vol. 63, p. 463-486.

91. « La personnalisation fait partie du jeu », résume non sans ironie Hervé Bourges à propos de Pierre Desgraupes « populaire dans la presse que paraît fasciner sa personnalité mystérieuse », BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 50

92. Entretien, 2017.

93. Fondée en 2000, la chaîne parlementaire émet en alternance avec *Public Sénat*. Son capital est détenu à 100 % par l'Assemblée nationale et son P-D.G. est nommé par le président de la chambre basse. La rédaction comprend « une trentaine de cartes de presse » en 2017, selon sa présidente (entretien 2017).

mentaire ne se « réduit pas » aux oppositions binaires entre « pour » et « contre », il a des implications dans la vie des gens :

« Les chaînes d'info sont sur du direct donc leur logique commerciale est de garder les gens en haleine. Donc la politique est traitée sur le mode évènementiel, tout est un peu surdimensionné avec l'idée que c'est un événement. Nous, on est sur l'explication, le comment et le pourquoi. Et on n'est pas dans la prédiction [...] Sur les chaînes d'info, si on va dans un débat, ce que les chaînes attendent c'est que les gens s'opposent, qu'il y ait un pour, un contre et que ça clache, je pense que les gens ont aussi envie d'avoir des arguments qu'ils exposent intelligemment.

– Vous pensez à des émissions politiques ?

– C'est plutôt *BFM* qui fait ça. Donc moi, mon idée, c'est qu'il fallait faire autre chose. Il y a un grand mot c'est "d'être sur le fond", je préfère dire : "sur le contenu". Par exemple, sur un sujet où untel dit : "blanc", maintenant il dit : "noir", ah les politiques, au scandale ! Moi, ce qui m'intéresse, c'est pourquoi. Ils peuvent changer d'avis mais c'est pourquoi qui m'intéresse. L'information politique, ce n'est pas de la prévision or on demande aux journalistes politiques, aux chroniqueurs de dire ce qui va se passer. Un président est-il à peine élu qu'on a des sondages six mois après. Hollande était à peine élu qu'on faisait le match avec Sarkozy. Là, maintenant, Macron est là depuis six mois, on dit : "c'est un échec ou pas"<sup>94</sup> ? »

Son discours, mu par l'impératif de se démarquer des concurrents est à la fois un positionnement stratégique dans le champ de l'information, professionnel et une conception de l'institution. Pour finir, le travail de représentation proche, parfois, de celui du porte-parole, peut s'appuyer sur la construction d'un récit autobiographique<sup>95</sup> et une mise en scène de soi, comme l'illustre le volume de biographies et d'autobiographies de dirigeants<sup>96</sup>. Ce travail apparaît presque nécessaire pour faire sa place. Ainsi la présidente de la Chaîne parlementaire – *LCP* adosse sa légitimité au fait d'avoir gravi les échelons du journalisme politique. Contrairement à ses collègues, diplômés de grandes écoles, elle est l'une des rares journalistes de sa génération à avoir appris son métier sur le tas. Après sa scolarité au lycée, en banlieue, dans les Yvelines, et l'obtention d'une licence de lettres à l'université Paris 3, cette fille d'ingénieur (travaillant à l'étranger) se forme dans les antennes « locales » de *Radio France*. Aux « piges » succèdent les remplacements puis son intégration à l'antenne de Marseille. Par la suite, elle « monte » au service reportage de *France Inter* puis au service politique avant de diriger le service politique de *France Info*<sup>97</sup>. Inculqué par sa famille, son goût pour la politique ne l'a jamais quittée : « Et après, à *Radio France* Seine-et-

94. Entretien, 2017.

95. Sur ce point, lire PUDAL B., « Maurice Thorez, l'homme de sa politique », in *Prendre parti*, op. cit., p. 183-188.

96. Pour un exemple, lire PLENEL E., *Secrets de jeunesse*, Paris, Stock, 2001.

97. Entretien, 2017.

Marne, la politique m'intéressait donc j'étais toujours volontaire pour les soirées électorales pour donner un coup de main, le week-end<sup>98</sup>. »

### *Maîtriser un sens relationnel*

Pour s'imposer à la direction d'un média d'information, le dirigeant doit maîtriser un *sens relationnel*. Cette capacité à nouer des relations se décline différemment en fonction des « scènes » et des acteurs (économiques, politiques, intellectuels, syndicaux, étatiques, journalistiques). Ce sens relationnel s'exprime d'abord à l'intérieur du milieu professionnel. Conserver de bonnes relations avec d'anciens collègues, en nouer avec d'autres, maintenir le lien avec des employeurs permet de s'assurer une place possible au sein d'une équipe. Aussi la qualité de la relation est-elle déterminante dans la profession, comme l'exprime cet ancien dirigeant du *Figaro* :

« Pour moi, la qualité de la relation est fondamentale. J'estime que je ne peux pas travailler avec des gens en qui j'ai pas, à la fois, de la confiance, mais plus que ça... De la connivence (*cherche*)... Et il ne faut jamais sous-estimer, enfin, en tous cas, pour moi, ce qui est très important, la notion de groupe, de bande... Ceux qui travaillent ensemble. Des gens qui, à la fois, ont des valeurs communes, ont des intérêts communs, ont du respect, voire de l'affection. Ça arrive, dans ce métier de brutes<sup>99</sup>. »

Dans cet univers concurrentiel, la « confiance » constitue une valeur centrale. Elle permet de souder des « équipes », des « cliques » autour de valeurs et d'intérêts communs, de respect et d'affection<sup>100</sup>. Ces « clans » peuvent se recomposer en fonction des configurations et leurs membres, se déplacer ensemble : les fondateurs des pure-players *Mediapart*, *Rue 89*, *Les Jours*, *Slate* étaient, à l'origine, d'anciens collègues au *Monde* et à *Libération*. Lorsqu'ils rejoignent un média existant, ils se redéploient pour occuper les postes clés au sein de l'institution :

« Moi, je comprends tout à fait qu'Alain Weill qui était habitué depuis dix, quinze ans, avec beaucoup de succès, à travailler avec des gens identifiés, son clan : Guillaume, Franck Lanoux, à *RMC*, Hervé Bérout à *BFM*, réorganise son groupe pour mettre ces gens-là à des postes clés parce qu'il avait besoin d'une confiance totale et d'un fonctionnement immédiat<sup>101</sup>. »

Ces « collectifs » se constituent sur la base d'affinités politiques, intellectuelles, personnelles.

98. Entretien, 2017.

99. Entretien, 2012.

100. Une ancienne dirigeante décrit ainsi la « bande » des anciens d'*Europe 1* : « Gérard Carreyrou [...] était le dernier qui manquait de toute la bande d'*Europe 1* qui était arrivée, effectivement, à *TF1*, de Mougeotte, Namias, Dacier, il en manque un, je ne sais plus lequel [...] C'était une bande qui avait effectivement beaucoup travaillé à *Europe 1* » (entretien, 2012).

101. Entretien, 2017.

Ce sens relationnel s'exprime aussi à l'égard des salariés et de leurs représentants, comme l'exprime la présidente d'un grand groupe audiovisuel public :

« C'est dur en interne, dans le service public en tous les cas, c'est pas facile d'avoir un dialogue où on est d'accord avec l'ensemble des syndicats, c'est musclé, alors on se dit que c'est des jeux de rôles mais c'est pas des jeux de rôles. C'est pas drôle les jeux de rôles, voilà [...] Non mais on a un vrai dialogue avec les syndicats, mais par moment, c'est dur, parce qu'ils considèrent qu'on a une peau de crocodile, qu'ils peuvent écrire dans des tracts des choses dures, moi, ça m'atteint. Et à l'extérieur, c'est dur de se battre face à la concurrence, de se battre pour avoir ses budgets, pour ne pas se faire ratiboiser. Là, par exemple, en ce moment, pour expliquer à des gens qui ne nous écoutent pas à quel point on a un impact ailleurs où ils ne sont pas<sup>102</sup>. »

Les dirigeants, placés à la tête d'une communauté humaine, doivent en effet s'assurer de la qualité des relations entre salariés afin que les conflits n'empiètent pas sur leur travail, comme l'exprime ce directeur d'un grand hebdomadaire politique :

« De toute façon, après, quand vous être patron, en général, l'essentiel du boulot, c'est de régler des problèmes, c'est des trucs qui ne vont pas quoi, ça peut être des petits problèmes relatifs entre deux personnes, mais globalement c'est d'essayer de régler des problèmes, soit des problèmes stratégiques, soit des petits problèmes du quotidien entre deux personnes, ça arrive<sup>103</sup>. »

### *Une division sociale du travail relationnel*

L'entretien des relations correspond également à une division sociale du travail. Dans les petites structures, les fonctions sont plus souvent assumées par un seul dirigeant tandis que dans les grandes entreprises, elles sont différenciées et confiées à un personnel spécialisé. Dans les grands groupes médiatiques, l'entretien du capital social revient au président. Hervé Bourges raconte comment, alors qu'il est tout juste nommé à la présidence de *TF1*, le responsable des relations publiques lui propose un « vrai carnet mondain : déjeuner avec le président d'Air France, déjeuner avec le président de la SNCF, etc.<sup>104</sup> ». Un ancien dirigeant du *Monde* décrit la part qu'occupent les rencontres avec les acteurs économiques, politiques, intellectuels dans son emploi du temps

« Je suis plus quand même au journal mais mes dîners, mes déjeuners... Souvent les week-ends, etc., les soirs, je rencontre des gens oui... Ou des gens qui viennent. Il y a Bill Gates qui vient la semaine prochaine, je le reçois ici, il veut voir le directeur du *Monde*. Moi, voir Bill Gates, ça ne me gêne pas, le

102. Entretien, 2017.

103. Entretien, 2017.

104. BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 48.

patron de Microsoft, le fondateur. Je vois un dirigeant chinois qui passe, qui veut me voir [...] Je rencontre des gens de toutes origines ou de toute nature. Pour évoquer les jours qui viennent de se passer, j'ai eu un déjeuner avec douze ambassadeurs des pays arabes à Paris, réunis autour d'une table. J'ai, à l'occasion du salon de l'auto, eu une rencontre organisée par les patrons de l'industrie de l'automobile. J'ai déjeuné hier ou avant-hier avec François Hollande. On était quatre ou cinq journalistes du *Monde*. Je rencontre tout le monde, des intellectuels... Il faut que j'aie un rôle de représentation et en même temps de recherche d'information, qui fait que je vois tout le monde [...] C'est de nature chaque fois différente. Des fois, c'est pour une interview, une autre fois, c'est pour un contact, une autre fois, c'est pour des affaires. C'est un peu tout<sup>105</sup>. »

À chaque interlocuteur correspond des attentes spécifiques : rencontrer le président de la République peut faciliter l'accès à des informations de première main, rencontrer le P.-D.G. de Microsoft, des dirigeants chinois ou des patrons de l'automobile, de nouer des contacts privilégiés pour trouver de nouveaux débouchés économiques pour le journal et « faire des affaires » (cf. *supra*).

De façon générique, c'est au président du groupe et non au directeur opérationnel que revient le travail de relations publiques :

« La relation publique de l'entreprise au sens où c'est bien quand même, surtout sur un jeune média, vis-à-vis des pouvoirs publics, du gouvernement, des ministres, du ministre de la communication, des machins, etc., des conseillers de l'Élysée, ça, ça a toujours été le job d'Alain Weil et ça l'est toujours aujourd'hui<sup>106</sup>. »

C'est encore au président de « défendre la boîte », souligne le directeur d'un hebdomadaire politique. C'est également à lui que revient le soin d'accueillir les personnalités de premier plan. Cette présence sur les lieux peut constituer un moyen de rassurer son hôte : les directeurs ne doivent pas laisser penser que le journal est mal tenu<sup>107</sup>, comme l'exprime l'ancien dirigeant d'un grand hebdomadaire politique :

« Au *Nouvel Obs*, quand il y a un homme politique qui vient au journal, il faut que le directeur soit là, un homme politique ou un chef d'entreprise ou un grand sportif ou un metteur en scène, enfin, bon, quelqu'un de prestigieux [...] C'est plus poli, si on ne voit jamais le directeur, c'est bizarre<sup>108</sup>. »

105. Entretien, 2012.

106. Entretien, 2017.

107. Un ancien dirigeant de *France Télévisions* décrit la scène suivante : accueilli en bas de l'immeuble de *France Télévisions* par une poignée de militants CGT portant des tee-shirts où était inscrit : « Plus belle la vie sans Sarkozy » –, « le chef de l'État, visage fermé, avait parcouru les trente mètres qui les séparaient de la salle de maquillage en répétant tout du long à Patrick de Carolis : "Cette maison n'est pas tenue, cette maison n'est pas tenue" » avant d'ajouter : « C'est tout de même incroyable ces syndicalistes, le président de la République est tout de même chez lui dans le service public, ici ! Et on me traite de la sorte » ? Propos rapportés par DUHAMEL A., *Cartes sur table, op. cit.*, p. 186-187.

108. Entretien, 2012.

Ces moments privilégiés sont aussi l'occasion de se rapprocher des chefs d'État, témoigne un ancien dirigeant de *TF1* :

« Ben, j'ai côtoyé pendant vingt ans les hommes politiques, dans l'intimité du salon de maquillage [...] parce qu'ils allaient passer au journal télévisé. Et puis, je les ai vus parce que c'est des personnes intéressant les présidents de la République successifs, moi, j'ai eu des vraies relations avec eux, à titre personnel. C'est quand même des personnes hors du commun<sup>109</sup>. »

L'entretien de ces relations révèle l'organisation hiérarchique. À *TF1*, par exemple, le président et la directrice de l'information rencontraient les acteurs politiques, chefs de partis, ministres, tandis que le directeur de la rédaction allait au contact des personnalités politiques de second rang et des acteurs de la société civile :

« C'est important d'être connecté à la société tout le temps. On fait des petits déjeuners, déjeuners, souvent des dîners... le week-end, etc. Parler avec des tas de gens, c'est extrêmement important, que ce soient des politiques, des patrons, des éditeurs... des syndicalistes, des écrivains, des chanteurs, des... n'importe quoi! Tout et n'importe quoi, des avocats [...] Ça c'est extrêmement important, il faut garder un contact avec tout... savoir un maximum de choses. Faut être un capteur, hein, faut avoir les capteurs grands ouverts<sup>110</sup>. »

Nouer des relations avec un président de la République ou un ministre ne fait cependant pas l'unanimité auprès des dirigeants, le maintien d'une distance à leur égard étant parfois considéré comme de mise :

« Si vous dirigez de manière indépendante un journal, vous ne pouvez pas vous entendre bien, vous ne pouvez pas avoir des amis, notamment pas en politique. Ou bien il faut que cette amitié soit suffisamment ancienne pour qu'ils fassent la distinction entre votre relation et ce qui s'écrit dans le journal. C'est vrai avec les artistes qui peuvent voir leur film raté, avec des patrons d'entreprises qui peuvent voir leur entreprise contestée, a fortiori les politiques.

– *Est-ce qu'on peut mettre en relation votre départ d'Europe 1 avec l'arrivée de Macron?*

– Non, aucun rapport! J'avais des relations exécrables avec Hollande donc.

– *Avec Sarkozy?*

– Avec Sarkozy, je suis arrivé, il a été battu très vite donc on n'a pas eu de... Mais avec Hollande, des relations épouvantables et si j'étais resté à *Europe 1*, j'aurais eu très vite des relations difficiles avec Macron. Vous ne pouvez pas avoir de relations faciles avec eux, vous êtes nécessairement critiques. Vous êtes dans un mécanisme, dans une société libérale, au sens politique du terme auquel je suis profondément attaché. Le principe de la société libérale, c'est la séparation. Le principe organisateur des sociétés libérales, c'est la séparation,

109. Entretien, 2012.

110. Entretien, 2011.

séparation de l'État et de la société civile, séparation entre les pouvoirs, entre l'exécutif et le législatif, entre le judiciaire et entre la presse et les pouvoirs. Et si cette séparation est, si peu que ce soit, remise en cause, c'est l'essence même de la démocratie libérale qui est remise en cause. Je ne peux pas être ami avec Macron. Maintenant, je vais rappeler François Hollande. On s'est bien connus autrefois, et je vais lui dire : « maintenant que tu es sorti, on va pouvoir déjeuner ensemble et avoir une discussion de fond comme on en avait autrefois, ce qui était impossible quand tu étais au pouvoir ». Moi, je ne peux pas, tu te mets dans une situation d'obligé<sup>111</sup>... »

Dans la même ligne, le directeur de la rédaction d'un grand quotidien national refuse d'entretenir des liens personnels avec des chefs de gouvernement :

« J'ai fait quelques déjeuners parfois, j'ai quasiment jamais fait d'entretiens, je refuse de faire des entretiens avec des présidents, les premiers ministres, j'en ai fait quelques-uns, mais dans le lot c'est vraiment pas beaucoup, ça, parce que je trouve que ça me mettrait moi dans des logiques de représentation. Or, je pense qu'on ne doit pas être dans des logiques de représentation quand on fait du journalisme, on est dans des logiques de questionnement, de pertinence de nos questionnaires et de nos capacités à l'expliquer à nos interlocuteurs. Moi, faire un entretien avec un président de la République, je m'en fiche royalement. Le meilleur pour faire ça va être le journaliste spécialisé sur la politique ou sur le secteur. [...] Beaucoup de journalistes aiment ce rapport-là avec le politique, moi ce n'est vraiment pas mon truc. [...] Moi, je suis là pour une animation générale, y compris pour me fâcher avec les sources, ce qui nous arrive régulièrement, avec les institutions, avec des puissances. Je ne veux pas avoir de liens personnels avec tous ces gens-là. Donc je suis plutôt dans une culture de séparation, de chacun fait son métier, d'aucune recherche de liens personnels avec ces personnages-là<sup>112</sup>. »

Le travail relationnel avec les acteurs économiques dépend des modes de financement du média, de son modèle et de ses contraintes économiques. L'essentiel de l'activité de l'ancien P.-D.G. de *TF1*, chaîne cotée en bourse dont plus de 60 % des ressources provient de la publicité, consistait à rencontrer « de gros clients » – (le président de L'Oréal, le président de Peugeot et de Renault Citroën...), à « négocier de gros contrats » publicitaires et des droits de diffusion :

« Ah oui, je pouvais voir qui je voulais... L'essentiel, pour moi, c'était de voir les gros clients. Les personnes importantes pour moi, c'était le président de L'Oréal, le président de Peugeot-Renault-Citroën, les plus gros patrons. J'avais tous les types, hein, déjà la régie publicitaire, 200 personnes, était faite pour ça

111. Entretien, 2017.

112. Entretien, 2017.

hein. [...] J'avais donc à négocier les contrats, les conditions publicitaires, tous les ans, les rabais ou pas. C'est un truc... C'est gérer une épicerie, gérer *TFI*, aussi. »

Il explique qu'il devait également rencontrer des producteurs de films, des fédérations sportives et négocier un ensemble de contrats.

« [Je devais] donner les accords sur les gros achats de programmes, prendre des risques sur les films. C'est un métier très compliqué. Et puis gérer tout au long de la journée les incidents qu'il peut y avoir et puis surtout, assurer le développement. J'ai développé le groupe si vous voulez. On a créé pleins de filiales. On a fait *TPS*, *Eurosports*, la vidéo, les filiales du cinéma, les filiales de commerce, on a fait beaucoup de développement Je rencontrais tout le monde, tous ceux dont j'avais besoin. Non, j'ai rencontré des artistes [...]. J'allais négocier des contrats avec les gens d'Hollywood si on achetait des films avec Universal, la Warner ou Disney, des grosses majors, j'allais négocier des contrats à Los Angeles comme j'allais négocier le football avec les fédérations internationales de football ou la Formule 1. Non, donc, les négos des gros contrats, c'était mon boulot<sup>113</sup>. »

Dans ces extraits d'entretiens, ce dirigeant compare son poste à celui du « gérant » d'une grande épicerie (au regard de ses clients (« les plus gros patrons », les « grosses majors », les fédérations internationales de football).

Dans les médias en crise, la relation aux annonceurs est vitale. Le report de la baisse de la diffusion des exemplaires de *Libération* sur la publicité a entraîné une intensification des déjeuners avec les publicitaires, témoigne l'ancien directeur de *Libération*, Serge July :

« La pub, c'est des réunions le matin. J'utilisais les déjeuners pour voir du monde mais à peu près jamais le soir [...] Il y a un travail de représentation, d'animation du débat, dans des agences et une réflexion stratégique sur la pub mais il y a un directeur de la publicité... [...] C'est des gros chiffres, quand même, l'automobile investit beaucoup dans la presse, l'informatique, c'est des gros chiffres, quand Benetton faisait une campagne de pub, c'était dur de refuser de manger avec eux<sup>114</sup>. »

Parallèlement, la recherche de financements pousse les dirigeants à fréquenter l'élite économique<sup>115</sup> :

« C'est moi qui suis allé chercher Rothschild et je l'ai fait rentrer dans le journal, explique Serge July. J. Seydoux a voulu sortir au moment où le journal allait très bien, début 2000, il avait mis beaucoup d'argent dans le journal, je l'ai fait sortir. Il a perdu la majorité. [...] J'ai cherché un fonds d'investissement britannique qui a racheté pour une part la participation de J. Seydoux. Là-dessus est arrivée la bulle Internet de 2001-2, qui a été dramatique pour *Libération*. J'ai

113. Entretien, 2012.

114. Entretien, 2012.

115. Sur les relations entre le capitalisme de gauche et *Libération*, lire RIMBERT P., *Libération de Sartre à Rothschild*, Paris, Raisons d'agir, 2005.

cherché un nouvel investisseur. J'ai vu énormément de monde en Europe et je n'ai trouvé que deux personnes : Bolloré et Rothschild et j'ai choisi le deuxième qui n'avait pas de groupe médias, qui n'était pas dans une histoire familiale monopolistique comme Bolloré<sup>116</sup>. »

Face à la direction générale des industries culturelles qui alloue les subventions à la presse écrite, les éditeurs de journaux doivent aussi manier l'art de la négociation. Les dirigeants de l'audiovisuel public veillent aussi à soigner les relations avec les membres des cabinets ministériels, du Sénat, du Parlement, avec le Premier ministre voire la Présidence<sup>117</sup> pour défendre leur gestion auprès de leurs autorités de tutelles et, plus généralement, pour garder leurs postes.

« Je rencontre beaucoup la Culture parce que notre financement est sur la redevance, c'est le ministère de la culture qui gère la redevance, évidemment c'est notre tutelle de premier rang aujourd'hui. Il fut un temps où le financement était mixte, où la tutelle était plus au ministère des Affaires étrangères parce qu'il y avait des financements, aujourd'hui, aujourd'hui les financements sont à la culture. C'est notre ministère de premier rang. Évidemment, le Quai d'Orsay, le temps que les choses se mettent en place, parce qu'il n'y a pas que des changements de cabinet, il y a des changements de toute la hiérarchie parce que tous les trois ans ils changent, les ambassadeurs, les machins. Le temps qu'ils s'approprient tout ça, ils sont forcément des interlocuteurs. L'Élysée, enfin, le chef de l'État, le domaine réservé sous la cinquième république, c'est l'International, il y a la Défense et l'International qui sont des domaines où le chef de l'État, de tout temps, est intervenu<sup>118</sup>. »

Les dirigeants de l'audiovisuel privé doivent aussi travailler à établir des contacts avec l'administration centrale et auprès du gouvernement pour espérer pouvoir arranger leurs affaires et à travers elles, peser sur le secteur. Certaines de ces démarches associent plusieurs responsables de médias. Augmenter la durée des écrans publicitaires (*BFM*), accéder à la gratuité (*LCI*), ouvrir une chaîne publique d'information en continu (*France TV*), obtenir une reconduction de sa concession (*TF1*<sup>119</sup>) sont autant de conquêtes découlant d'un travail de lobbying :

« Le bureau de la radio rassemble différents présidents de la radio [...] C'est Alain Weill qui était président de radio pour *RMC* et *BFM* [...] C'est l'espèce de

116. Entretien, 2012.

117. « Savoir traiter avec l'État, avoir un accès facile aux responsables des instances politiques et administratives en charge de l'audiovisuel : tout patron de médias doit détenir ce savoir-faire, accepter d'y consacrer une imperturbable énergie. Ce lobbyisme épouse deux rythmes : l'un, paisible, celui de la sociabilité périodiquement relancée par les invitations et rencontres informelles, l'autre, crescendo et fortissimo, au moment des révisions des textes juridiques, ou des décisions de politique audiovisuelle » (DAGNAUD M., *L'État et les médias*, *op. cit.*, p. 30).

118. Entretien, 2017.

119. Lorsqu'en 1996, l'autorisation d'exploitation par *TF1* d'une fréquence sur le domaine public hertzien prend formellement fin, le CSA la reconduit « sans vote et par consensus », grâce à la Loi Carignon de 1994.

lobbying commun aux radios privées, c'est ce type d'organisme où ils peuvent se retrouver, donc là, c'est plutôt entre présidents, il y aura Christopher, Denis Olivennes et Mathieu Gallet<sup>120</sup>. »

Diriger un média c'est donc essentiellement prendre place dans une économie des échanges matériels et symboliques. Dans ce contexte, les relations qui se nouent entre le dirigeant et les acteurs économiques, étatiques, politiques, etc. interrogent la nature du « service rendu ». Dans une lettre adressée au P.-D.G. de *TF1*, Nonce Paolini, le député socialiste Arnaud Montebourg dénonçait les « privilèges » que l'actionnaire de la chaîne avait obtenus de la part des différents gouvernements :

« *TF1* a néanmoins obtenu des gouvernements et des majorités parlementaires qui se sont succédés de nombreux privilèges et avantage indus : assouplissement du dispositif anticoncentration, renouvellement automatique de la concession sans mise en concurrence, droit à une deuxième coupure publicitaire dans les œuvres de fiction, introduction forcée sur la télévision numérique terrestre qui a provoqué des réactions extrêmement vives de vos concurrents, et allègement substantiel et régulier des obligations contenues dans votre cahier des charges. Au point qu'il me paraît possible de faire observer que sur un bien public, *TF1* exerce désormais un monopole privé, profitable et incontrôlable avec la complicité de l'État<sup>121</sup>. »

Le « renvoi d'ascenseur » (autre expression employée par des dirigeants pour désigner les formes de contre-dons) peut, de la part des médias d'information, consister à relayer la communication des acteurs politiques, éviter qu'une information ne mette à mal le crédit de l'institution ou de son porte-parole, en l'occurrence lorsqu'il s'agit du gouvernement :

« Quand vous travaillez avec des politiques, quand vous faites des journaux, vous êtes forcément manipulés et vous manipulez. Vous, vous cherchez une exclusivité et eux cherchent à communiquer. Ça c'est la règle de base. Donc, chaque fois que quelqu'un accepte de faire une interview, c'est qu'il a un truc à dire, il y a une manipulation mutuelle<sup>122</sup>. »

### *Résister aux pressions*

L'usage récurrent du mot « pression » n'est pas anodin. Le dictionnaire Larousse le définit comme suit :

« Action de presser ou de pousser avec effort ; fait d'être pressé : Exercer une pression avec la main sur le bras.

120. Entretien, 2017.

121. ROCHEGONDE A. et SÉNÉJOUX R., *Médias, les nouveaux empires*, op. cit., p. 65-66.

122. Entretien, 2014.

Rapport de l'intensité de la force s'exerçant uniformément sur une surface et perpendiculairement à celle-ci, à l'aire de cette surface.

Influence coercitive, contrainte morale : Refuser de céder aux pressions de son entourage<sup>123</sup> ».

Les termes « Influence », « contrainte », « effort », « force » qui lui sont associés dessinent une relation de pouvoir marquée par le fait qu'une personne (ou un groupe) tente de soumettre une autre personne à sa volonté. La présidente de *France Télévisions* utilise la métaphore du « paratonnerre » pour signifier qu'elle est attentive à ce que la rédaction « puisse travailler « sans « subir de pressions ». Elle range en deux catégories ces « pressions » téléphoniques : les « appels de menaces » et les appels de « mécontentement »

« Non, en fait, honnêtement, je n'en ai jamais eues. J'ai eu parfois des ministres sur un sujet du journal qui m'appelaient parce qu'ils n'étaient pas contents mais ce n'était pas pour me menacer. C'est deux choses différentes. Il y a des appels de menace et des appels : “je ne suis pas content. Et parfois, ils avaient raison donc moi, je les prends toujours au téléphone quand on m'appelle parce qu'on n'est pas content que ce soient des politiques ou bien des entreprises privées. Ce n'est pas pour autant que je considère que c'est de la pression. C'est normal, vous vous rendez compte? Vous êtes une personne publique, vous êtes exposé, vous n'êtes pas content de ce qui a été dit. Parfois, c'est juste. Voyez, ce n'est pas tout blanc, tout noir. Donc moi, je rappelle tout le temps et j'essaie d'être, pas ce lien parce que je ne le dis pas forcément tout de suite à l'info, mais d'être au moins la personne vers qui ils peuvent se tourner, voilà, c'est ça. Et donc, le Château, pour finir, je n'ai jamais eu et d'ailleurs, je ne suis pas la seule à le dire hein, il y a beaucoup de gens de la presse qui l'ont dit, le gouvernement Hollande n'a jamais mis aucune pression sur rien<sup>124</sup>.” »

Elle décrit ces réactions comme étant « normales » de la part de « personnes publiques » voire, parfois, fondées. Elle souligne d'ailleurs « rappeler tout de suite » ces politiques ou ces entreprises privées, afin de montrer qu'ils ont une interlocutrice vers laquelle se tourner. Souvent informés de la publication d'une information avant qu'elle ne soit rendue publique (pour des raisons juridiques, en particulier), les acteurs politiques, s'ils ne peuvent contrôler totalement ce qui se dit de la gestion des affaires du pays peuvent au moins tenter d'en lisser les contours. Ce sont souvent les propriétaires de médias qui sont interpellés par les acteurs politiques pour faire pression, par ricochet, sur les dirigeants de médias.

« Il est normal qu'un actionnaire sache avant que ça ne sorte qu'un orage va éclater au-dessus de sa tête, quand même, qu'il se défende, lui aussi, puisque la réaction du pouvoir politique, c'est pas d'appeler le patron du journal, c'est d'appeler ses actionnaires.

123. *Dictionnaire Larousse* [<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/pression/63762>], consulté le 6 septembre 2019.

124. Entretien, 2017.

– *Ah bon?*

– Ah bah oui, pour faire pression. Mais ça, c'est le problème de la connivence des élites en France<sup>125</sup>. »

La proximité des élites économiques et politiques peut expliquer qu'il soit plus facile pour un responsable politique de contacter le propriétaire d'un média pour espérer agir sur les actualités que d'appeler le directeur éditorial qui risque de s'en offusquer. Un ancien P.-D.G. de *TF1* relate la façon dont il « gérait » les mécontentements générés par le journal télévisé du 20 heures :

« Puis je me disais toujours qu'il allait m'arriver un emmerdement avec le journal télévisé, forcément, il y a toujours quelqu'un à qui ça ne plaît pas donc il fallait gérer ça. Mais, mais à la limite, en caricaturant, il n'y aurait pas eu d'information, c'était plus facile à gérer si vous voulez mais ça faisait partie des gènes de *TF1* [...] C'était une caractéristique de la société mais je disais toujours à Tavernost : "T'as pas d'information, t'es le plus heureux parce que t'as pas de soucis de cette nature." Mais d'un autre côté, c'est un élément de l'image de marque de la chaîne, si vous voulez. C'est très important et puis, c'est *TF1*<sup>126</sup>. »

L'usage routinier de l'expression « coups de fils du château » (les appels téléphoniques passés par le président de la République ou ses intermédiaires) dans le discours des dirigeants met bien en évidence le poids de l'intervention politique dans ce secteur. Les pressions politiques qui s'exercent sur les dirigeants ne doivent pas apparaître comme telles auquel cas elles mettraient en cause de façon trop ostensible l'indépendance qui fonde leur crédibilité. En conséquence, ces pressions doivent passer par des formes douces d'influence telles que l'explicitation, la « version des faits ».

« *C'est assez fréquent, les « coups de fil du Château?*

– Moi j'en ai eus! Ça m'est arrivé. Oui, parce qu'il y a toujours un moment où le président... Chirac, je ne l'avais jamais vu, moi. Mais je voyais Jospin – mais je ne le voyais pas tout seul, je le voyais avec ma rédaction. Et Jospin était intervenu une fois, il m'avait appelé une fois parce qu'il y avait un article en préparation sur la Corse. Et c'était très sensible. Chevènement avait appelé Jospin en lui disant : "Ils sont en train de révéler un truc qui va nous mettre dans la merde, est-ce que tu peux pas l'appeler?" Alors, Jospin m'appelle en me disant : "Voilà, sur tel dossier, je vous donne ma parole, voilà ce que nous avons fait et voilà pourquoi. Et n'écrivez pas le contraire." Alors, j'ai appelé le journaliste, je lui ai dit : "Voilà, Jospin dit ça, qu'est-ce que tu en penses?" Alors, l'autre a vérifié derrière, et il a fait l'article tout seul. Mais Jospin, ce n'était pas une *pression* à proprement parler, c'était... Il faisait valoir sa version des faits. Mais il m'a pas menacé de quoi que ce soit. Il m'a dit : "Voilà, je vous parle de responsable à responsable, voilà ce qui s'est passé..." Il y avait une vague terroriste, en

125. Entretien, 2012.

126. Entretien, 2012.

Corse, alors c'était assez sensible, et il voulait dire que la police avait fait une chose et pas une autre, je ne me souviens plus très bien. Donc, c'est le seul coup de fil que j'ai eu. Quant à Sarko, il m'avait appelé quand il était sur le yacht de Bolloré. Ça je m'en souviens. Il m'avait appelé, moi je ne savais pas où il était censé être, il m'avait dit : "Voilà, vous comprenez, je suis sur le yacht de Bolloré, c'est Cécilia qui a voulu venir, machin..." Enfin, il m'a expliqué son histoire, ça a duré longtemps, et il espérait que je n'en fasse pas une montagne<sup>127</sup>. »

Pourquoi les pressions exercées sur les dirigeants de médias font-elles partie intégrante de la définition du poste ? La réponse tient dans le fait que les médias d'information coaniment le jeu politique (en commentant l'action du gouvernement, les propositions et programmes des partis politiques). Ils contribuent également à fabriquer le débat public en convoquant les porte-paroles institutionnels et ceux de la société civile (syndicalistes, porteurs de cause, etc.)<sup>128</sup>. Enfin, les journalistes sont des « alchimistes de la valeur<sup>129</sup> ». Ils peuvent faire et défaire les réputations, enjeux majeurs des relations sociales. Partant de ce constat, l'on peut avancer l'hypothèse forte que le directeur répond à une nécessité pour les acteurs politiques, économiques, intellectuels, artistiques, militants, etc. d'avoir un interlocuteur auquel s'adresser pour espérer agir sur le traitement journalistique d'une affaire, d'un événement, et peser sur son image publique.

### Des activités de direction différenciées

Le directeur de journal est d'abord celui qui rend les arbitrages sur nombre d'éléments stratégiques (recrutement, ligne éditoriale, ligne budgétaire). Ces activités de direction se déclinent différemment en fonction des institutions, du domaine de direction (éditoriale/administrative) et des dirigeants eux-mêmes. Dans la plupart des organisations médiatiques, une division sociale du travail confie la direction éditoriale à un journaliste, la direction de la gestion et de l'administration à un « manager ». Cette séparation des fonctions « à l'anglo-saxonne » n'est pas sans ambiguïtés. Premièrement, il existe une hiérarchie qui place le responsable de l'entreprise au-dessus du patron éditorial, comme l'exprime cet ancien dirigeant du *Monde* :

« Donc on travaille ensemble [avec le "manager"]. Lui a, dans les répartitions des tâches, il préside le directoire, il définit et met en œuvre toute la stratégie économique du groupe avec moi sur la politique éditoriale. C'est le système anglo-saxon sauf qu'il est président du directoire, il y a une hiérarchie<sup>130</sup>. »

127. Entretien, 2012.

128. Sur le rôle des médias dans la construction du débat public à travers les porte-paroles, lire JUHEM P. et SEDEL J. (dir.), *Agir par la parole. Porte-paroles et asymétries de l'espace public*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2016, coll. « Res Publica ».

129. NAUDIER D., *Des alchimistes de la valeur. Sociologie historique des agents artistiques*, habilitation à diriger des recherches en sociologie, université de Strasbourg, 2018.

130. Entretien, 2012.

Deuxièmement, il est souvent difficile de démêler ce qui relève de la gestion et des contenus éditoriaux tant les deux s'imbriquent :

« C'est sûr qu'il y a en permanence des questions, dans la vie du quotidien je dirais, qui sont à la marge de la gestion et de l'éditorial.

– *Par exemple?*

– Par exemple, un recrutement. S'il faut recruter un journaliste, selon le budget qu'il me donne, d'abord s'il me donne ce budget, le salaire qu'il m'autorise, on discute hein. Lui est chargé des comptes, donc, il me dit : "X, on ne peut pas à ce niveau-là." Moi, je lui dis : "Attends... si on veut vraiment être bon dans ce domaine-là, il faut qu'on recrute ce type là et il est cher." Donc, ça c'est un exemple mais la pagination, c'est la même chose. Moi, j'ai tendance à dire : "faudrait qu'on rajoute une page tous les jours au journal parce que c'est super et tout". Il me dit : "moi, c'est l'économie, je ne peux pas te donner une page". Donc, c'est à la frontière parce qu'en me disant : "je ne te donne pas une page, le journal est différent". [...] On négocie un budget pour les reportages en début d'année et après, je ne vais pas voir tous les jours, mais je dis : "tu ne me donnes pas assez de budget". Mais, tout ça, on discute ensemble. Par exemple, les correspondants. On est d'accord hein, on en a discuté. Je pense qu'il ne faut pas toucher à notre réseau de correspondants, c'est une de nos forces. Il est d'accord, mais il pourrait très bien me dire : "maintenant, vu la situation, il faut qu'on ferme des bureaux à l'étranger. Alors, il dira : je te laisse choisir ceux que tu fermes, mais il faut que t'en fermes trois". Ce n'est pas le cas hein, mais il y a pleins de décisions comme ça qui sont à la marge de l'économique et de l'éditorial, d'où l'importance à mon sens d'avoir une bonne entente entre le directeur éditorial et le directeur managérial<sup>131</sup>. »

Pour finir, ces collaborations nécessitent une « confiance aveugle dans le copilote », comme le confie ce dirigeant d'hebdomadaire politique :

« X était mon éditeur, c'est-à-dire s'occupait de toute cette partie économique et sociale et ça, c'était très précieux, il fallait avoir une confiance aveugle dans le copilote. Quand j'étais directeur de la rédaction, si je voulais déclencher une opération importante, coûteuse, je lui demandais : est-ce qu'on a les sous? Comment on le budgette? Comment on le fait? Et il me réglait le problème. On a vraiment fonctionné en binôme pendant dix ans, inséparables. Il fallait avoir une confiance totale, comme un pilote et un copilote dans une voiture de rallye. Sans lui, je n'aurais rien réussi à faire, parce que ces tâches sont écrasantes et je n'ai pas la formation de comptabilité, la formation, juridique, budgétaire pour faire ça, c'est lui qui a chaque fin de chaque année faisait le budget de l'année d'après et me posait un certain nombre de questions

– *C'est vous qui l'aviez recruté?*

131. Entretien, 2012.

– Non, il était déjà dans la maison, il s’occupait de toute la partie technique, c’est-à-dire, de tout ce qui est l’impression, gérer l’impression, la diffusion, et donc, il est monté à mes côtés quand j’ai été nommé directeur<sup>132</sup>. »

Or, ce rapport de confiance n’est pas aisé à instaurer, comme l’exprime non sans ironie ce dirigeant : « Vous connaissez beaucoup de couples qui fonctionnent ? », ajoutant, pour sa part, qu’il préfère avoir « en main tous les leviers » :

« Un média c’est un produit quoi comme tous les autres produits, donc, à un moment donné, vous ne pouvez pas faire les sujets et ne pas avoir votre mot à dire sur l’habillage ou sur les studios qui relèvent plus de l’autre [...] Donc, j’ai pris la totalité du job au bout de deux, trois ans<sup>133</sup>. »

### *La direction éditoriale*

Les présidents de groupe audiovisuels présentent les directeurs de l’information comme les authentiques « patrons de l’information » :

« Je ne suis pas patronne de l’information parce que l’information de service public est indépendante, moi, je n’interviens pas dans les choix éditoriaux, je ne suis pas journaliste. Donc, ça c’est vraiment le rôle du patron de l’info à l’intérieur d’une équipe<sup>134</sup>. »

Le directeur de la rédaction peut certes se conduire en « patron » mais il peut aussi préférer le rôle d’« animateur » (cf. *supra*). Quelque-soit sa posture, il détient un mandat invisible qui l’autorise à trier les bons des mauvais sujets et à choisir leur angle de traitement. Dans ce processus, l’intuition, le « flair », peuvent s’avérer déterminants, comme l’explique le directeur de la rédaction du *Monde* :

« Et c’est en ça que c’est un métier que je trouve génial, c’est que c’est un métier sur lequel il n’y a pas de règles [...] Ça définit bien ce qu’est le journalisme qui est une matière qui une science... humaine proche de l’artisanat parfois qui est quelque chose sur lequel il n’y a pas de règles absolues. Il y a des choses qui sont vraies, fausses évidemment, des informations qui peuvent être vraies ou fausses, mais dans le travail de hiérarchisation de l’information, moi, je pense qu’il y a des choses qui peuvent être importantes... Un autre directeur de la rédaction ou d’ailleurs peut considérer que ce n’est pas... C’est très relatif, c’est ça que je veux dire<sup>135</sup>. »

L’utilisation du verbe « arbitrer » renferme une référence implicite à l’idée de litige, de discussion, de débat. L’on attend du dirigeant qu’il tranche en faveur d’une partie ou d’une autre. Jérôme Berthaut décrit, à *France 2*, les conférences

132. Entretien, 2017.

133. Entretien, 2017.

134. Entretien, 2017.

135. Entretien, 2012.

### Encadré 7. Le traitement journalistique de l'élection du président, Emmanuel Macron

Le directeur de la rédaction du *Monde* justifie le choix de souligner l'ampleur de l'abstention au deuxième tour des présidentielles de 2017 par la portée de l'information, sa capacité à faire débat et à interroger la légitimité du parti sortant.

« Par exemple, un sujet qui avait fait l'objet d'un gros débat interne qui est pour moi hyper intéressant, le lendemain du second tour des législatives, pendant toute ma réflexion de construction de la *Une*, à un moment donné, j'ai l'idée de représenter les résultats en mettant l'abstention. Qui est une représentation assez inhabituelle qui pour moi est une vraie force visuelle, graphique et qui a un sens politique majeur qui est de dire : "La République en marche l'emporte très largement mais l'emporte très largement dans ce contexte-là." Donc c'est une information qui est pour moi de *qualité, intéressante*, qui, par ailleurs *rompt avec le bruit médiatique* pour le coup, parce que le bruit médiatique du lendemain, c'est en fait la deuxième carte que nous mettons, la deuxième information, c'est quand on met le candidat présent au second tour [...] Mon choix c'est de mettre les deux, mais de mettre cette information-là qui donne une information majeure qui est là : *on va sur un niveau d'abstention qui est record qui donc dit quelque chose de l'état de la société française*. Cette question éditoriale, quand on a débrieffé lors de la réunion de prévision, le jeudi suivant, des membres de la rédaction sont intervenus en disant que ça les avait choqués qu'on mette autant en valeur l'abstention, enfin en valeur, en relief l'abstention, parce qu'ils considéraient que le résultat important, et c'était pas faux, c'est à la fin qui gagne une législative. Donc ça, ça a provoqué un débat éditorial, qui est normal, légitime, sachant qu'à la fin, il faut toujours trancher. À la fin, il faut choisir entre : "est-ce que je mets cette carte où je raconte que la France est jaune donc macroniste à l'issue du premier tour des législatives ? Ou bien est-ce que je mets ce camembert qui dit que : 'oui, la République en marche arrive première mais qu'en fait, le premier, en volume, ceux qui sont les plus nombreux, c'est évidemment l'abstention'". J'ai eu des critiques très légitimes, en disant : "c'est super de faire ça, mais le problème c'est qu'on ne les a pas faits pour les élections précédentes", donc on n'avait pas fait ça pour Hollande. On était sur une abstention plus faible" [...] <sup>1</sup>. »

Ce choix éditorial qui découle d'un processus collectif de discussion et de débat s'est attiré les critiques des éditorialistes et des équipes de campagne du président :

« Là, c'étaient des éditorialistes, de la direction éditoriale du journal qui étaient critiques [...] J'ai su par des retours indirects que dans les équipes Macron et Macron lui-même, ils ont détesté cette *Une*. Et, je peux comprendre, cette *Une* pointe quelque chose qu'ils n'ont pas envie de voir c'est que la légitimité de Macron est totale, il est élu président de la République et il gagne sans contestation possible les législatives derrière, néanmoins, c'est une victoire qui s'appuie sur une abstention qui est historique »

1. Entretien avec le directeur de la rédaction du *Monde*, 2017.

de rédaction qui réunissent essentiellement les chefs de services, comme « une bourse d'échange asymétrique des sujets possibles » et le lieu d'une « affirmation du pouvoir des responsables<sup>136</sup> ». Aussi, la direction éditoriale renvoie-t-elle à une pluralité de styles de commandement. Certains s'affirment à travers leur « poigne » et leur caractère « dur » quitte à bercer dans l'autocratie :

« Lorsque Thierry Thuillier [ancien directeur de l'information, NDLR] est parti cet été, certains ont eu le sentiment de perdre leur père, explique une journaliste de *France 2*. D'autres ont vécu ça comme une libération. Thuillier était dur et autoritaire : la moitié de la rédaction n'avait plus le droit de faire de sujets pour le "20 heures". Golomer, son successeur, était compétent mais manquait de poigne ; il n'était surtout pas le mieux placé pour mettre fin au système clanique qui sévissait à France 2. Voilà pourquoi, quand Field a été nommé, il y a eu quelques jeunes loups déçus et beaucoup de tricards qui se sont dit : enfin<sup>137</sup> ! »

Tel autre directeur préfère être un « aiguillon » :

« Pour que ça marche, il faut être aiguillon. D'abord, il faut faire des arbitrages à peu près censés [...], c'est-à-dire, trouver des sujets intéressants et éliminer ceux qui ne le sont pas, et puis il y a une question de ligne éditoriale, de ligne... pas politique, mais enfin [...] Directeur de la rédaction, au jour le jour, ça consiste à faire les choix [...] le directeur de la rédaction peut toujours dire : "Non, vous faites pas tel sujet. Il faudrait plutôt faire celui-là." Donc on a un droit de regard, et de décision, sur le contenu, sujet par sujet, angle par angle, et même, journalistique... On peut dire : "Ben non, tel journaliste, pourquoi on ne prend pas plutôt celui-là, etc."<sup>138</sup>. »

D'autres se positionnent comme des « animateurs » :

« Je ne crois pas être sur un mode autoritaire. Très décidé dans ce que je veux faire, quand je décide de faire quelque chose, quand je décide de monter une "task force" avec Y [le directeur], on met nos ressources. J'anime la rédaction en faisant une réunion spécifique sur ce thème-là pour que chacun puisse s'exprimer, mais en ayant une vision très claire sur le fait que je considère que c'est un sujet fondamental et donc, les ressources, on va les affecter là-dessus de façon vraiment [...], je pense que ça fait partie de mes responsabilités<sup>139</sup>. »

Un moyen de s'imposer durablement à la direction d'une rédaction, sans recourir à la contrainte, consiste à incarner une forme d'excellence professionnelle. Il est également de bon ton de « conquérir ses galons au feu » :

136. BERTHAUT J., *La banlieue du « 20 heures »*. *Ethnographie d'un lieu commun journalistique*, Marseille, Agone, 2013, p. 101.

137. DESPLANQUES E., « France Télévisions : la nomination de Michel Field à la direction de l'info fait grincer des dents », *Télérama*, 29 février 2016.

138. Entretien, 2012.

139. Entretien, 2017.

« Quand [la] nouvelle formule est sortie, je me suis retrouvé à être celui qui pilotait cette nouvelle formule pour l'avoir un peu conçue. C'est comme ça que je me suis retrouvé un peu, en conquérant mes galons au feu, en devenant directeur de la rédaction du *Monde*<sup>140</sup>. »

Enfin, le charisme et le charme contribuent à asseoir l'autorité « naturelle » des directeurs éditoriaux :

« Ah pour moi, c'est mon mentor, c'est mon père spirituel, sur le métier de journaliste, c'est lui qui m'a tout appris. Il m'a fait venir au journal, il m'a appris à travailler beaucoup, il m'a appris des méthodes de travail, il m'a appris des distances vis-à-vis de la politique et des acteurs politiques, cette "subjectivité désintéressée" comme disait Jean-Jacques Servan-Schreiber. C'est-à-dire : "On est subjectifs, on a son engagement, ses passions, ses goûts, ses sensibilités mais ça doit être désintéressé. On ne met pas sa subjectivité au service d'un camp, d'un homme, ou d'un intérêt, on est dans le désintéret." Tout en sachant qu'on n'est pas de l'eau neutre, on est un être humain et Denis m'a appris à... et puis beaucoup de choses plus techniques. Notamment, il a assez vite, lui dirigé la rédaction du *Point*, Claude Imbert étant une espèce de patriarche, c'est Denis qui faisait tourner la machine, et assez vite, au *Point* mais encore plus à *Europe 1* et à *l'Express*, il a dû acquérir la notion de direction économique, se retrouvant président du directoire à *l'Express* quand il y en avait un, donc c'était... J'ai beaucoup appris à son contact, en termes humains, en termes journalistiques et en termes de direction d'entreprise<sup>141</sup>. »

Une autre dimension du travail de patron éditorial découle de sa fonction d'interface entre la rédaction et les actionnaires. Pris entre « entre l'arbre et l'écorce », le directeur de la rédaction doit « se protéger » :

« C'est une espèce de truc classique (tape dans ses mains comme pour mimer une presse), tous les gens vivent ça, aujourd'hui, Joffrin et Hoffnung vivent ça à *Libé*, ils sont pris entre l'arbre et l'écorce [...] Il faut se protéger quand on est dans des postes comme ça et donc, moi, j'ai comme règle de me protéger [...] Moi, je disais : "moi, vous savez, j'ai un journal à faire tous les jours, voilà, je me concentre là-dessus. [...] Si vous ne voulez plus de moi, vous me virez mais tant que c'est moi le patron, c'est moi le patron", [...] La règle d'or c'est ça : "vous pouvez me virer quand vous voulez, je suis révocable *ad nutum*, comme on dit, mais tant que c'est moi qui suis le patron, c'est moi qui suis le patron c'est-à-dire que c'est moi qui décide. Pourquoi? Parce que je prends les décisions au jour le jour qui sont les décisions les meilleures, compte tenu de l'équipe que j'ai, compte tenu des contraintes que j'ai"<sup>142</sup>. »

140. Entretien, 2017.

141. Entretien, 2017.

142. Entretien, 2016. Dans son ouvrage, *Portraits crachés*, Denis Jeambar relate la façon dont il parvient à résister à la fois aux injonctions de Serge Dassault et à celles des acteurs politiques lors des déjeuners.

Son caractère bien trempé ou sa détermination peuvent l'aider à défendre le collectif des rédacteurs contre vents et marées. Ainsi, Erik Izraelewicz, directeur du *Monde*, entre 2011 et 2012 s'était opposé à la reprise des *Échos* par le groupe LVMH alors qu'il dirigeait la rédaction du quotidien économique, en 2007. Dans un hommage rendu à l'occasion de son décès, ses confrères soulignaient qu'il avait « gagné l'estime de toute une rédaction et toute une profession car il a incarné sans faiblir le combat pour l'indépendance<sup>143</sup> ».

De façon générique, la direction éditoriale apparaît à la fois comme une fonction prestigieuse et comme un travail ingrat. Comparant son poste à une « machine à décider », l'ancien directeur de grand hebdomadaire politique souligne le caractère répétitif des tâches à effectuer et, par-là, l'aspect aliénant du métier :

« Parce que c'est 165 fois par jours : "oui, non" dont 120 fois des trucs qui n'auraient pas dû remonter jusqu'à nous. Les gens se couvrent, ils veulent l'arbitrage. Et vous ne pouvez pas dire : "attends, je vais réfléchir, je te réponds dans deux jours". Des micro-décisions instantanées [...] Par exemple, un journaliste qui part en Croatie, alors soit il passe par Stuttgart, Hambourg, Amsterdam, c'est moins cher, soit il y a un vol direct mais c'est tant, c'est oui ou c'est non. Vous arbitrez entre le confort du journaliste mais aussi sa performance éditoriale et le budget. C'est des choix aussi bêtes que ça. C'est parfois plus grave : un journaliste dit : "J'ai une possibilité de rentrer à Bagdad avec les chars américains, je pense que c'est sûr, j'ai un striker mais il faut votre accord." Moi, je n'ai jamais mis les pieds à Bagdad, je n'ai jamais fait un reportage de guerre. Si je dis : "oui, vas-y, c'est super" et qu'il se fait tuer, qu'est-ce qui se passe? Voyez... Mais c'est aussi : "On a une pub qui débarque, elle est très très bien payée, mais il nous faut deux pages : 'tes papiers sautent.'" Est-ce qu'on fait sauter un papier, est-ce qu'on rajoute un cahier? Voilà, c'est vraiment ces décisions-là. C'est parfois des décisions plus pénibles parce que les journalistes font des fautes, donc c'est aussi ce management humain d'expliquer à quelqu'un qu'il va être sanctionné. Mais, c'est 150 par jour, je ne vous mens pas, c'est vraiment une machine à décider<sup>144</sup>. »

Les descriptions de journées « de plus de seize heures », des week-ends, voire de nuits entières à travailler qui émaillent les témoignages de dirigeants font apparaître ce poste comme un sacerdoce.

« La fonction de direction? D'abord, il faut une grosse capacité de travail. Parce que ça ne s'arrête jamais, c'est tout le temps, 24/24. Moi j'ai des souvenirs. Quand j'ai arrêté en 2016, j'ai eu un immense soulagement. Le fait de pouvoir partir en week-end en me disant : "attends, où je vais? S'il se passe ça, combien de temps je vais mettre pour revenir à Paris. S'il se passe ça, est-ce que j'ai une

JEAMBAR D., *Portraits crachés*, op. cit., en particulier, les chapitres consacrés à Lionel Jospin et à Alain Juppé.

143. GHERARDI S., BAUDET M.-B., FRESSOZ F. et MARTI S., « "Le Monde" perd son directeur », *Le Monde*, 28 novembre 2012.

144. Entretien, 2017.

connexion wifi, machin”, cet espèce d’esclavage, de fil à la patte. En dix ans, j’ai fait... trois voyages au lointain dont deux pendant la rupture des fêtes où il n’y avait pas de numéro, on avait un numéro double et dont un était mon voyage de noces, c’est vous dire, et le troisième c’était New York, sur un pont du mois de mai. Donc, vraiment, il faut être disponible tout le temps<sup>145</sup>. »

Cependant, ce rapport au temps n’est pas toujours vécu sur le mode de la contrainte, car les journalistes vivent leur métier comme une vocation<sup>146</sup>, comme l’exprime un ancien directeur de la rédaction du *Nouvel Observateur* :

« Moi j’ai pas vraiment l’impression de travailler. Enfin, moi ça m’amuse. Je ne vis pas ça comme une contrainte, quoi. Moi je suis... Je ne sais pas, j’ai un iPhone que me paye le journal, qui est tout le temps branché! Il est branché la nuit, il est branché pendant le week-end, et quand les gens sont à l’extérieur, quand il y a un souci, quand il y a un problème, ils m’appellent à n’importe quel moment. Mais je ne vis pas ça comme une contrainte, c’est mon métier! Si vous vivez ça comme une contrainte, c’est un enfer! Si ça vous amuse, ce n’est pas une contrainte. Mais c’est vrai qu’a priori... Enfin, moi je considère qu’on peut m’appeler à n’importe quel moment et tout le monde le sait, donc personne ne s’en prive! (*rire*) Mais ça ne me gêne pas! (*hésite*) Oui, je trouve ça très amusant. J’ai jamais eu le sentiment, à un moment donné, de faire quelque chose qui me pèse. Il y a des choses que j’aime plus ou moins – par exemple, vous voyez, le côté mondanité et tout, moi, m’emmerde, mais ça ce n’est pas très grave. Tout le reste m’amuse. Quand il y a quelque chose qui arrive et qui vous oblige à tout refaire, et tout, il n’y a rien de plus excitant et de plus drôle que d’appeler les gens un dimanche, de se retrouver avec eux, de refaire quelque chose. Vous savez, c’est un métier, c’est ça qui est absolument fantastique, que les gens aiment faire ça. C’est-à-dire que ce n’est pas quand il se passe des choses imprévisibles ou compliquées que vous avez des difficultés. Au contraire, là, tout le monde est volontaire. Tout le monde passera la nuit, passera le week-end, passera du temps à faire et à refaire<sup>147</sup>. »

### *Travailler pour le collectif ou pour son propre compte*

Ces situations mises bout à bout font ressortir un rapport particulier au collectif. Si dans les groupes organisés, consolidés, comme ce fut le cas au *PCF*, les cadres, en se servant, servent le parti<sup>148</sup>, les organisations plus hétérogènes comme certains médias peuvent l’être sont le lieu d’une tension entre les services rendus par le dirigeant au titre et donc, au collectif des journalistes et les services rendus par le titre au dirigeant. Une dirigeante opérationnelle refuse de rencontrer des personnalités politiques au motif que cela sert davantage la carrière

145. Entretien, 2017.

146. DUBOIS V., *La culture comme vocation*, op. cit.

147. Entretien, 2012.

148. PUDAL B., *Prendre parti*, op. cit.

personnelle du dirigeant que le collectif qu'il incarne. Aussi, pour une partie des dirigeants éditoriaux, « donner son temps » aux équipes est plus important que « représenter » le journal à l'extérieur (cf. *supra*). « Je suis plus “métier” » dit l'ancien directeur de *BFM TV* qui ajoute modestement : « Moi, c'était juste l'antenne, l'antenne, l'antenne, faire évoluer le produit quoi<sup>149</sup>. » Autrement dit, le bon directeur éditorial doit savoir s'effacer derrière le collectif :

« Il y a peut-être une éthique si j'ose dire du directeur de la rédaction qui est de se faire plus discret, pour que soit mis en avant plus la marque globale d'autres vedettes dans la rédaction, des grands reporters, et puis peut-être l'actionnariat<sup>150</sup>. »

Une illustration de ces tensions est fournie par l'anecdote suivante : le directeur du *Nouvel Observateur* a publié une interview exclusive du président de la République sans y avoir associé la rédaction :

« Et donc Sarkozy voulait, c'était après le discours de Versailles, je crois, il cherchait à ré-élargir sa base électorale, j'ai compris ça et je l'ai appelé (*inaudible*). On avait eu un déjeuner avec lui qui était ultra violent.

– *Vous étiez seul?*

– Non, il y avait Jean Daniel, et Jacques Julliard et moi, j'avais été comme un roquet et donc je l'ai rappelé : “Monsieur le président de la République, est-ce que vous donneriez une interview dans le *Nouvel Obs*? Puisqu'on est un journal d'opposition, ça vous changerait du *Figaro*.” Il nous a dit : “Ok.” Et ça s'est décidé très vite. Donc j'ai appelé Michel Labro, on était vendredi, je lui ai dit : “samedi, Sarko est prêt à faire une interview, le journal boucle lundi, il faut qu'on le fasse”. On y va tous les deux. Et j'ai envoyé des SMS au chef du service politique pour lui dire : “Je vois Sarko samedi, je te n'emmène pas parce qu'on est que deux mais dis-moi les questions que tu veux poser.” Et donc, on est allés dimanche matin interviewer Sarko, on ne lui a posé que des questions déplaisantes. On a publié ce truc et la rédaction m'a reproché de ne pas l'avoir associée à la préparation de l'interview. Je leur ai dit : “je vous ai envoyé des SMS mais vous ne m'avez pas répondu”. Ils m'ont dit : “non, mais on ne lit pas nos SMS le dimanche”. Ah ben d'accord! Ok, bravo! Et comme ensuite, de toute façon, ils me suspectaient de sarkozysme, ils ont pensé que ce truc... ça a été, ce n'est pas un critère parce qu'on peut faire de bonnes ventes avec des mauvaises choses<sup>151</sup>. »

Ce faisant, ce dirigeant a enfreint une règle invisible : *servir le collectif* :

« Moi, c'est toujours au service de la rédaction. Il y a des choses, je dirais, plus politiques, qui sont gérées par Catherine Nayl. Moi, je me mets au service de la

149. Entretien, 2017.

150. Entretien, 2017.

151. Entretien, 2017.

rédaction, je peux faire un déjeuner avec un ministre et inviter la rédaction. Par exemple. Un déjeuner transversal, ça, j'organise ça<sup>152</sup>. »

Une question surgit de ces témoignage et anecdotes : quel est ce collectif qu'il faut à la fois « défendre », « protéger », « animer », « piloter », « ménager » ? Comme tout collectif professionnel, la rédaction est une communauté de travail caractérisée par des formes d'entraide, de coopération, d'un côté, de concurrence, de conflits et de rivalités<sup>153</sup> (nourries par les différences en termes de position hiérarchique, de notoriété<sup>154</sup>), de l'autre côté. Dédiée à la production d'actualités, la rédaction est aussi, par le choix des sujets, des angles de traitement et des analyses qu'elle engage, une communauté intellectuelle et politique. Aussi les rapports que les dirigeants entretiennent avec la rédaction varient-ils en fonction du degré de cohésion et d'organisation du groupe. La consolidation du groupe elle-même repose sur l'existence de rituels, c'est-à-dire, des systèmes de codification de l'institution. Par exemple, au *Monde*, même si cette dimension est moins soutenue qu'auparavant, règne toujours cette idée que les journalistes doivent mettre à distance leur vie personnelle pour se consacrer à l'institution<sup>155</sup>. La perpétuation de l'institution dans le temps nécessite en effet un travail de conformation des membres, d'ajustement entre « les qualités socialement conditionnées des individus concernés » et « les caractéristiques patentes et tacites de l'action qu'ils subissent<sup>156</sup> ». Le recrutement et la socialisation des journalistes (entendue comme un moment de transformation des *habitus*, des manières d'être, de se tenir, de penser) sont les principaux leviers dont l'institution dispose pour se reproduire<sup>157</sup>. La façon dont ce dirigeant décrit sa rédaction comme une « mini centre de formation » interne où les journalistes plus jeunes bénéficient de l'expérience de collègues aguerris fait bien apparaître cette dimension :

152. Entretien, 2011.

153. « Mais la paranoïa rôde souvent dans les rédactions. La hiérarchie, la vraie, celle qui avait le pouvoir à *L'Express*, masquait ses carences et ses plans dans la recherche de boucs émissaires [...] Je croyais en l'exemplarité : je pensais que ma rage à défendre leur indépendance les convaincrerait de me seconder. Pendant que je m'échinai, ces bonnes âmes combinaient, pesaient au trebuchet l'influence des uns et des autres. Mœurs archaïques de rédactions qui croient qu'on les dirige comme une cour, preuve de la servitude qui hante certaines têtes et hypocrisie galopante pour avancer masqué sur la marelle de l'ours. » JEAMBAR D., *Portraits crachés*, op. cit., p. 50.

154. Ainsi, l'antenne fabrique « des stars » souligne Hervé Bourges qui bénéficient de notoriété et de retombées exceptionnelles comparé à la majorité des journalistes qui travaillent dans l'ombre. BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 65.

155. Par exemple, l'étonnement exprimé par plusieurs journalistes face à l'interdiction d'adhérer à un parti politique, en entretien, traduit bien la volonté de réduire la « sphère privée » attachée à un individu dans l'« existence » normale ». PINTO L., « Expérience vécue et exigence scientifique d'objectivité », art. cité, p. 12.

156. *Ibid.*, p. 18.

157. À partir de l'étude des consultants, Odile Henry souligne l'« effet d'homogénéisation culturelle que produit nécessairement la mise en place de compétition relativement close, où le temps est structuré et où chacun est placé sous le contrôle des autres, c'est-à-dire, à la fois des concurrents et des maîtres, ces-derniers étant eux-mêmes issus du même processus de socialisation professionnelle ». HENRY O., « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation des grands cabinets de conseil », art. cité, p. 168.

« On a une sorte de mini centre de formation interne au journal en réalité. On fait remonter les très bons journalistes qui travaillent avec des journalistes plus expérimentés. Ça, je pense que c'est une stratégie collective de long terme qui est gagnante [...] Moi, quand j'étais chef du service politique, j'ai fait monter plein de jeunes journalistes issus du numérique au sein du service politique en pensant la démarche sur 5 ans. Je suis devenu chef du service politique après la présidentielle de 2012, en se disant : "On construit quelque chose dont le débouché sera 2017." On a pris des jeunes journalistes, d'une trentaine d'années, en se disant : dans dix ans, ils seront expérimentés, en partant d'un âge qui fait que derrière, ils peuvent faire six postes différents<sup>158</sup>. »

Ce n'est pas un hasard si la métaphore du corps est utilisée par plusieurs dirigeants pour désigner cette entité. Elle sous-tend l'idée d'une relative homogénéité de ses membres. Ainsi, quand « la greffe » ne prend pas avec un directeur de la rédaction, les journalistes peuvent décider de lancer une « motion de défiance ». Cette motion qui n'a pas de valeur juridique a des effets symboliques et pratiques importants puisqu'elle peut entraîner le départ des dirigeants. Elle révèle la distance entre le collectif et ses représentants.

### *La direction managériale*

Endosser le costume du président de groupe de médias ou du directeur opérationnel, administratif de la chaîne, du journal, etc., c'est prendre en charge les aspects économiques, organisationnels qui permettent d'appuyer l'activité journalistique. Sous cet angle, ces dirigeants peuvent ainsi être comparés au personnel de renfort qui soutient le travail de création<sup>159</sup>. La valorisation des compétences dont disposent ces dirigeants (sens des équipes, communément appelé « management », capacité à maîtriser les comptes, d'un côté, à développer l'entreprise, à « redresser » les audiences, de l'autre, etc.) traduisent une « montée d'exigences de professionnalisme portées de l'extérieur au groupe et non pas introduites par les travailleurs concernés<sup>160</sup> ». Il importe ici de distinguer les présidents de groupes de médias et les dirigeants d'entités. Être manager de média, c'est, comme on l'a vu, rencontrer les clients potentiels et les financeurs (annonceurs, financeurs, actionnaires). C'est surtout définir la stratégie industrielle : changer le format du journal pour réaliser des économies sur le papier, modifier l'horaire de parution, développer des suppléments qui permettent d'engranger des profits publicitaires, déployer l'information sur les

158. Entretien, 2017. Ce type de formation interne existait dès la naissance du quotidien. Surnommés les « boy scouts de Beuve », les quinze journalistes qu'Hubert Beuve-Méry venait alors de recruter, en 1945, étaient des jeunes bourgeois de province, de famille catholique, qui se reconnaissent volontiers dans les tendances les plus sociales du MRP, comme le dira plus tard le successeur direct d'Hubert Beuve-Méry, Jacques Fauvet. Le directeur veillait à leur inculquer sa conception du métier, les règles de travail et de discipline (JULLIARD J. et JEANNENEY J.-N., *Le Monde de Beuve-Méry*, op. cit., p. 268).

159. BECKER H. S., *Les mondes de l'art*, op. cit.

160. BOUSSARD V., DEMAZIÈRE D. et MILBURN P., *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique professionnelle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010.

supports numériques (Snapchat, Facebook, tablettes, téléphones portables, etc.). Observant le passage d'une génération de « vrais créateurs de l'information » à une génération de « gestionnaires de boîtes », un responsable syndical d'éditeurs de journaux opère une distinction, au sein de cette dernière catégorie, entre les « stratèges » et les « directeurs des affaires financières » :

« Je dirais que l'ancienne génération, c'était davantage des saltimbanques, c'est à dire que c'était des vrais créateurs de l'information et là, c'est davantage des gestionnaires de boîtes. Mais c'est vraiment très caricatural de dire ça, parce qu'une fois que vous avez dit ça, vous allez avoir toute la palette [...] Si on allait dire à Francis Morel : "Vous faites partie des gens qui étaient plus penchés sur les contenus, vous étiez moins dans la gestion de la boîte." Il va vous rire au nez en disant : "je suis un patron, je gère ma boîte" [...] Je pense foncièrement que ça a toujours été un mec qui gérait sa boîte. Si on essaye de trouver foncièrement des différences, je trouve que la fonction de gestion de boîte est plus accentuée sur la nouvelle génération [...] Ce que je veux dire c'est que ce sont plutôt des gens... C'est moins des directeurs éditoriaux qui s'occupent de l'aspect éditorial que des directeurs qui s'occupent [...] C'est des mecs, qui (*inaudible*) leur entreprise sur du moyen terme, c'est pas la fonction d'un DAF (directeurs administratifs et financiers). Le DAF, il est capable de valider les comptes 2013, et préparer le budget de 2014. C'est des mecs qui emportent leur boîte sur une perspective de 3, 5, ou 10 ans, c'est un peu ça l'idée. "Est-ce que oui ou non il faut prendre le tournant du numérique? Et dans quelle perspective? Qu'est-ce que ça me rapporte comme argent? Qu'est-ce que je peux en tirer comme ressources publicitaires? Et est-ce que j'ai intérêt sur les ressources publicitaires du numérique, à y aller seul? À constituer une régie à plusieurs et être beaucoup plus fort, ou même à me mettre et à négocier avec Google? C'est ça, je veux dire, les mecs, c'est des *stratèges*, c'est pas des fonctions de DAF." Après, qu'ils fassent plus attention à l'aspect économique, parce qu'il y a aussi une pression économique qui est bien plus importante, l'économie de la presse et d'une manière générale, l'économie des entreprises ne va pas bien. Donc, qu'il y ait une forme de rentabilité qui soit exigée et que ce soit des gestionnaires qui fassent attention aux moyens qu'ils utilisent, ça c'est clair. Mais ce n'est pas des DAFS, non (*rires*)<sup>161</sup>. »

Être « manager », c'est être capable d'anticiper les « coups » sur un marché hyperconcurrentiel, saisir les opportunités qui se présentent, savoir « prendre des risques », « innover », toutes choses qui sont valorisées dans le monde économique, comme l'exprime ce dirigeant :

« Globalement, [Alain Weill] a racheté une boîte qui était en faillite quoi, après avoir racheté *RMC*. Donc la constitution du groupe Next Radio TV s'est faite d'abord par l'acquisition d'*RMC* ensuite par celle de *BFM Radio* qui à l'époque s'appelait *BFM* tout court [...] Pourquoi ça s'appelle *BFM TV*? Au départ, le projet d'Alain Weill c'est de créer une télé économique. Il avait réussi

161. Entretien, 2014.

le redressement de *BFM Radio* et donc il commençait à réussir le redressement de *RMC* et donc, et il y a eu une nouvelle opportunité qui est le nouvel appel d'offres pour la TNT, le truc qui n'était pas prévu puisque c'est un appel d'offres précédent qui a été annulé au Conseil d'État, donc, il y a eu un recours, bref, un appel d'offres complémentaire qui est lancé fin 2004. Et effectivement, il a d'abord cette idée de candidater pour une chaîne d'information économique issue de *BFM Radio*, voilà. Donc, le début du projet, *BFM* c'est une marque économique à l'époque, puisque le B c'est business, au départ, c'est *Business FM* hein, donc ce projet économique va se transformer parce qu'on comprend que *LCI* qui est la chaîne généraliste leader, à l'époque, n'y va pas au sens, ne croit pas au modèle de la TNT gratuite. Donc, le groupe *TFI* ne croyant pas à la chaîne d'info gratuite ne candidate pas au nom d'*LCI* donc là, la décision d'Alain Weill c'est de se dire, pour le coup : "C'est trop c...", plutôt que de candidater pour une chaîne qui sera forcément de catégorie B parce que l'information économique c'est quand même moins puissant, ça concerne moins de monde que l'information générale, autant tenter un projet de chaîne d'info généraliste." Ce qu'on n'aurait pas fait si *LCI* y était allé. C'est pour ça que ça s'appelle *BFM TV*, on n'a pas changé de nom du projet, le CSA était d'accord parce qu'effectivement le CSA était très mécontent contre *TFI* qui avait critiqué la TNT depuis des années, qui avait planté l'appel d'offres qui refusait d'y aller avec *LCI*<sup>162</sup>. »

Dans les groupes audiovisuels détenus par l'État, être diplomate, savoir parler au nom du service public, « universaliser » figurent parmi les savoir-faire requis. Dans les médias audiovisuels privés, publics et les institutions « en crise », la capacité à maîtriser le budget et à accompagner les réformes font partie des qualités attendues d'un « manager ». À travers ces approches comptables des problèmes, une redéfinition du rôle des dirigeants et de ses missions s'est opérée. Devant réorganiser l'activité d'un groupe audiovisuel dont les budgets ont été réduits avec la suppression de la publicité, décidée sous la présidence de Nicolas Sarkozy, puis la réduction de l'enveloppe budgétaire (moins 50 millions pour le groupe *France Télévisions*), sous celle d'Emmanuel Macron, les dirigeants de l'audiovisuel public sont placés dans une situation « impossible ».

« Delphine Ernotte peaufine un vaste plan d'économies qu'elle présentera devant son conseil d'administration le 21 décembre », indique le *JDD* qui poursuit : « L'objectif est double. Un, ne pas laisser plonger dans le rouge un groupe qui accusait une perte de 200 millions d'euros à son arrivée et dont les comptes sont aujourd'hui à l'équilibre. Deux, répondre aux exigences de Maignon, qui réclame des efforts de gestion, mais qui, dans le même temps, exige le maintien de l'investissement dans la création (420 millions d'euros par an). "Vous me placez dans une situation impossible", avait lancé la dirigeante à

162. Entretien, 2017.

la ministre de la Culture, Françoise Nyssen, qui l'informait de cette amputation budgétaire le 7 septembre, lors d'un déjeuner<sup>163</sup>. »

La valorisation des compétences comptables et stratégiques a permis aux directeurs généraux, anciens directeurs des affaires financières, de monter en puissance dans les états-majors de médias publics et privés jusqu'à apparaître comme des acteurs incontournables, comme l'illustre cet article au ton ironique du magazine *Challenges* à propos du profil de poste de directeur recherché par *Libération* :

« Gestionnaire courageux apte à conserver des équilibres économiques et sociaux précaires et capable de mener des réformes sans concession... Tel pourrait être le profil de poste destiné au successeur de Nathalie Collin, la coprésidente de *Libération*, débauchée par le groupe *Nouvel Observateur* (dont fait partie *Challenges*). Objectif : poursuivre et amplifier la réforme de l'entreprise à tout prix<sup>164</sup>. »

Le parcours du P.-D.G. du groupe *Les Échos Le Parisien*, sacré « manager de presse de la décennie » en 2016 par les « Trophées de l'innovation<sup>165</sup> » montre bien le type de compétences valorisées dans cette sphère directoriale.

#### Encadré 8. Le parcours d'un « manager de presse »

Après ses études à Sciences Po, Francis Morel travaille pour une entreprise de conserves alimentaires (D'Aucy), complète sa formation à l'INSEAD, conçue en 1959 pour être la « Harvard Business School européenne<sup>1</sup> » puis intègre, en 1974, le groupe Hachette où il restera dix ans (comme responsable du marketing, à *France Soir*, puis directeur général adjoint du groupe presse magazine d'Hachette). Il travaille ensuite aux Éditions mondiales (comme directeur d'une branche, directeur général puis président, en 1987). Après la dislocation du groupe, il est gérant des Nouvelles messageries de presse parisienne (de 1992 à 1994), puis dirige une filiale de *TF1* pendant un an. En 1997, il rachète « *Télé magazine* » (un journal vendu aux caisses des supermarchés), crée une société qu'il cédera au groupe Axel Springer, en 2003. Un an plus tard, Serge Dassault le contacte pour diriger la Scopress (*Le Figaro*, etc.), un rôle qu'il décrit en ces termes :

« Ma préoccupation, et c'était mon rôle en tant que directeur général, c'était à la fois faire des économies en matière de gestion, et que ces économies n'empêchent pas le développement de l'ensemble de la structure<sup>2</sup>. »

1. DJELIC M.-L., « L'arbre banian de la mondialisation. McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1, n° 151-152, p. 107-113.

2. Entretien, 2011.

163. « France Télévisions : infos, sports... Le plan d'économies de Delphine Ernotte », *JDD*, 3 décembre 2017.

164. « *Libération* se cherche un cost-killer », *Challenges*, 23 juin 2011.

165. Une étude des instances de consécration pour les managers reste à faire.

Il regroupe les différentes entités en un seul lieu géographique, propose un plan de départs volontaires (80 salariés dont la moitié de journalistes), procède à de nouveaux recrutements (70 personnes dont 56 pour l'information) pour développer les activités internet (petites annonces, site de commerce en ligne...), encourage la « diversification » autour des « communautés » de lecteurs à travers des ventes de collections de livres, de CD, des croisières, des conférences : « Je pense que le nom *Figaro* génère une communauté autour de laquelle on peut faire beaucoup de choses. » Il introduit l'offre Freemium, organise des vu-lu débouchant sur le développement de « stories » (longs papiers), fusionne les rédactions Web et print<sup>3</sup>. Aux succès d'audiences attribués à ses initiatives s'ajoutent ses talents de négociateur avec le syndicat du Livre, comme l'illustre cet article de *La Lettre A*<sup>4</sup> :

« La réussite de la négociation [de l'accord d'imprimerie signée par *Le Monde* et Amaury pour la fermeture des imprimeries d'Ivry et de Saint-Ouen] doit beaucoup à Francis Morel, P.-D.G. du groupe *Les Échos* et président du SPQN. [Il] avait déjà montré son *savoir-faire* en 2008-2009, lors des États généraux de la presse, en *négociant habilement* avec les syndicats une exploitation normalisée de la nouvelle imprimerie du *Figaro*, qu'il dirigeait à l'époque<sup>5</sup>. »

3. Entretien, 2011.

4. Créée en 1978, cette lettre confidentielle sur le pouvoir se présente comme permettant « de découvrir en quelques minutes l'essentiel de ce que préparent, de ce que pensent et de ce que font les milieux qui façonnent la vie économique, politique et médiatique en France » (site internet, rubrique Qui sommes-nous?).

5. « La PQN se saigne pour ses imprimeries », *La Lettre A*, 26 mars 2015.

La maîtrise d'un domaine (le marketing), d'une technologie innovante, en plus d'un ensemble de propriétés sociales, peut aussi construire le crédit du « manager ». La mobilisation de ce capital peut être rapprochée de ce que décrivent Yves Dezalay et Bryan Garth dans l'économie américaine : les mathématiques constituent une compétence rare que les agents dépourvus de capital culturel et social vont utiliser pour construire leur position et appuyer leur conception du libéralisme économique, elles sont la seule alternative possible face aux agents qui occupent des dominantes, issus de la bourgeoisie de la côte Est, proches du pouvoir<sup>166</sup>. C'est en partie ce qu'illustre le profil de cette dirigeante d'une radio d'information en continu. Cette jeune femme a grandi à Paris, son père, ingénieur agronome était dirigeant d'IBM, sa mère ne travaillait pas. Après l'école bilingue, elle s'inscrit en DESS de marketing à la Sorbonne puis intègre une école de commerce (l'European Business school). À la suite d'un stage, elle est employée par un institut d'études, la COFREMCA, et travaille sur des projets de changement de maquette et de « formule » avec des médias (*France Télévisions*, *France Inter*, la presse). Son expertise lui permet de rejoindre la direction du

166. DEZALAY Y. et GARTH B., *La mondialisation des guerres de palais, La restructuration du pouvoir d'État en Amérique Latine, entre notables du droit et « Chicago Boys »*, Paris, Seuil, coll « Liber », 2002, chap. 5, « Les Chicago boys comme outsiders : construire et exporter la contre-révolution », p. 131-159, cité par BRANDWINDER M., *Le journalisme et les consultants*, op. cit., p. 101.

marketing de *Canal+* puis de s'emparer d'un nouveau secteur, le « digital » qui lui offre l'occasion de se charger des questions éditoriales. Elle apprend à : « penser une stratégie éditoriale, la mettre en œuvre, la rentabiliser, enfin bref, diriger une petite entité médiatique », dit-elle. Ses compétences en marketing et en matière d'écriture Digitale, l'amènent par la suite à être recrutée à la direction de la chaîne d'information en continu du groupe alors en « grosses difficultés » :

« Mes patrons m'ont demandé à l'époque d'aller sur *Itélé* qui était en grosses difficultés [...]. Ils ont pensé que d'avoir un profil comme le mien, non pas de journaliste [...] mais de chef d'entreprise médias [...] qui pourrait cohabiter avec celui d'un journaliste [...] plutôt que deux journalistes, ce qui était le cas jusque-là, ce serait sans doute une formule plus gagnante pour essayer de sortir l'entreprise *Itélé* de l'ornière dans laquelle elle était<sup>167</sup>. »

À son arrivée, elle met en place « la ligne graphique » de la chaîne pour permettre aux journalistes de « reprendre confiance en eux » dit-elle :

« Le fait de mettre des gros micros jaunes, on s'était rendu compte que nos journalistes qui avaient un peu perdu confiance en eux, sur *I-Télé*, partout où ils allaient, faisaient les petites souris, ils ne s'affirmaient pas, du coup, personne ne les voyait, les hommes politiques ne les voyaient pas. Ils n'avaient pas les bonnes interviews. Ça a l'air d'être du marketing mais ça a un certain nombre de conséquences. Du coup, j'avais beaucoup travaillé avec eux sur : "Il faut gagner de la fierté, arrêtez de répondre au téléphone en disant : '*Canal+*' alors que ça s'appelle '*I-Télé*.'" Mettre les gros micros jaunes, comme ça, dans la cour de l'Élysée, on les voit, du coup, ils arrivent à avoir les interviews qu'il faut. Etc. Et c'est tout un tas de micro petits trucs, de market comme ça qui faisaient que ben oui... ça va dans le bon sens, des petits investissements que j'avais réussi à avoir de la part de *Canal* en disant : "Voilà où on veut aller, ce qu'il nous faut comme moyens." Et *Canal* nous a suivis, en tant qu'actionnaire de la chaîne, il a mis de l'argent dans la chaîne. Et donc, rien que ça, ça a suffi à montrer aux équipes qu'on avait envie de réussir. Donc ça c'était la première étape<sup>168</sup>. »

Elle persuade la direction de l'importance de ces « petits investissements » qui visent à émanciper la chaîne de la maison mère, à la distinguer vis-à-vis des concurrents et aux yeux du personnel politique de premier plan. Elle licencie l'ancien directeur éditorial qui s'était mis à dos la rédaction et recrute une directrice de la rédaction à la fois professionnelle, dotée d'un « goût pour les gens » et pour le « management ».

Non issu du métier, ce personnel de renfort entretient un rapport spécifique au journalisme. L'information est un secteur stratégique pour l'image du groupe et des chaînes, un « pilier dans le service public » et un « poumon très important » dans la « maison », dit la présidente de *France Télévisions* :

167. Entretien, 2017.

168. Entretien, 2017.

« Quand on demande aux téléspectateurs ce qu'ils attendent du service public, il y a deux choses, en fait, qu'ils attendent vraiment, c'est l'info et des œuvres françaises. Ils le disent comme ça, on a refait... Donc, c'est central dans ce qu'on met à l'antenne, l'information de service public, donc c'est très important. C'est très important pour les téléspectateurs et c'est très important en nombre aussi parce que c'est quelque chose qu'on fabrique nous-mêmes. Et donc, il y a beaucoup de gens, des techniciens, des journalistes. Enfin, c'est un poumon très important de la maison, l'info<sup>169</sup>. »

L'ancien P.-D.G. de *TF1*, Patrick Le Lay, appréhende l'information comme une obligation dans le cahier des charges de la chaîne, génératrice de problèmes, un « monde à côté » :

« Parce qu'une grande chaîne de télévision se doit d'avoir, entre guillemets, une information, enfin, c'était le statut de *TF1*, on était obligés de le garder hein. "La 6" a vécu longtemps sans faire d'information. Elle en fait, ça ne lui sert à rien, si vous voulez. Donc, l'information, c'est un monde à côté. Moi, si vous voulez, en vingt ans, je n'ai pas mis les pieds une seule fois à une conférence de rédaction. Jamais. Ça ne m'intéressait pas. J'ai sanctionné des journalistes que je ne trouvais pas bons, mauvais, qui avaient fait des erreurs, mais pas souvent... [...] C'était la responsabilité de X de faire en sorte que les journaux fonctionnent. D'abord parce qu'il était journaliste et que moi, ça ne m'intéressait pas vraiment<sup>170</sup>. »

Autrement dit, le rapport des managers aux collectifs de journalistes engage une certaine conception de l'institution. Une ancienne dirigeante de chaîne d'information en continu utilise la métaphore de « l'usine » pour décrire la « jeune » rédaction d'*I-Télé* :

« Il faut bien imaginer que, dans une chaîne d'info en continu, des moments de tension, il y en a toute la journée, le tout sur des équipes. Ce sont vraiment *des usines*, c'est ça qu'il faudrait comprendre en fait. *C'est pas une rédaction comme une autre*, la chaîne d'info, parce que non seulement c'est une rédaction avec tout ce que ça pose comme questions éditoriales et, par ailleurs, *il faut produire en permanence* quoi, *aller sur le terrain, ramener des images*, faire en sorte que l'antenne soit comme-ci, comme ça. On peut imaginer que c'est une usine. Et mal organisée et managée par des gens qui hurlent sur tout le monde, mais comme ils n'ont pas les bons outils, ça fait quoi? Un blocage<sup>171</sup>. »

Elle doit veiller à « organiser » le travail, à empêcher les « blocages », à « restructurer », engageant ainsi une vision « taylorienne » de l'organisation du travail<sup>172</sup>. Parallèlement, elle insiste sur l'importance des relations humaines

169. Entretien, 2017.

170. Entretien, 2012.

171. Entretien, 2016.

172. Odile Henry rappelle que « la pensée de Taylor fournira le socle d'une science de l'action qui prétend réaliser intérêt général – c'est-à-dire garantir la paix sociale et augmenter la production nationale des richesses

qui, détériorées ou malmenées, peuvent constituer « un blocage » et empêcher le rendement de l'usine de production de « flux d'information ».

Relatant son arrivée à *TF1*, Hervé Bourges décrit la télévision comme un « monde étrange » dont « on dit communément qu'elle rend fou<sup>173</sup> ».

« Je ne suis pas loin de le penser. Disons qu'elle suscite des comportements imprévisibles. Je doute même, à la réflexion, que beaucoup de chefs d'entreprise aient à gérer l'irrationnel autant que doit le faire – quotidiennement –, un président de chaîne. La télévision rend fou ? À *TF1*, je vois Jean-Christophe Averty, réalisateur de talent, éclater en sanglots dans mon bureau parce qu'un de ses projets, trop coûteux au regard de la situation financière de la chaîne, ne peut aboutir. À Cognacq-Jay, je croise certain journaliste déclament à haute-voix avec des grands gestes, conversant avec lui-même. Je ne parle pas des dépressions nerveuses, des abus de tranquillisants, des discordes conjugales, faits courants de notre société, et qui foisonnent dans ce milieu. Mais je note beaucoup de gens en manque d'affection<sup>174</sup>. »

La posture paternaliste s'impose avec toute la force de l'évidence dans les propos des présidents de groupes de médias, comme l'exprime cette responsable de *France Télévisions* :

« Alors s'il y a une connerie, c'est moi qui prends

– Là, par exemple, j'ai lu comme tout le monde, l'affaire des propos tenus par Christine Angot... là, pour le coup, le CSA a fait une sanction

– Ce n'est pas une sanction (rires), à la limite, le CSA, ils vont instruire mais non non. Le jour où le CSA fera une sanction en trois jours. Oui, c'est moi qui suis responsable.

– Et qu'est-ce que ça implique ?

– Ben, je vais au tribunal tout le temps. Je ne suis pas la seule hein, par exemple, dans un cas qui a été médiatisé, c'était un "Cash investigation" ou un "Envoyé spécial", je ne sais plus sur l'Azerbaïdjan, où après une enquête approfondie, parce qu'on est la seule entreprise d'info à avoir encore des équipes qui font de l'investigation, qui peuvent être un an sur un sujet, six mois, qui ont cette capacité à produire du temps long, c'est très précieux et c'est quelque chose à protéger parce qu'évidemment, tout Paris voudrait que je supprime ça. Évidemment. Donc là, typiquement, il y a eu un magazine sur l'Azerbaïdjan et dans cette enquête, il était précisé que le président de l'Azerbaïdjan était un dictateur. L'État d'Azerbaïdjan a assigné au tribunal Élise Lucet, le journaliste et

– en rationalisant les actions conformément à des fins qui sont nécessairement d'ordre économique et sera, en tant que doctrine, officiellement soutenue par État pendant la Première Guerre mondiale » (HENRY O., « Le Chatelier et le taylorisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 133, juin 2000, p. 79-88, réf. p. 79).

173. BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 59.

174. *Ibid.*

moi en tant que responsable de la publication. Donc, je paye des avocats régulièrement pour me défendre de ces attaques<sup>175</sup>. »

### Des « *journalistes-managers* »

Dans les années 2000, l'expression « journaliste-manager » est entrée dans le langage des acteurs pour désigner ceux qui disposent d'une double compétence à la fois éditoriale et gestionnaire<sup>176</sup>. Cette expression qui rassemble deux positions inconciliables révèle, en creux, l'absence de consensus autour du type d'expertise requis pour diriger une institution médiatique, mais avec l'idée que le directeur doit à la fois avoir un sens journalistique et un sens administratif<sup>177</sup>. Ces situations de prise en charge, par les journalistes, d'aspects industriels, matériels existaient pourtant auparavant. L'usage devenu courant de cette expression systématise et, en quelque sorte, officialise cette double compétence. Cette catégorie doit aussi son existence au développement d'une offre de formation en administration, économie et gestion des médias dans les universités, les écoles de commerce et les écoles de journalisme<sup>178</sup>.

« Dès la deuxième année, à l'école [ENS], je me suis inscrit au master « info média » de l'École supérieure de commerce de Paris qui commençait à peine, c'était sa deuxième ou troisième promotion. C'était Philippe Nemo qui avait monté cela avec Sup de Co Paris et le but était de rassembler dans des promotions d'environ vingt personnes pour ce master : une dizaine de personnes destinées au journalisme et une dizaine de personnes liées à la gestion des médias, ce qui était très intéressant comme mélange, et d'élèves et de corps enseignants. Moi, j'étais dans la promotion où il y avait à la fois, Jérôme Dupuis qui est devenu journaliste d'investigation puis littéraire à *L'Express* après avoir été au *Point*, on s'est suivis. En même temps, il y avait Laurent Éric Le Lay, le fils de Patrick Le Lay, qui était là évidemment pour venir apprendre à gérer les médias, qui s'est retrouvé ensuite à la tête d'*Eurosport* et de branches de *TF1* par la suite. Donc, c'était un mélange qui était très intéressant. On avait quelques enseignements de gestion qui étaient légers pour ceux qui venaient d'écoles de commerce mais qui étaient intéressants pour nous qui n'en venions point. Et puis pas mal d'interventions du monde des médias. Tous les intervenants ou intervenants réguliers venaient du monde des médias ce qui nous permettait après d'avoir des accès favorisés pour avoir des stages<sup>179</sup>. »

175. Entretien, 2017.

176. Cf. STERN J., « Les journalistes et managers, arroseurs arrosés », in *Les patrons de presse...*, *op. cit.*, p. 71.

177. J'ai ici transposé l'analyse de Paul DiMaggio sur la fonction de directeur d'institutions artistiques (opéra, orchestre, théâtre, musée) au journalisme. DiMAGGIO P., *Managers of art*, *op. cit.*

178. Sur ces formations, lire LARDEAU M., *Les formations diplômantes en économie et gestion des entreprises de médias : de nouvelles formations pour un changement institutionnel de la formation au journalisme en France?*, master recherche économie gestion, université Paris 10 Nanterre, 2006.

179. Entretien, 2016.

Si plusieurs dirigeants rencontrés s'auto-désignent par ce label, les remarques de leurs confrères sur l'utilisation, à leurs yeux, abusive de ce titre, montrent que les contours de cette catégorie ne va pas de soi. Une partie de ces dirigeants sont d'abord des journalistes qui ont été amenés à prendre en charge les aspects budgétaires, stratégiques de l'organisation :

« Alors, j'ai appris à faire un budget – enfin, ce n'est pas moi qui le fait, mais à prendre les options du budget... à vérifier les comptes, à lire le bilan, à lire le compte d'exploitation, à faire faire des petits comptes d'exploitation partiels quand on veut développer une action, par exemple. Et puis je vais chercher toujours des idées d'activités nouvelles pour gagner de l'argent. C'est pour ça qu'à *Libé* j'ai développé des forums, par exemple, qui sont devenus une source de profit [...] Moi je suis journaliste économique, au départ, donc j'avais une vague idée de ce que ça pouvait être. Et... et puis, quand on est directeur de la rédaction, on est quand même associé un petit peu à la gestion. On est très attentif aux ventes [...] Et puis, qu'est-ce qu'on apprend? Bon, il y a la technique, donc, de gestion... le crédit... Alors, le pire, c'était la trésorerie! Parce que vous avez un plan de trésorerie, vous savez quand l'argent rentre, quand il sort, etc. Et puis, quand il y a un trou, ben il y a un problème. D'autant plus que *Libération* n'avait plus de crédit. Donc, on cherchait toujours... très souvent, on se disait : "Mais on n'a pas d'argent pour finir le mois." Pour faire la paye, quoi. On était patron de PME. Donc il faut trouver de l'argent, on va voir les actionnaires, on va voir l'État : "Telle subvention que vous devez nous verser en septembre, vous ne pouvez pas nous la filer en juin, parce qu'on a un trou", etc. Enfin bon, on a été obligé de faire des tas de choses qu'on n'apprend pas dans les écoles de journalisme [...] Sur le plan économique, la rédaction aussi. Surtout à *Libé*, j'allais au... comment ça s'appelle, au comité d'entreprise. Parce que j'ai fait le plan social! Je ne savais pas faire ça du tout, hein. Le plan social, il y a des règles juridiques très précises. Il faut donner un organigramme existant et un organigramme futur, en donnant tous les postes. Or je ne savais pas, moi, quel serait l'organigramme futur, parce que j'arrivais. Il a fallu que j'invente un organigramme pour dire comment le journal va évoluer, combien de gens il y aura par services, etc. J'ai fait ça en un week-end<sup>180</sup>. »

En plus de son travail de directeur éditorial, ce dirigeant apprend à être « patron de PME », c'est à dire, à faire un « plan de trésorerie », un budget, à rechercher des sources de profits autres que le lecteur et les annonceurs, à démarcher auprès d'investisseurs, d'actionnaires, de l'État, à faire un plan social en un temps record. Dans la même verve, Nicolas Demorand, démissionnant de la direction de *Libération*, résumait en ces termes cette redéfinition du métier de dirigeant de médias : « Être patron de *Libé*, c'est passer son temps à chercher de

180. Entretien, 2012.

l'argent pour faire les fins de mois, payer les salaires et les fournisseurs et, parfois, embaucher des journalistes, ce que j'ai pu faire<sup>181</sup>. »

L'un des objectifs de ces « dirigeants-managers » est de sensibiliser les rédactions aux contraintes commerciales :

« Alors le problème, quand je suis arrivé à *Libé*, il y avait plus de publicité, c'était Tchernobyl. Alors, une des raisons était que... Il y avait beaucoup de raisons, mais la principale était que le journal allait mal et qu'il avait même la réputation d'être en faillite. Il risquait de s'arrêter. Les mecs ne vont pas mettre de la publicité dans un journal qui risque de s'arrêter [...] Donc il a fallu les rassurer sur l'avenir du journal, et l'autre affaire, c'est que culturellement, *Libé* était hostile à la pub. Donc à la chaque fois que la régie demandait un truc, les mecs disaient : "non". Et moi j'ai remplacé, j'ai dit : "À chaque fois que la régie demande un truc, on dit oui." Sauf si ça pose un problème énorme. Déontologique. *Donc j'ai réconcilié, au fond, le journal et le marché publicitaire.* Pour le faire vivre! Et effectivement, là, la situation économique du journal a joué un rôle, parce que on a redéveloppé le service économique, on a fait des pages qu'on appelait "Vous", qui étaient des pages de vie quotidienne, tout ça<sup>182</sup>. »

Un ancien dirigeant du *Monde* décrit sa journée quotidienne « partagée » entre le travail d'éditorial et « l'entreprise » :

« Je partageais la journée en deux, deux fois huit : le matin, le suivi de l'édition, principalement l'éditorial, les choix et les titres de la *Une*; l'après-midi, l'entreprise. La journée commence par la conférence de rédaction du matin (de très bon matin) [...] Passée cette première messe très matinale, j'avais institué une réunion de gestion, assis celle-là, avec les principaux responsables de la maison. Cette réunion était une "nouveauité appréciée", poursuit-il, car jusqu'alors la frontière entre l'aristocratie – nous, les journalistes – et les intendants n'était guère franchissable<sup>183</sup>. »

Mais tout porte à croire que cette « catégorie » de « journaliste-manager » ne réponde davantage à la nécessité de donner des gages aux actionnaires qu'à une sous-spécialisation de la profession.

### *Vers une déprofessionnalisation ?*

La concurrence entre le « personnel de renfort » (directeurs financiers, gestionnaires, administratifs, des services marketing, digital) et les gens de métier pour la direction des entreprises médiatiques a été étudiée dans d'autres secteurs tels

181. « Demorand : "j'ai décidé de démissionner de *Libération*" », *Le Monde*, 13 février 2014.

182. Entretien, 2012.

183. COLOMBANI J.-M. et VINCENT C., *Un Monde à part, op. cit.*, p. 59.

que celui de la culture<sup>184</sup> et de la médecine<sup>185</sup>. Au *Monde*, la nomination d'un « manager » à la direction de la publication du groupe a été perçue par les journalistes comme une remise en cause de leur domination. Le témoignage d'un autre « manager » nommé par l'actionnaire à la direction éditoriale d'un grand hebdomadaire politique révèle, en creux, la façon dont la « déprofessionnalisation », au sens de retrait du périmètre d'action des journalistes au profit des administrateurs, est une injonction venue d'en haut :

« [Perdriel] m'a proposé un truc que je n'aurais pas dû accepter, parce qu'en fait c'était une erreur mais je l'ai fait tout de même, il m'a dit : "il faut que tu diriges la rédaction". En fait, c'était idiot. C'est comme si vous demandiez au directeur de l'hôpital d'opérer... c'est idiot. Du coup, je me suis fait élire, j'ai fait ça dans les formes hein, la rédaction, je me suis présenté à ses suffrages et elle a voté pour moi, donc je ne l'ai pas fait par un coup d'État. Mais je n'avais à mon avis pas l'expérience et je n'avais pas la légitimité, pas de savoir-faire pour le faire même si à la fin des fins, on s'est pas mal débrouillés<sup>186</sup>. »

Cette montée en puissance des logiques gestionnaires contribue à banaliser l'institution, comme l'exprime involontairement ce dirigeant de *Libération* lorsqu'il compare son poste à celui de n'importe quel P.-D.G. d'entreprise. On n'attend plus du dirigeant qu'il incarne l'institution et soit « l'arbitre perché sur sa chaise », pour reprendre les termes de cette dirigeante de radio :

« Avant, grosso modo, il y avait un patron qui était *l'incarnation* et puis derrière il y avait des équipes qui faisaient le boulot. Ça ne marche plus comme ça! Donc, aucun d'entre nous, je pense, ne passe plus de temps nécessaire à être à l'extérieur. Alors qu'il fut un moment où je pense que c'était vraiment le cœur de... On mettait en place une équipe qui faisait tourner la boutique... [...] C'était une organisation possible il se trouve qu'on est dans un contexte où les organisations ne sont plus faites comme ça, parce que ça s'est modernisé d'une certaine façon. Il n'y a plus *l'arbitre perché sur sa chaise quoi*. Et puis, je ne sais pas comment dire ça, il y a énormément de boulot<sup>187</sup>. »

Le modèle du patron-éditorialiste charismatique est concurrencé par celui du dirigeant « opérationnel », capable de capter, grâce à son expérience, son intuition, les outils numériques, les attentes des publics, comme l'exprime ce dirigeant :

« Moi, je suis très content que [C. Barbier, Hervé Gattegno, du *JDD*, Gernelle, du *Point*] perdent leur temps sur les plateaux télé. C'est leur choix stratégique, ils font ce qu'ils veulent. Je pense que notre boulot à nous, il est,

184. DUBOIS V., *La culture comme vocation*, op. cit.

185. PIERRU F., « Le mandarin, le gestionnaire et le consultant. Le tournant néolibéral de la politique hospitalière », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012/4, n° 194, p. 32-51 ; BELORGEY N., *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte, 2010.

186. Entretien, 2012.

187. Entretien, 2017.

maintenant, dans le travail sur les contenus et dans le fait de penser multi-supports. Le temps qu'ils passent sur les plateaux, c'est du temps qu'ils ne passent pas à faire des choses qui me paraissent bien plus importantes<sup>188</sup>. »

Plus généralement, le fait de prendre des distances avec le modèle du dirigeant redouté et fascinant interroge les mécanismes qui contribuent à produire le charisme<sup>189</sup>. La disparition des patrons journalistes qui « n'ont plus le temps de fréquenter les dîners en ville », « acculés par les problèmes de gestion<sup>190</sup> », agit bien comme un révélateur d'une « crise du marché des biens symboliques [qui] revêt la forme d'une crise de confiance ou [...] de croyance » :

« Dans le cas de la mode, comme dans le cas de l'église ou de l'université, on parle de crise lorsque cessent de fonctionner les mécanismes qui produisaient la croyance reproductrice du système ; ou, ce qui revient au même, lorsque les intérêts des agents dont dépend le fonctionnement du système ne sont plus sauvegardés, donc reproduits, par le fonctionnement du système<sup>191</sup>. »

Ayant intégré des préceptes d'efficacité outillés par les indicateurs d'audiences, les tableaux de bord facilités par les outils du Web (permettant de voir en un seul coup d'œil, les statistiques de lecture d'un article en entier ou la visite de la page, le partage de l'article, le nombre de « j'aime », de commentaires, etc.<sup>192</sup>), les dirigeants « nouvelle génération » cristallisent un glissement d'une domination de type charismatique<sup>193</sup> vers une domination de type légale-rationnelle, comme l'exprime ce directeur éditorial :

« Moi, je me définis pas comme patron de presse. Je suis directeur de la rédaction. Patron de presse, il y a un côté, comment dire, costard à rayures – cigare. Moi, j'ai un costard aujourd'hui, parce que j'ai un rendez-vous mais je ne mets pas des costards tous les jours. Mais, je ne me vois pas... Le côté patron de presse, qui dit : "C'est la presse, coco" à la Lazareff [ancien directeur de *France-soir*]. Je sais ne pas, ça correspond plus à les... »

188. Entretien, 2017.

189. Ce charisme est défini comme « le résultat d'un travail collectif de construction et d'imposition auquel participent d'abord tous ceux qui sont en relation avec le leader et qui, par leurs connaissances, mais aussi par leurs propres calculs et ralliements [...] créent une situation charismatique dans laquelle lui-même se trouve pris au point de susciter chez lui un sentiment charismatique de soi qu'il ne possédait pas auparavant ». COLLOVALD A., *Le « populisme » du FN, un dangereux contresens*, Paris, Le Croquant, 2004, p. 150 - 151.

190. Selon les propos d'une économiste des médias, entretien, 2011.

191. BOURDIEU P. et DELSAUT Y., « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », art. cité, p. 26-27.

192. Sur la prise en compte des métriques d'audience et leurs effets sur le travail journalistique, lire CHRISTIN A., « Les sites d'information en ligne entre indépendance et course au clic : une comparaison franco-américaine », *Sociétés contemporaines*, 2018/3, n° 111, p. 71-96.

193. « Le charisme pur est spécifiquement étranger à l'économie. Il constitue, où il apparaît, une "vocation" au sens empathique du terme : en tant que "mission" ou "tâche" intérieure [...] Ce qu'ils [les leaders charismatiques] dédaignent tous [...] c'est l'économie quotidienne, traditionnelle ou rationnelle, la réalisation de "recettes" régulières grâce à une action économique continue dirigée vers ce but. » WEBER M., *Économie et société*, vol. 1., *op. cit.*, p. 320-325, réf. p. 324.

– *Aujourd'hui, comment définiriez-vous le patron de presse?*

– Ben non, il y a des gens qui ont des fonctions, quoi. On est des dirigeants dans la presse. Alors, il y a un directeur de la rédaction, il a un boulot, il y a un directeur adjoint, ça c'est... Alors c'est un peu souple, c'est un peu *écrasé* comme hiérarchie, dans le sens où tout se discute<sup>194</sup>. »



Les dirigeants s'orientent sur un marché de l'emploi et un secteur structuré par des oppositions entre supports, types d'actionnariat (commercial, public), logiques (commerciales/tournées vers l'excellence journalistique/intellectuelles), marquage politique, au sein duquel l'indépendance apparaît comme une catégorie à géométrie variable. À l'intersection entre les actionnaires, les acteurs politiques, la publicité, les services marketing, et la rédaction, la position de dirigeant est soumise à tensions : une proximité affichée avec les actionnaires et les acteurs politiques peut entraîner le discrédit du média et la défection des publics. Défendre l'indépendance de la rédaction risque d'entamer la confiance des actionnaires et des acteurs politiques et de couper l'institution de ressources financières et de soutiens, conditions nécessaires pour exister. Occuper le poste de directeur de médias, c'est aussi endosser un rôle de représentation et maîtriser un sens relationnel. La direction de médias renvoie, au quotidien, à une série de tâches et d'arbitrages qui se déclinent différemment selon les formes de division sociale du travail. Aux directeurs éditoriaux, la ligne politique du journal ; aux « managers », la comptabilité, la stratégie, l'innovation. La dévalorisation du patron de presse éditorialiste et la promotion du dirigeant « manager » révèlent le glissement d'une domination de type charismatique à une domination de type légale-rationnelle. Ce double mouvement interroge les mécanismes qui contribuent à produire et à reproduire la croyance dans le champ de l'information.

194. Entretien, 2014.



## Sélection, circulation des dirigeants

Après avoir montré en quoi consiste le poste de dirigeant de média, selon les lieux et les configurations, ce chapitre se propose d'analyser le recrutement et la circulation des dirigeants à l'intérieur du champ des médias et à l'extérieur. La première sous-partie s'intéresse aux règles formelles et informelles qui président à l'intégration des impétrants dans le groupe des dirigeants. À travers la séquence du recrutement s'exprime la hiérarchie des capitaux ajustés à la nouvelle configuration. La deuxième sous-partie souligne l'instabilité des postes de direction, les motifs d'éviction des directeurs (de l'audiovisuel public en particulier) et la façon dont le passage à la direction de médias peut être reconverti dans d'autres champs (politique, économique, étatique).

### Le recrutement

Le recrutement constitue une séquence stratégique<sup>1</sup>. À travers le dirigeant, c'est à la fois une équipe, un sens du placement, des réseaux, un ensemble de propriétés sociales qui sont sélectionnés. Le recrutement repose sur l'idée que les recruteurs se font des qualités et des profils associés à ces postes. Ces qualités, construites collectivement, dans les instances professionnelles et dans les discussions informelles, varient en fonction des institutions et de leurs logiques (politiques, éditoriales, « business », intellectuelles, institutionnelles). Leur définition apparaît par conséquent à la fois comme le « sous-produit de la compétition politique », économique, intellectuelle et journalistique, « interne », et le résultat du travail de valorisation des acteurs extérieurs qui « cherchent à consolider leur position non pas tant dans l'espace social que dans leur propre secteur d'activité<sup>2</sup> ».

1. Sur ce point lire MATHIOT P. et SAWICKI F., « Les membres des cabinets ministériels socialistes (1981-1993) : recrutement et conversion. 1. Caractéristiques sociales et filières de recrutement », art. cité ainsi que le dossier coordonné par DE LARQUIER G. et MONCHATRE S., « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue française de Socio-Économie*, 2014/2, n° 14.

2. DULONG D., « Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique sous la V<sup>e</sup> République », *Politix*, vol. 9, n° 35, 1996, p. 109-130, réf. p. 109-110.

## *Les procédures officielles de sélection des dirigeants*

Le recrutement s'effectue sous des modalités différentes selon les institutions de presse. « Comment sont nommés les présidents de l'Audiovisuel public? La procédure de nomination est déterminée par la loi » peut-on lire sur le site du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)<sup>3</sup>. Ces procédures officielles ont été instaurées, dès les années 1980, pour encadrer les pratiques de recrutement des dirigeants et rompre avec le cordon qui reliait ce secteur au pouvoir politique. Cependant, comme l'écrit Jérôme Bourdon, le CSA, Autorité indépendante, installé en 1989, « reste dépendant des majorités en place, davantage d'ailleurs en raison de leur volonté de contrôle que par son mode de recrutement calqué sur celui du Conseil constitutionnel<sup>4</sup> ». Si depuis les années 1980, les liens entre ces patrons et l'exécutif sont moins étroits, il est difficile de nommer un dirigeant contre la volonté de l'exécutif, et « il suffit d'un Premier ministre interventionniste pour que l'instance plie<sup>5</sup> ». 2009 marque une parenthèse dans ce processus et un retour en arrière : la loi du 5 mars confie au président de la République, la tâche de nommer les présidents de *France Télévisions*, *Radio France*, *France Médias Monde*. Mais depuis la promulgation de la loi du 15 novembre 2013 sur l'indépendance de l'audiovisuel public, le CSA est à nouveau chargé des nominations des présidents de l'Audiovisuel : « Les présidents sont nommés pour cinq ans par le Conseil, à la majorité de ses membres. Ces nominations font l'objet d'une décision motivée se fondant sur des critères de compétence et d'expérience. Les candidatures sont présentées au Conseil et évaluées par ce dernier sur la base d'un projet stratégique<sup>6</sup>. » Dans ce dispositif, les candidats à la direction des chaînes et stations de radio sont amenés à « faire campagne » auprès des membres du CSA, des acteurs politiques, économiques, des professionnels (producteurs de cinéma, etc.). Les rivalités, tensions et conflits émaillant cette séquence mettent en évidence la forte exposition politique de ces postes. Hervé Bourges relate ainsi son élection par la Haute Autorité (ancêtre du CSA, la Haute Autorité a été mise en place par le gouvernement socialiste pour signifier l'indépendance de l'Audiovisuel public) à la direction de *TF1*, en 1983 :

« Bien sûr, la presse de droite m'assassine sans tarder, notamment *Le Figaro* qui m'appelle "Mohamed Bourges" ou me traite de "fellagha". *Le Monde* est alors réservé. Ma nomination y est interprétée comme une décision politique<sup>7</sup>. »

3. « Comment sont nommés les présidents de l'Audiovisuel public »?, « Clés de l'audiovisuel », CSA, [<https://clesdelaudiovisuel.fr/Connaitre/Liberte-des-medias-audiovisuels-et-regulation/Comment-sont-nommes-les-presidents-de-l-audiovisuel-public>], consultée le 11 juin 2020.

4. BOURDON J., « Patrons de l'audiovisuel public », in DAUMAS J.-C. (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 38-40. Les sept membres qui composent le CSA, un président et six conseillers, sont renouvelés tous les trois ans. Le président est nommé par le président de la République, les autres sont nommés par les présidents du Sénat et de l'Assemblée nationale.

5. *Ibid.*

6. « Comment sont nommés les présidents de l'Audiovisuel public? » site du CSA art. cité.

7. BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 17.

Quarante ans plus tard, les propos de la présidente de *France Télévisions* font apparaître une étonnante inertie des structures. Éluë en 2015, elle souligne que tout était interprété à travers une grille de lecture politique :

« J'ai réalisé à l'occasion de cette campagne que tout ce qui est médias et politique, ça prend des proportions hallucinantes [...] Tout était interprété comme ça, j'avais vu David Kessler, c'est un ancien conseiller de l'Élysée, donc Hollande poussait ma candidature, Hollande que je n'avais jamais vu de ma vie, non mais il faut quand même imaginer quoi! Donc, je voyais bien que tout, même le geste le plus anodin, était interprété politiquement, vous voyez ce que je veux dire? [...] J'ai commencé à toucher du doigt la violence du truc. Après, bizarrement, j'ai été aussi aidée par la polémique. J'avais un candidat, face à moi, Didier Quillot, que je connaissais puisqu'on avait travaillé ensemble à France télécom qui a commencé, très très en amont, à dire : "elle est responsable des suicides chez Orange", des trucs quand mêmes assez atroces. Et d'une certaine manière ça m'a servi parce que ça a fait exister ma candidature alors que sinon, elle aurait pu être balayée d'un revers de main, ç'aurait pu être une possibilité que tout le monde dise : "mais c'est qui celle-là?" Allez, hop, à la poubelle! En m'attaquant aussitôt, il m'a fait exister. Vous voyez ce que je veux dire donc, au final, même si moi, j'ai vécu violemment ce moment, j'ai trouvé ça très injuste et très dégueu, mais au fond, je crois qu'il m'a rendu service<sup>8</sup>. »

Le témoignage de cette *outsider* révèle, en creux, la subordination structurale des médias audiovisuels publics au champ politique :

« Je ne connaissais absolument pas le monde politique mais absolument pas quoi, aucun homme politique, rien, donc j'étais un peu oie blanche. Je viens d'une entreprise donc j'ai des réflexes d'entreprise<sup>9</sup>. »

Aussi, pour « faire campagne », la présidence de *France Télévisions* s'est-elle entourée de l'ancien responsable de la communication du président de *Radio France*, Mathieu Gallet. Ancien directeur de cabinet de Laurent Fabius, Denis Pingaud a fait ses armes à Médecins sans frontières, EURORSCG, l'institut d'études *Opinion Way*. Ce communicant la met en relation avec l'ancien directeur de cabinet de Cécile Duflot, secrétaire générale d'Europe Écologie les verts qui l'aide à rédiger son dossier de candidature pour le CSA et lui apprend à « adapter sa façon de faire » au monde politique :

« Je suis très rationnelle par exemple alors qu'il y a toute une part d'émotionnel, de relation au monde politique que je n'avais pas. Donc, Stéphane m'a beaucoup aidée à comprendre comment ce monde marchait et à adapter aussi ma façon de faire à ce monde qui n'était pas le mien. »

8. Entretien, 2017.

9. Entretien, 2017.

Elle rencontre également, par l'intermédiaire de son patron à Orange, un acteur occupant une position modale, au carrefour de l'État, du champ politique, des médias, des institutions culturelles, de l'économie : David Kessler. Conseiller d'État, conseiller politique, proche du pouvoir socialiste, il a dirigé plusieurs institutions culturelles ainsi que trois médias : *France Culture*, *Inrocks*, *Huffington France* :

« C'est lui qui m'a dit : "Mais va en discuter avec David. On peut t'aider etc." Enfin, "il peut t'aider", au sens... Ce n'est pas une intervention politique, mais David avait été Conseiller de l'Élysée, patron du CNC, enfin, il connaît ce monde. Donc, je l'ai vu une ou deux fois, mais comme j'ai vu plein de monde<sup>10</sup>. »

L'élection d'un « manager » issu d'une grande entreprise publique de télécommunication, en voie de privatisation, à la présidence du groupe *France Télévisions* symbolise la valorisation des réseaux économiques sur les réseaux politiques. Delphine Ernotte dit avoir parié sur sa double compétence managériale et « numérique », en l'absence de « candidat évident » :

« Il n'y avait pas une personne dont on disait : "c'est à lui qu'il faut filer *France Télévisions*". Donc je me disais : "Il faut que je tente ma chance, comme il n'y a pas d'évidence, peut-être qu'ils vont prendre quelqu'un qui ne vient pas de ce monde de la télévision, qui vient du numérique, qui est manager mais qui ne vient pas de la télévision."<sup>11</sup> »

Si la désignation des dirigeants de chaînes a historiquement cristallisé les luttes au sein de l'appareil d'État et de ses relais, les exigences en matière de gestion du budget témoignent également de la montée en puissance des compétences comptables sur la définition du poste<sup>12</sup>.

En presse écrite, les dirigeants sont désormais nommés par les actionnaires et leurs représentants sans obligatoirement faire intervenir les journalistes dans le processus. Cette situation rompt avec l'époque où les rédacteurs étaient propriétaires de leurs journaux : à la fin des années 1970, la rédaction du *Monde*, actionnaire principal du journal, avait obtenu le recrutement de son directeur. Depuis le rachat du *Monde* en 2010, ce pouvoir s'est dilué. En 2014, les candidatures furent rejetées par les actionnaires qui sollicitèrent le directeur adjoint de la rédaction pour se présenter alors qu'il n'en avait pas formulé le souhait. Dans un premier temps, la rédaction et les salariés du groupe votèrent contre ce candidat pour sanctionner les actionnaires puis ils élirent leur collègue. Au *Monde diplomatique*<sup>13</sup>, trois acteurs ont pesé sur le recrutement du candidat à la direction du mensuel : l'Association des personnels, l'association Günter

10. Entretien, 2017.

11. Entretien, 2017.

12. Confronté aux pertes entraînées par la décision gouvernementale de supprimer la publicité après 20 heures, le prédécesseur de Delphine Ernotte, Rémy Pffimlin avait dû se défendre contre l'accusation de « mauvaise gestion » formulée par la Cour des comptes à son encontre, en 2016.

13. *Le Monde diplomatique* est détenu à 51 % par le groupe *Le Monde*.

Holzmann (actionnaire du mensuel à hauteur de 24 %), les « Amis du monde diplomatique » (actionnaire à hauteur de 25 %) :

« Ça s'est passé en trois étapes. J'ai donc d'abord été élu par l'association des personnels, l'association Günter Holzmann, qui a toujours la prérogative de choisir le candidat, après, ce candidat doit être confirmé par l'association des "Amis du Monde diplomatique", ce qui s'est passé peu après, en janvier 2008, donc c'est décembre 2007 – janvier 2008 ; et en février 2008, j'ai été confirmé par le Conseil de surveillance du *Monde diplomatique*, dans lequel siège à la fois la Günter Holzmann – la société de personnel –, donc, l'association des Amis du Monde diplomatique et *Le Monde*, qui est l'actionnaire majoritaire<sup>14</sup>. »

Chacune de ces étapes intronise le dirigeant dans le groupe des directeurs de médias et lui permet de se préparer, à la fois matériellement et psychologiquement à ses nouvelles fonctions.

### *Les règles informelles du recrutement*

Hors des procédures officielles, les critères de nomination restent relativement flous. La réputation, la force des réseaux, la proximité intellectuelle et sociale, la loyauté à l'égard des employeurs, sont autant d'éléments qui déterminent l'entrée dans le groupe des directeurs. Élément central dans cette économie des échanges symboliques, la réputation se construit au fil de la carrière, par connaissance directe ou indirecte. Elle renvoie au parcours professionnel, aux formes de reconnaissance externe (l'opposition reconnaissance interne et externe étant un élément structurant du groupe des dirigeants), à la proximité sociale, idéologique, affective. Il s'agit d'un capital fragile car ce milieu (et les micro-espaces plus ou moins reliés entre eux qui le constituent) constitue une véritable bourse des opinions sur la valeur des hommes<sup>15</sup>. Les réputations peuvent se faire et se défaire au gré des configurations (politique, économique, intellectuelle) et des périodes. Pour ce dirigeant de la filiale Médias du groupe Lagardère, la « réputation » repose sur le parcours professionnel, la qualité du travail ainsi que sur la proximité à l'institution :

« Son parcours professionnel, j'avais trouvé que le boulot qu'il avait fait sur la campagne présidentielle de 2012 à *France Télévisions* était remarquable, il avait

14. Entretien, 2012.

15. Dans son analyse de la société de cour, Norbert Elias montre que le caractère fluctuant de l'ordre hiérarchique conduit les agents à régler leur attitude en fonction de la situation du moment. Il compare ce mécanisme avec la Bourse : « Là aussi, on assiste à la formation d'opinions changeantes sur certaines valeurs. Mais à la Bourse, il s'agit de valeurs d'entreprises dans l'opinion des bailleurs de fonds, à la cour, il s'agit d'opinions sur la valeur des hommes qui en font partie. A la Bourse les moindres fluctuations peuvent être exprimées par des chiffres, à la cour la valeur d'un homme s'exprimait en premier lieu par des nuances dans les rapports sociaux et mondains qu'il entretenait avec ses semblables. » ELIAS N., *La société de cour*, op. cit., p. 80.

fait une bonne info, il connaissait bien *Europe 1* et il paraissait qu'il avait les qualités<sup>16</sup>. »

À travers les dirigeants, ce sont aussi des réseaux (professionnels, politiques, culturels et intellectuels, économiques) qui sont captés par l'employeur. Par exemple, placer un ancien haut fonctionnaire à la tête d'un média permet non seulement de grandir l'institution mais aussi de lui faire bénéficier de ses soutiens à l'intérieur de l'État. Un ancien auditeur à la Cour des comptes dit ainsi garder beaucoup de relations avec d'anciens hauts fonctionnaires devenus chefs d'entreprises, directeurs de cabinets, ministres :

« Je garde beaucoup de relations, d'abord, il y a une part de relations amicales, je garde beaucoup de relations d'abord parce qu'on se croise dans les fonctions, ceux qui sont chefs d'entreprises, ceux qui sont directeurs de cabinets, ceux qui sont ministres, on se recroise [...] Si, demain, je fréquente Jean-Pierre Juillet que je n'ai pas vu depuis des années, on se parlera très amicalement<sup>17</sup>. »

Recruter un dirigeant doté de réseaux politiques permet d'accumuler du capital politique :

« Delphine Ernotte Cunci l'a aussi embauché pour cela : son carnet d'adresses. Pascal Golomer n'était pas assez proche des politiques, analyse un haut responsable de France Télé. Certaines invitations pour le 20 heures remontaient directement au cabinet de la présidente, qui est soulagée de pouvoir déléguer cette charge à Field<sup>18</sup>. »

Mais il ne suffit pas dans ce secteur, de bénéficier de soutiens politiques et institutionnels, il faut également faire preuve de « professionnalisme ». Ce terme qui s'est imposé comme une référence dans les années 1980 se décline différemment selon les lieux d'exercice du métier. Dans l'audiovisuel, par exemple, les performances d'audience sont particulièrement valorisées, comme l'illustre ce portrait d'un dirigeant de *France Inter* publié dans *Le Point* :

« L'une des plus belles réussites d'Axel Duroux est d'avoir redonné en 2007 à RTL – où il a recruté Laurent Gerra – sa place de leader des radios, perdue au profit de NRJ, et même d'avoir gagné à l'époque 1 million d'auditeurs en un an [...] À 64 ans, le numéro 2 de Mathieu Gallet, qu'il a suivi à Radio France après leur collaboration entre 2010 et 2014 à l'Ina, [Frédéric Schlesinger] est la personne la plus en vue de la radio en ce moment. Le directeur délégué des antennes et des programmes a réalisé un sans-faute depuis son retour à *Radio France*, qu'il avait quittée en 2009, évincé par Jean-Luc Hees et Philippe

16. Entretien, 2017.

17. Entretien, 2017.

18. DESPLANQUES E., « France Télévisions : la nomination de Michel Field à la direction de l'info fait grincer des dents », art. cité.

Val. Il est l'artisan du spectaculaire décollage des audiences de ses différentes antennes<sup>19</sup>. »

La capacité à « redresser les audiences » ne consiste pas seulement à appliquer des bonnes recettes, elle suppose aussi d'avoir du flair, comme l'illustre l'exemple du directeur de *RMC* :

« Pour décoller, RMC a copié-collé, sans vergogne mais sans se cacher, le succès des talk-shows outre-Atlantique. En l'assaisonnant à la sauce gauloise. Frank Lanoux, directeur général de RMC et cuisinier en chef, détaille la recette : « On a fait de la FM parlée et un show de personnalités, avec de l'info et du sport. Le but, c'est d'être les mieux placés pour récupérer les jeunes auditeurs, à l'âge où ils quittent l'univers des radios musicales pour chercher autre chose. » C'est ainsi qu'ont été exhumées, avec un flair de fox-terrier, quelques stars sur le retour : Luis Fernandez pour le foot, Brigitte Lahaie pour le sexe, Jean-Jacques Bourdin pour l'info... La mayonnaise a pris<sup>20</sup>. »

Au centre de la relation qui s'établit entre le média et son public<sup>21</sup>, l'animateur constitue, toujours dans l'audiovisuel, un choix stratégique :

« En confiant la matinale au Cévenol [Jean-Jacques Bourdin], sur qui personne ne misait un jeton au casino de Monte-Carlo, Alain Weill a réussi un *coup de poker magistral*. « Je lui en serai toujours reconnaissant. J'ai eu des propositions, mais je n'irai jamais ailleurs », confie le journaliste<sup>22</sup>. »

Tous ces recrutements obéissent à des objectifs différents. Embaucher des jeunes sortants d'écoles de journalisme permet de « faire tourner la machine », de « produire les flux d'actualités ». Recruter un « professionnel » facilite la production des actualités. Faire venir des « personnalités d'antenne » renforce l'image du média, son crédit, son prestige, auprès des acteurs politiques :

« Puis on a recruté des gens d'*LCI*, d'*Itélé* marginalement et surtout beaucoup de gens très jeunes. Plus quelques personnalités d'antennes un peu connues en l'occurrence deux, pour démarrer, qui étaient Olivier Mazerolle, qui était en rupture de ban à *France 2* où il avait été directeur de l'info et Ruth Elkrief qui était un peu en traversée du désert, elle avait encore un peu d'*RTL* alors qu'elle

19. UBERTALLI O., « Europe 1 : Lagardère pense à Duroux ou Schlesinger », *Le Point*, 22 avril 2017.

20. JAXEL-TRUER P., « Jean-Jacques Bourdin, le vengeur des ondes », *M le Magazine*, 11 octobre 2013.

21. Dans l'Audiovisuel, l'ascension de l'animateur est étroitement corrélée à la recherche d'audience. Dominique Mehl décrit l'importance de ce personnage à l'articulation du public et du média : « La télévision relationnelle consacre l'animateur. Compagnon du public, c'est lui qui va susciter, cristalliser, puis entretenir le lien avec le téléspectateur. Il ne joue pas sur le registre de la traduction mais sur celui de l'identification qui constitue la condition d'une implication affective. Tout souci pédagogique a disparu. L'animateur est un intermédiaire, mais un intermédiaire dévoué aux sentiments. Il n'est plus interprète mais "copain". Pour permettre ce transfert, il incarne à l'écran le Français moyen; il ressemble à s'y méprendre à n'importe quel citoyen qui l'écoute depuis son salon. Il est accessible; on peut le toucher, le tutoyer. Il est « comme toi ou moi. » MEHL D., « La télévision, le public et l'animateur », *Communication et langages*, n°99, 1<sup>er</sup> trimestre 1994, p. 20-34, p. 31.

22. JAXEL-TRUER P., « Jean-Jacques Bourdin, le vengeur des ondes », art. cité.

était star de... puisqu'elle avait pris la succession d'Anne Sinclair à "7 sur 7", tout ça, pour un peu consolider tout simplement parce qu'on était en 2005 et on savait qu'on allait avoir la campagne de 2007 pour être un peu crédible auprès du personnel politique<sup>23</sup>. »

Au-delà des besoins et des arguments mis en avant pour justifier une embauche (telle que la maîtrise d'un domaine, une spécialisation, une notoriété) et des rationalisations qu'elles renferment, à « qualités » et « compétences égales », les relations personnelles sont souvent déterminantes dans le choix des candidats :

« Et puis après, parce qu'à titre personnel, j'ai eu de vraies affinités avec elle, moi j'ai besoin... Parce que moi j'ai besoin de travailler avec des gens que j'apprécie surtout dans ces types d'activité là. On est sur le pont en permanence, on vit des situations difficiles. Quand on envoie des gens qui se font tirer dessus, qu'on a quelqu'un dans la rédaction qui est mort [...] Ce sont des situations qui sont humaines, fortes quoi, ce n'est pas dans n'importe quel boulot<sup>24</sup>. »

Une présidente de groupe audiovisuel insiste sur la part d'« instinct », de « sympathie », de liens amicaux, à côté d'un certain nombre de prérequis (tels que la « capacité de travail », « le professionnalisme », la « popularité » au sein de l'équipe, « l'honnêteté », l'équilibre psychique [quelqu'un qui ne soit ni « tordu » ni « zozo », dit-elle]) et de « compatibilité » avec elle, dans ses choix de recrutement :

« Je ne sais même pas si j'ai des critères... C'est à l'instinct (rires). Alors, je n'avais pas les mêmes... j'ai d'abord... Parfois c'est quelqu'un que je connaissais déjà, que j'avais déjà rencontré, apprécié et du coup, sur un plan comme ça, purement professionalo-amical, du coup, je faisais quand même tourner, je prenais quelques renseignements complémentaires pour être sûre de ne pas rater un élément qui pourrait être embêtant... Après, parfois, il m'est arrivé de faire tourner au-dessus de l'entreprise mon pendule en faisant parler les gens, il y avait des noms qui revenaient tout le temps, un nom qui se détachait, il faisait une relative unanimité avec des vraies raisons d'honnêteté, de professionnalisme, d'amour du média. Donc, il y a une part qui est une sorte d'instinct, de sympathie, d'appréhension d'un être humain qui est compatible aussi avec moi, en général, qui n'est pas... tordu (rires), qui aime plutôt les gens et la vie mais qui n'est pas un zozo, qui est un bosseur<sup>25</sup>. »

Se nourrissant mutuellement, les affinités idéologiques, intellectuelles et personnelles constituent le meilleur moyen d'entretenir la confiance. Le « partage de convictions communes, c'est-à-dire, la défense de l'économie de marché, le soutien plutôt à la droite » reliaient l'actionnaire (Martin Bouygues, à partir de 1993), le P.-D.G. (Patrick Le Lay) et le directeur d'antenne de *TF1* se souvient

23. Entretien, 2017.

24. Entretien, 2017.

25. Entretien, 2017.

Étienne Mougeotte<sup>26</sup>. Cet ancien dirigeant de *TF1*, aujourd'hui actionnaire du groupe Valmonde (éditeur de *Valeurs actuelles*, *Jours de chasse*...) évoque le caractère « très personnel » des relations qu'il entretenait avec le propriétaire lorsqu'il dirigeait l'antenne :

« C'est-à-dire que le propriétaire – actionnaire n'intervenait pas dans la gestion quotidienne de l'information, mais il y avait une relation de confiance, entre Le Lay, le président, moi, et Martin Bouygues<sup>27</sup>. »

De façon générique, les dirigeants doivent être en mesure de donner des gages à l'employeur, se montrer « loyal » vis-à-vis de lui mais sans apparaître « aux ordres », témoigne un ancien président de *France-Inter* :

« Moi j'ai jamais eu peur, dans le service public, de ce que je disais ou de ce que je pensais, de ce que j'exprimais, de ce que je faisais... Jamais, jamais. Et puis, un jour, je me suis fait foutre à la porte, hein (*vire*) [...] Il y a eu un changement de président [de la République]... Voilà. Mon prédécesseur, m'a appelé, il m'a dit : "Écoutez, vous ne respectez pas mes amis politiques." Et donc j'ai dit : "Je ne sais pas qui sont vos amis politiques, ça ne m'intéresse pas, je suis le directeur de *France Inter*, je fais ce que je veux... Ça ne me regarde pas, quoi, on est mal partis pour travailler ensemble." Il m'a dit : "Oui, on ne va pas travailler ensemble." Il m'a foutu à la porte. [...] C'était Jean-Paul Cluzel qui est un excellent homme, d'ailleurs, je n'ai rien contre lui, mais ça c'est pas bien passé. [Il était proche de] Chirac, Juppé, c'était le parrain de la fille de Juppé [...] Je pense qu'on lui a demandé gentiment de me virer, oui!

*Pourquoi?*

– Parce que... oui, j'étais incontrôlable, on me disait. Mais ce n'est pas vrai, j'étais très contrôlable<sup>28</sup>... »

### *Légitimité professionnelle et affinités politiques en presse écrite*

Dans une institution comme *Le Monde* où les logiques d'excellence professionnelle journalistiques dominent<sup>29</sup>, le directeur doit bénéficier d'une « légitimité professionnelle » souligne le directeur de la rédaction du titre :

« Je pense, en tout cas, au *Monde*, que la question de *légitimité professionnelle* est extrêmement importante et notamment la question de ce qu'on appelle la rubrique, c'est-à-dire, le fait d'avoir couvert une ou plusieurs rubriques, c'est vraiment important. On n'a pas de profil de journaliste entre guillemets *hors sol* qui viendrait en ayant une formation de type management, purement économique, de type entrepreneurial, heu... on a des parcours, des formations, des

26. Entretien, 2012.

27. Entretien, 2012.

28. Entretien, 2011.

29. PADIOLEAU J.-G., *Le Monde et le Washington Post. Précepteurs et Mousquetaires*, Paris, Presses universitaires de France, 1985; SEDEL J., *Le Monde « nouvelle formule »*, *op. cit.*

itinéraires qui font le travail de journalistes, sous des formes extrêmement variées. Erik Izraelewicz était plutôt un profil économique, moi j'ai un profil plutôt France, Société, politique, mais, c'est, voilà, un point d'appui qui est vraiment très important dans nos carrières. Après, moi, c'est quand on regarde comme ça puisque vous me posez la question, c'est une *construction progressive*. C'est-à-dire qui correspond à ce qu'on défend au *Monde*, en tous les cas, c'est, à un moment donné, le fait de prendre des responsabilités en devenant rédacteur en chef, puis chef de service, donc, *c'est un apprentissage progressif* de fonctions différentes : Rédaction en chef qui est une fonction avec des contraintes et des missions un peu particulières, chef de service, c'est l'animation, pour la politique d'une petite trentaine de personnes, directeur adjoint de la direction et directeur de la rédaction, là, il y a un pilotage, une équipe qui est évidemment bien plus grande... c'est ça l'itinéraire décrit de la façon la plus simple possible<sup>30</sup>. »

Cette légitimité se construit à travers la formation, l'occupation progressive de postes à responsabilité, le domaine de spécialisation. Ainsi, le journalisme politique a longtemps constitué un tremplin vers les fonctions de dirigeant<sup>31</sup> même s'il tend aujourd'hui à être concurrencé par d'autres rubriques et spécialités (comme l'économie). Outre la réputation professionnelle, le fait d'avoir travaillé ensemble joue également sur les recrutements comme l'exprime l'ancien directeur général du groupe *Le Figaro* au sujet du directeur de la rédaction :

« Je connaissais bien Étienne Mougeotte, j'avais déjà travaillé avec lui dans le passé, donc je connaissais... ses qualités, ses compétences, je pense que c'est un homme qui sait *très bien diriger des équipes de journalistes*, très très bien. J'avais oublié ses... – enfin, dans le passé, quand il était chez *Europe 1*, quand il était chez Hachette, enfin, c'est un *très bon journaliste*, qui a une *très bonne vision, également, du lecteur*, de ce qu'il peut souhaiter, et puis il a donc cette préoccupation de savoir entraîner, mener une équipe de journalistes. Il a un *vrai charisme*. Donc, je... C'est pour ça que j'ai été... et c'est Serge Dassault qui l'a accepté<sup>32</sup>. »

Les scoops, « la mise en scène de l'information », « l'anticipation », l'exploitation de supports (réseaux sociaux, Snapchat, etc.) sont également construits comme des gages de professionnalisme<sup>33</sup> :

« Qu'est-ce qui fait que dans le bruit médiatique, dans l'effet de duplication médiatique, de ce qu'on appelle parfois "l'infobésité", l'information "bas de gamme", qu'est-ce qui fait que nous, tous les jours, on doit chercher à se distin-

30. Entretien, 2017.

31. Le directeur de rédaction cité a ainsi dirigé le service France qui traite de l'actualité sociale et politique avant d'avoir été nommé à son poste.

32. Entretien, 2012.

33. Le directeur du *Monde*, communiquant sur une progression très « forte [du] portefeuille d'abonnés numériques, de l'ordre de 34 % », soulignait que « ces résultats positifs [étaient à] mettre au crédit du directeur du *Monde* Jérôme Fenoglio et de son directeur de la rédaction, Luc Bronner, dont il soulignait le travail remarquable ainsi que celui de toutes les équipes de la rédaction du *Monde* ». WOJCIAK T. et DREYFUS L., « Le groupe Le Monde est plus fort qu'avant », *CB News*, 17 février 2017.

guer, en donnant tous les jours l'information de base? Hier, l'équipe d'Italie de football ne réussit pas à se qualifier pour la coupe du monde, le "0-0" entre l'Italie et la Suède c'est en instantané, une information que tout le monde partage au même instant. Mais après, comment sur des informations, on arrive à faire la différence? *En mettant en scène* [...], en ayant, par exemple, une série de reportages en trois épisodes sur la vie à Damas, en ayant un scoop sur la DGSJ qui veut mettre en place des équipes de hackers pour enquêter sur la criminalité. Voilà, ce travail-là qui est *un travail d'anticipation*. Ça se traduit, par exemple, sur la problématique du harcèlement sexuel avec l'affaire Weinstein et la succession d'événements derrière, on est convaincus avec Jérôme Fenoglio que c'est un *moment sociétal, politique, intellectuel majeur* de libération d'une parole. Donc on a pris la décision de créer ce qu'on appelle une "task force", de mobiliser des journalistes sur une période longue, sans date de fin de mandat<sup>34</sup>. »

Au *Journal du dimanche*, où la « dimension politique et news<sup>35</sup> » est marquée, le dirigeant de la filiale du groupe Lagardère dit avoir recherché un « bon manager » [Hervé Gattegno], capable de « recruter des talents », de produire des scoops, des dossiers, des *Unes* qui permettent aux ventes de progresser<sup>36</sup>.

Dans cet environnement concurrentiel où les « succès » collectifs sont attribués à des individus, les employeurs sont parfois amenés à capitaliser sur ces personnes pour tenter de s'arroger leurs succès :

« Il y a toujours un moment où il y a un succès et on fait venir des gens pour reproduire le truc. Et là, c'était l'idée, c'est qu'il faut tout mettre sur internet. C'était la folie : "Faut tout mettre sur internet, faut tout mettre sur internet" et donc, voilà<sup>37</sup>. »

L'« attrait » du net a par exemple, poussé la filiale Médias du groupe Lagardère à « débaucher » un dirigeant d'Orange France. Autre exemple : les succès éditoriaux du *Parisien* ont conduit la direction à enrôler un de ses responsables pour diriger le *Journal du dimanche* :

« Ce truc du *Parisien*, nos patrons successifs – je ne parle pas des directeurs de la rédaction, mais je parle au-dessus, des propriétaires – ils se sont dits : "c'est incroyable", ça marche, et donc, l'idée ça a été de débaucher des gens du *Parisien*<sup>38</sup>. »

34. Entretien, 2017.

35. L'expression news est relativement floue, elle renvoie à une actualité suivie, pour laquelle un reporter peut être détaché plusieurs jours pour réaliser une enquête sur la durée (entretien avec un directeur de la rédaction, 2011).

36. Entretien, 2017.

37. Entretien, 2011.

38. Entretien, 2011.

Cette même filiale a dernièrement accueilli deux dirigeants de la radio (publique) concurrente, *France Inter*, pour faire « remonter *Europe 1*, au plus bas niveau d'audience<sup>39</sup> ».

Mis bout à bout, les témoignages montrent combien la fidélité politique, couplée avec le professionnalisme, apparaissent toujours comme la norme, en presse écrite :

« Moi, j'avais toujours été engagé dans un courant politique dont *Le Nouvel Observateur* est l'expression, la gauche, social-démocrate, social-libérale, et donc, à un moment, Perdriel qui était le patron de la boîte, on discutait souvent... On ne discutait pas de presse mais de l'avenir de la gauche, à un moment donné, j'étais à la Fnac, il m'a dit : "voilà, j'ai un certain âge, aucun de mes enfants ne veut poursuivre l'entreprise que j'ai engagée, est-ce que tu voudrais travailler avec moi" ? Je lui ai dit : "très bien, oui". J'ai quitté l'entreprise... la grosse entreprise dans laquelle j'étais pour rejoindre cette PMI<sup>40</sup>. »

Recruté au *Figaro* comme directeur de la rédaction, Étienne Mougeotte exprime son entière adhésion aux idées défendues par le propriétaire du groupe, l'avionneur et sénateur UMP Serge Dassault.

### *L'ajustement entre une position et des dispositions*

À rebours d'une lecture intentionnaliste, les témoignages des enquêtés montrent que dans bien des cas, le poste s'impose au dirigeant. Un départ à la retraite, une crise de succession président souvent aux destinées des dirigeants, comme l'exprime le directeur du *Monde diplomatique* :

« Il y a eu un changement à la rédaction en chef, il y a eu un rédacteur en chef qui a quitté la rédaction en chef, le rédacteur adjoint qui l'a quittée aussi... [en 2005] Donc je me suis retrouvé propulsé rédacteur en chef adjoint, ce qui n'était d'ailleurs pas mon souhait du tout, puisque moi, ma situation me convenait tout à fait. Et quelques années plus tard, il y a eu aussi une situation de blocage lors de la succession d'Ignacio Ramonet, et j'ai été sollicité par un certain nombre de membres de l'équipe, à vrai dire, beaucoup, puisque j'ai été élu à l'unanimité, pour devenir directeur du journal. Mais je dirais qu'au départ, je n'avais pas du tout l'intention d'être journaliste, et que, ensuite, je n'avais pas l'intention d'être rédacteur en chef adjoint et, encore moins, celle d'être directeur<sup>41</sup>. »

Car, ce que mesure le recrutement, c'est avant tout la conformité du prétendant à l'institution et au poste. À travers lui, s'opère, dans le cadre d'un recrutement réussi, la rencontre entre des positions et des dispositions, entre l'institution, « l'*habitus* des acteurs et [de] leurs prédispositions à respecter les

39. *Télérama*, 24 avril 2017.

40. Entretien, 2017.

41. Entretien, 2011.

prescriptions de rôles<sup>42</sup> ». Si l'institution attire à elle des individus qui lui ressemblent, l'incorporation des règles se fait aussi, en amont, par les organisations religieuses, politiques, militaires, par la formation (écoles de commerce), la famille, les pairs, etc. Le parcours de l'ancienne directrice du quotidien *La Croix*, quotidien catholique, propriété du groupe Bayard, dont l'actionnaire majoritaire est une congrégation religieuse (les Assomptionnistes) montre bien la façon dont l'*habitus* rencontre le poste. Fille de militaire, elle grandit dans un milieu catholique pratiquant : « J'étais engagée dans les aumôneries, voilà, c'est une dimension importante de ma vie », dit-elle<sup>43</sup>. Après des études de Lettres classiques à la Sorbonne, en classes préparatoires, elle entre au Centre de formation des journalistes, une école avec un fort ethos catholique, « de gauche ». Elle commence par travailler en presse quotidienne régionale (*La Charente Libre*, à Angoulême), propose sa candidature dans des titres de presse chrétienne, ce que « d'autres n'auraient pas fait », dit-elle. En 1975, elle entre à *La Croix* sur un poste de remplacement au secrétariat de rédaction.

« Après c'est un peu le hasard du premier poste trouvé dans une entreprise et un media dans lequel je me suis sentie bien, dans lequel j'ai trouvé à progresser et où d'autres ont pensé, effectivement, que je pouvais exercer un rôle et des responsabilités. »

Elle commence à travailler au service des Informations religieuses dont elle devient directrice adjointe puis crée le service Société, en 1993. Elle est nommée directrice du journal en 2006. Un autre exemple d'ajustement à l'institution est fourni par le directeur du *Monde diplomatique*. Fils de l'avocate féministe et femme politique, Gisèle Halimi et d'un administrateur civil au ministère de l'Agriculture, Serge Halimi partage d'abord avec ses prédécesseurs, une proximité au champ universitaire. Diplômé de Sciences Po (filière service public, en 1976), d'un DEA d'histoire du xx<sup>e</sup> siècle à Sciences Po, il obtient son doctorat de sciences politiques à l'université de Berkeley. C'est à cette période qu'il commence à écrire des articles sur la politique américaine pour *Le Monde diplomatique*<sup>44</sup>. De retour en France, il travaille à mi-temps pour le mensuel et enseigne à l'Institut d'études européennes de l'université Paris 8. Son prédécesseur, Ignacio Ramonet, était lui aussi docteur (de l'École des hautes études

42. DULONG D., « Les institutions politiques », art cité, p. 364.

43. Ces propos et les suivants proviennent d'un entretien réalisé avec Dominique Quinio en 2011.

44. Fondé en 1954 par Hubert Beuve-Méry et conçu comme un supplément du *Monde* consacré à l'actualité internationale, *Le Monde diplomatique* a connu plusieurs évolutions. Sa quête d'autonomie rédactionnelle face au *Monde*, s'est réalisée par l'appel aux collaborations extérieures (principalement des universitaires portant un regard critique sur leur pays) et le souhait de transformer la publication en « un journal d'opinions, radicalement engagé à gauche et favorable au tiers-mondisme ». HARVEY N., « L'internationalisation du *Monde diplomatique* : entre "cosmopolitisation" et homogénéisation éditoriale », *Pôle Sud*, 2009/1, n° 30, p. 85-97. Cette autonomisation s'est concrétisée par la transformation du journal en filiale du groupe *Le Monde*, en 1996 grâce à l'apport d'un généreux donateur, Günter Holzmann (actionnaire à 24 %) et le soutien d'une association de lecteurs, « Les amis du Monde diplomatique » (qui détient 25 % du capital). JULIEN C. et RAMONET I., « Aidez-nous à réussir la filialisation du "Monde diplomatique" », *Le Monde diplomatique*, février 1996.

en sciences sociales) et donnait des cours à l'université (Paris 7). La dimension internationale de son parcours le relie également aux précédents directeurs du journal. Dirigeant du *Monde diplomatique* de 1973 à 1990, Claude Julien a étudié les sciences politiques aux États-Unis (à l'université catholique Notre-Dame dans l'Indiana) pays auquel il a consacré plusieurs ouvrages<sup>45</sup>. Enfin, ces trois générations de dirigeants ont publié plusieurs livres de politique intérieure et internationale ainsi que des essais critiques sur le rôle des médias dans la fabrication de l'opinion<sup>46</sup>.

Ces profils de dirigeants ayant fait une grande partie de leur carrière dans le même journal sont plus fréquents en presse écrite que dans les médias audiovisuels privés. Ils sont également encouragés dans l'audiovisuel public comme l'illustre Jean-Luc Hees.

### Encadré 9. Une « carrière maison » : Jean-Luc Hees, président de *Radio France* de 2009 à 2012

Jean-Luc Hees a essentiellement travaillé « dans le service public » auquel il est « très attaché ». Il souligne n'avoir « jamais été aussi libre » qu'à *Radio France*, insiste sur « l'absence de censure, de pression », dans une « maison » qui a, à ses yeux, une « culture de la liberté<sup>1</sup> ». La longévité des carrières (« trente, quarante ans, les gens n'aiment pas trop partir ») dans l'institution s'explique par les « moyens de travailler » considérables. Né en 1951, Jean-Luc Hees vient d'un milieu modeste : son père, « analphabète », était peintre en bâtiment, ses quatre sœurs ont travaillé en usine. Il n'a pas suivi d'études et décrit sa trajectoire comme « un coup de chance ». Depuis l'âge de 16 ans, il souhaite devenir journaliste avec une vision qu'il présente comme étant « un peu intégriste », « un peu curé ». Après le bac, il est facteur pendant trois mois, rejoint l'édition du *Parisien libéré* basée en Normandie, puis *Le Maine Libre*. Il est contacté par des journalistes pour entrer à FIP (au moment de sa création) qui l'engage après un essai de voix. Il travaille ensuite à *France Inter*, ce qui l'amène à « s'adapter à une grande maison » : une rédaction de 100 journalistes « où la compétition existe entre les gens », « avec des ego... ». Il « réapprend son métier » en étant correspondant aux États-Unis : il y découvre une rigueur qu'il n'avait pas, « un goût des choses vues, vérifiées, vécues ». De retour à Paris, nommé directeur de la rédaction de *France Inter*, il a « beaucoup de mal à se réhabituer », « à s'ajuster » « à l'actualité » et à son « mode de traitement ». C'est aux États-Unis qu'il décrit comme « La Mecque du journalisme » qu'il découvre une « vraie discipline », « un métier "utile" », une pratique « rigoureuse » : « si une société est mal informée, elle ne peut pas voter », dit-il. À *France Inter*, il a « tout fait » : reporter, présentateur, correspondant (pendant

1. Entretien avec l'auteure, 2011.

45. Parmi lesquels *Puissance et faiblesses des syndicats américains* (1955), *L'Amérique en révolution* (1956), *L'Empire américain* (1968).

46. Parmi lesquels HALIMI S., *Les nouveaux chiens de garde*, op. cit.; avec VIDAL D., *L'opinion, ça se travaille*, Marseille, Agone, 2000; RAMONET I., *Propagandes silencieuses. Masses, télévision, cinéma*, Paris, Gallimard, 2003 (2000); *L'Explosion du journalisme. Des médias de masse à la masse de médias*, Paris, Éditions Galilée, 2011.

dix ans) aux États-Unis, directeur adjoint de la rédaction, directeur de la rédaction, directeur de la station. Mais, en 2004, il est licencié pour des raisons « politiques » par le président de *Radio France*, Jean-Paul Cluzel, qui lui reproche de ne « pas respecter ses amis politiques ». Au chômage pendant deux ans, son étiquette « d'incontrôlable » l'empêche de retrouver du travail. Il écrit des ouvrages « pour manger », « sur tous les sujets ». Il rejoint *Radio Classique* où il s'occupe de sujets « culturels », avant d'être nommé par le président de la république, Nicolas Sarkozy, pour présider le groupe *Radio France*. Selon lui, le président aurait préféré « prendre un type ayant une réputation de gauche » pour déjouer l'accusation de « reprendre les choses en main ».

## Les logiques de circulation du groupe

Après avoir mis en évidence les modalités d'intégration des impétrants au groupe des dirigeants de médias, cette-sous-partie propose d'analyser les logiques de circulation de ces dirigeants. En effet, rares sont les dirigeants qui ont été patrons de presse toute leur carrière. Ils ont souvent été écartés de la direction à une période. Certains ont trouvé un poste équivalent ailleurs, d'autres ont quitté le secteur des médias définitivement, une troisième catégorie a interrompu sa carrière pour revenir à la direction de médias.

### *Des carrières erratiques*

Entre 2014 et 2016, les deux tiers des dirigeants de premier plan de 60 médias d'information nationaux de mon échantillon ont cédé leur poste. Cette mobilité est particulièrement élevée dans les médias télévisés : parmi les journalistes partis entre 2014 et 2016, 47 % travaillaient pour une chaîne de télévision. L'alternance entre des périodes passées à la direction et d'autres périodes, sans y être, différencie les trajectoires professionnelles des dirigeants de l'audiovisuel de celles des dirigeants de presse écrite.

En presse écrite (et dans certains médias audiovisuels comme *TF1*), la position de dirigeant vient souvent couronner des années de service (cf. *infra*)<sup>47</sup>. Mais ce modèle de carrière longue s'érode avec les changements d'actionnaires et de dirigeants, les plans sociaux et les « réorganisations ». Six directeurs (parmi lesquels une directrice) se sont par exemple succédées depuis le rachat du *Monde*, en 2010 jusqu'en 2015.

Dans les médias audiovisuels, l'intensification de la concurrence, les changements capitalistiques ainsi que la limite des mandats des patrons de l'audiovisuel public, encouragent les transferts sur le *mercato* parisien. C'est ce qu'illustre le chassé-croisé des dirigeants de la chaîne de télévision privée *TF1*, de la chaîne publique *France 2*, de la station de radio privée *Europe 1* et de la station de radio publique *France Inter* : Thierry Thuillier, ancien responsable de l'information

47. Parmi les quatre dirigeants de mon échantillon qui n'ont connu qu'un unique employeur (après leur sortir d'école de journalisme, en l'occurrence), deux travaillent au *Monde* et deux à *TF1*.

de *France Télévisions* est nommé « directeur général de l'information » de *TF1*, Catherine Nayl, qu'il remplace, rejoint la direction de l'information de *France Inter*. Ces mouvements de circulation montrent l'existence d'un espace intégré entre médias (et entreprises de télécommunication) « publics » et « privés ».

Ces circulations mettent en évidence la capacité du champ à réintégrer ses membres, comme l'exprime le directeur de la filiale Médias du groupe Lagardère au sujet de la directrice de l'information de *France 2*, écartée de la chaîne après l'intervention du président de la République, Nicolas Sarkozy :

« On avait beaucoup accusé le groupe Lagardère en 2007 d'avoir fait la campagne de Sarkozy, *Europe 1* était "Radio Sarko", et moi, personne n'a jamais pu dire, en 2012, que le *JDD*, *Match*, *Europe 1* aient fait la campagne de qui que ce soit. J'ai veillé scrupuleusement à ça. J'ai nommé à la tête de la rédaction Arlette Chabot dont on savait qu'elle avait de très mauvaises relations avec Sarkozy, mais on n'a pas fait une campagne contre Sarkozy, on n'a fait la campagne de personne<sup>48</sup>. »

Ces circulations font en revanche apparaître une frontière entre les médias audiovisuels et la presse écrite d'un côté, entre le statut d'animateur et de journaliste, de l'autre. Ainsi, les passages de dirigeants entre l'audiovisuel et l'écrit sont rares, de courte durée et décriés par les journalistes comme étant « contre-nature », comme l'exprime un ancien dirigeant du groupe *Le Figaro* :

« La rédaction m'a dit : "Quelle drôle d'idée, comment t'as pu aller chercher Étienne Mougeotte ? Il va nous faire 'Star Academy'"<sup>49</sup>. »

L'exemple de Nicolas Demorand illustre bien le décalage entre les attentes des actionnaires (ou leurs représentants) et celles des rédactions. Pour barrer la route à cette personnalité « extérieure », les journalistes du *Monde* ont demandé à un collègue de présenter sa candidature :

« [Les actionnaires] avaient en tête Nicolas Demorand ou d'autres. Très rapidement, tout le monde ici a compris qu'ils ne voulaient pas quelqu'un de l'extérieur. Donc, c'est des gens d'ici, avec qui j'étais en contact, qui m'ont dit : "Erik, il faut que tu te présentes parce qu'ils vont nous mettre un Charlot, ils vont nous mettre un Demorand, un mec qui n'y connaît rien à la presse. Et puis, moi, j'avais été au *Monde* quand même pendant quinze ans donc j'en connaissais beaucoup"<sup>50</sup>. »

Les critiques à l'adresse de Michel Field, recruté pour diriger l'Information du groupe *France Télévisions* ont trait à son statut d'animateur et non d'authentique journaliste. Ces trois dirigeants ont fait l'objet de motions de défiance de la part des rédactions qui ont entraîné leur départ<sup>51</sup>.

48. Entretien, 2017.

49. Entretien, 2011.

50. Entretien, 2012.

51. La motion du *Figaro* pointait l'inféodation politique du directeur à l'égard du gouvernement. « Dans cette motion, les journalistes rappelaient au directeur des rédactions que "Le Figaro, journal d'opinion, n'est pas

La circulation des dirigeants de presse écrite confirme, comme pour l'audiovisuel public mais sous des modalités différentes, la subordination structurale de cette presse au champ politique<sup>52</sup>. Par exemple, Laurent Joffrin, directeur de *Libération*, circule entre presse magazine d'information politique et presse quotidienne, mais toujours dans le périmètre des journaux marqués « à gauche ». Étienne Mougeotte, passé de *TF1* au *Figaro* pour diriger *Radio Classique* puis le groupe Valmonde (éditeur de *Valeurs actuelles*) est lui aussi exemplaire d'un parcours circonscrit aux titres marqués politiquement « à droite ». Les réactions d'effroi au sujet du passage de Franz-Olivier Giesbert, d'un journal de centre-gauche, *Le Nouvel Observateur*, à un quotidien de droite (*Le Figaro*), en 1988, confirme, par son caractère exceptionnel, la prégnance des logiques partisans dans ce secteur. Parmi les dirigeants en charge de l'administration aussi, la circulation entre les organes de presse écrite est circonscrite aux journaux de même marquage politique : *Le Monde*, *Nouvel Observateur*, *Inrocks*, *Libération*, d'un côté, *L'Express*, *Le Figaro*, *Les Échos*, *Le Point*, *L'Opinion*, *Atlantico*, de l'autre. Ils recoupent aussi partiellement une opposition gauche/droite. Louis Dreyfus a été successivement directeur général du *Nouvel Observateur*, de *Libération* (en 2005), des *Inrocks*, puis du *Monde* (comme président du directoire, depuis décembre 2010). Nathalie Collin, coprésidente du directoire de *Libération* a gardé cette fonction en rejoignant *Le Nouvel Observateur*, en 2011. Pour finir, Francis Morel a été nommé directeur général du groupe *Le Figaro*, en 2004, puis du Groupe *Les Échos* puis des *Échos – Le Parisien*, en remplacement de Nicolas Beytout. Enfin, Marc Feuillé présidait le directoire de *L'Express*, avant de rejoindre celui du *Figaro*.

#### Encadré 10. Les motifs d'éviction des dirigeants de l'audiovisuel

Les modalités d'éviction des directeurs varient en fonction des institutions. Derrière les déclarations officielles se lovent souvent des raisons moins avouables : entrée en disgrâce auprès du personnel politique de premier plan, volonté de donner des gages au prochain gouvernement, mésentente avec l'actionnaire ou avec l'équipe de direction. Dans le secteur audiovisuel, différentes explications sont données pour révoquer un dirigeant. Parmi elles figure l'audience. Il s'agit là d'un argument d'autorité comme l'illustre la présence de mesures d'audience dans les biographies de dirigeants de presse audiovisuelle publiées dans l'encyclopédie en ligne collaborative *Wikipédia*. Aussi, c'est une baisse d'audience qui a été invoquée par Arnaud Lagardère pour reprendre en main *Europe 1*. Moins déterminantes sont les « fautes

le bulletin d'un parti, d'un gouvernement ou d'un président de la République. Depuis plusieurs mois, les motifs d'interrogation se sont accumulés pour la rédaction, ainsi que les manchettes à sens unique suscitant l'ironie dans les revues de presse », *puremedia.fr*, 9 février 2012. *Le Monde*, 30 juin 2011. La motion de défiance déposée par les journalistes de *Libération* pointait des problèmes d'embauche, de management et de distance à la « culture » du journal (*Le Monde*, 30 juin 2011).

52. GAXIE D., *La démocratie représentative*, Paris, Montchrétien, 1993, p. 72; DARRAS É., « Le pouvoir "médiocratique" ?... », art. cité.

professionnelles ». Par exemple, en 2004, Olivier Mazerolle a présenté sa démission suite à une information erronée annoncée en direct (à sa demande) par le présentateur du JT, David Pujadas, concernant l'avenir politique d'Alain Juppé, mais la direction l'a refusée. Il a fallu tout à la fois une réaction des syndicats (la société des journalistes de *France 2* a déposé une motion de défiance à son égard, l'intersyndicale des journalistes a interpellé les dirigeants), l'intervention du ministre de la Culture, enfin, la réaction du CSA qui a infligé une mise en demeure à la chaîne, pour que la direction enregistre sa démission. Les licenciements ou démissions sont encore causés par des « désaccords » au sein de l'équipe. Par exemple, Delphine Ernotte relate l'hostilité du directeur de *France 2*, Thierry Thuillier à son égard. Autre exemple, Pierre-Henri Arnstam, évoqua le « climat de méfiance » partagé entre lui, la directrice générale de *France 2* et le directeur de *France Télévisions* depuis 1999<sup>1</sup>. Les considérations de l'entourage des patrons de chaînes entrent également en ligne de compte dans la révocation des dirigeants, comme l'illustrent les critiques adressées par le conseiller en communication de Lionel Jospin à Pierre-Henri Arnstam concernant les « mauvaises » questions posées au Premier ministre socialiste par le présentateur du JT de 20 heures, Claude Sérillon. Un autre exemple est fourni par le départ d'Arlette Chabot de la direction de *France 2*, en partie<sup>2</sup> suscité par les remarques du président de la République, Nicolas Sarkozy, sur la « médiocrité des émissions d'information politique sur le service public<sup>3</sup> ». Les conflits avec « la base », exprimés publiquement par des « motions de défiance » ou réglés en interne, peuvent aussi constituer un motif d'éviction, comme l'illustre le départ de Michel Field de *France Télévisions*.

1. ENDEWELD M., *France Télévisions, Off the record, op. cit.*

2. Son départ a également été publiquement mis sur le compte de ses méthodes autoritaires. Arlette Chabot est restée six ans à ce poste, entre 2004 et 2010 alors que les durées moyennes, depuis 1987, étaient d'un an (Elie Vannier [1987-1988], Claude Carré [1991-1992]), trois ans (Jean-Luc Mano [1993-1996], Olivier Mazerolle [2001-2004]), et quatre ans (Pierre-Henri Arnstam [1996-2000]).

3. « Arlette Chabot va quitter la direction de l'information de France 2 », *Le Monde*, 20 août 2010.

### *Conservation et reconversion des capitaux*

Avoir dirigé un média peut donner accès à des positions hiérarchiques non seulement à l'intérieur du champ des médias mais aussi à l'extérieur, dans le champ économique, politique et institutionnel. Sur 30 dirigeants ayant quitté le poste de direction qu'ils occupaient en 2014, six sont partis à la retraite ou pour des raisons de santé (un est décédé), quatorze sont restés dans les grands médias, six ont créé leur activité (société de conseil, média professionnel) ou rejoint un média spécialisé, deux ont rejoint le monde économique, deux, le secteur politique.

Les capitaux retirés de la direction de médias trouvent principalement des débouchés à l'intérieur du champ lui-même, avec des distinctions, cependant, entre les supports et les marchés du travail. En presse audiovisuelle, les opportunités de retrouver un poste restent plus élevées qu'en presse écrite, où la singularité des postes de direction, en particulier éditoriale, domine. Sur les quatorze dirigeants qui ont quitté les fonctions qu'ils occupaient en 2014, neuf ont retrouvé un poste de direction dans l'audiovisuel. Ces parcours font

ainsi apparaît un espace intégré de circulation entre grandes enseignes *RMC*, *I-Télé TF1*, *France 2*, *BFM TV*, *Europe 1*, *LCI*, *L'Express*, *France bleue*, *France Inter*, *Canal+*, *SFR*. Plusieurs anciens journalistes dirigeants de médias se sont retrouvés éditorialistes. Nathalie Nougayrède, ancienne directrice du *Monde* est éditorialiste au *Guardian*, Christophe Barbier, ancien directeur de *L'Express*, « conseiller éditorial » du groupe (*BFM TV*, *RMC*, *L'Express*), Gérard Leclerc (ancien président de *Public Sénat*), éditorialiste sur *CNews*. Six anciens dirigeants ont créé leur activité. Gilles Leclerc (LCP) a monté sa société de conseil, quatre dirigeants ont créé un site ou rejoint un média spécialisé en design, mode, technologie médicale, synthèse d'information. Pour les « managers », le fait d'avoir dirigé un média s'inscrit dans une logique générale de carrière. Par exemple, Nathalie Collin a rejoint la direction de la communication de La Poste après avoir dirigé *Libération*, *Le Nouvel Observateur* et *Virgin*. Jean Hornain, ancien directeur général du *Parisien* dirige la société Eco Emballage. D'autres qui avaient également fait carrière dans le secteur économique n'y sont pas retournés après avoir travaillé dans un média d'information : « Maintenant qu'il a goûté aux médias, il va sans doute rester dans le secteur », dit un dirigeant au sujet d'un collègue venu à la direction de l'audiovisuel par la filière du consulting. Rodolphe Belmer, ancien directeur de *Canal+*, a été nommé à la direction d'Euteslat et siège au conseil d'administration de Netflix ; Bertrand Méheut (son ancien patron) a rejoint le conseil d'administration de SFR. Enfin, Philippe Carli, ancien dirigeant de Siemens, nommé à la direction générale du groupe Amaury (*Le Parisien*, *L'Équipe*) a retrouvé une sorte d'équivalent fonctionnel de son poste en rejoignant la direction de la filiale média (Ebra) du Crédit Mutuel. On peut avancer l'hypothèse que, pour cette fraction du champ économique, rejoindre le secteur de l'information permet d'acquérir du capital symbolique.

Malgré la faiblesse de l'échantillon, l'existence de personnes circulant entre le champ des médias et le champ des institutions révèle les possibilités de conversion de capital entre ces espaces. Olivier Poivre d'Arvor, ancien directeur de *France Culture* a été nommé ambassadeur de France à Tunis. Le fait de pouvoir passer d'un média à une institution publique culturelle ou à un organe de concertation n'est pas anecdotique. On en trouve en effet plusieurs exemples dans l'histoire : Directeur du *Monde* jusqu'en 1982, Jacques Fauvet fut, par exemple, nommé vice-président de la Commission française pour l'Unesco (1984-1991) et exerça trois mandats à la présidence de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil), entre 1984 et 1999, un poste généralement attribué à des hauts fonctionnaires (deux conseillers à la Cour des comptes, le président de la Cour des comptes) et à des hommes politiques. Ancien président du groupe *France Télévisions* (1990-1993), Hervé Bourges fut nommé ambassadeur de France auprès de l'Unesco, en 1993, puis désigné par François Mitterrand directeur du Conseil supérieur de l'audiovisuel<sup>53</sup>. Plus récemment, Frédéric Bonnaud, ancien directeur de la rédaction du magazine *Les Inrocks* a rejoint la direction

53. Une étude sur le recrutement des dirigeants par l'Unesco reste à faire.

de la cinémathèque française. Ces exemples de trajectoire révèlent l'existence d'un espace intégré entre le champ des médias et celui des institutions et des organisations culturelles.

S'ils sont moins fréquents, les passages de la direction de médias à la sphère politique n'en sont pas moins révélateurs des possibilités de conversion du capital d'un champ à l'autre. Joseph Macé-Scaron, ancien directeur de *Marianne*, porte-plume de François Fillon à l'occasion des présidentielles, a rejoint l'agence de communication « Image 7 », présidée par Anne Méaux<sup>54</sup>.

Enfin, l'université a pu constituer une option de carrière pour une minorité de dirigeants ou un lieu de reclassement provisoire dans l'attente d'une titularisation ou d'une embauche.



Le recrutement et les mouvements de circulation des dirigeants de médias mettent en évidence les chaînes d'interdépendance reliant le journalisme aux autres espaces (économique, politique et culturel). Ainsi les médias sont-ils particulièrement connectés aux institutions culturelles (nationales et supranationales), politiques, aux grandes entreprises, au secteur de l'édition, de l'enseignement.

---

54. Ancienne conseillère de Valéry Giscard d'Estaing dont elle soutient la candidature, en 1974, puis rattachée au service de presse de l'Élysée, de 1976 à 1981, enfin, conseillère en communication d'Alain Madelin (1986-1988), Anne Méaux se met à son compte en 1988. Son agence travaille principalement avec les entreprises du CAC 40.

## Composition sociologique et principes de structuration du groupe

Après avoir montré comment se constitue un groupe de dirigeants à l'image de ses recruteurs et de leurs exigences, les formes de mises à l'écart, de réintégration ou de reconversion, ce chapitre présente la composition sociale de ce groupe. Le champ des médias, dans ses sphères décisionnelles, peut être décrit comme produisant son propre *habitus*<sup>1</sup> et ses formes spécifiques de capital<sup>2</sup>. Ainsi, l'*habitus* des dirigeants de médias, la façon d'être, de penser, de se tenir, de s'orienter dans le champ, est formé par différentes expériences dans le champ social général (à travers l'éducation, la formation, etc.) ainsi que dans le champ professionnel. Certains capitaux sont donnés par l'héritage (à travers la famille, l'éducation), d'autres sont acquis à travers la formation, le travail, le mariage, etc. Même si tous les agents ne partagent pas le même *habitus*, ils doivent connaître et reconnaître les règles du jeu et les formes de capitaux valorisés dans le champ spécifique en question<sup>3</sup>. La première partie du chapitre met en évidence le profil socio-démographique des dirigeants de médias et, à travers lui, les capitaux valorisés dans le champ des médias. En France, être un homme, de nationalité française, âgé, d'origine sociale relativement élevée, diplômé de grande école ou d'école de journalisme, et résider à proximité de la capitale facilite l'accès aux états-majors des médias. Trois types de capitaux sont nécessaires pour accéder à ces postes : un capital symbolique (basé sur le parcours professionnel), un capital culturel (lié à la formation, au volume de connaissances dans les arts, les lettres, la politique), un capital social (lié au milieu d'origine, à la trajectoire scolaire et professionnelle, au lieu d'habitation). La deuxième partie du chapitre souligne la

1. Patrick Champagne et Pierre Christin définissent l'*habitus* comme un « ensemble de règles tacites, intériorisées, qui gouvernent les pratiques et les stratégies dans le champ et qui sont le produit de l'intériorisation des conditions objectives sous forme de schémas d'action et de classement ». CHAMPAGNE P. et CHRISTIN P., *Pierre Bourdieu. Mouvements d'une pensée*, Paris, Bordas, 2004, p. 70.

2. DJERF-PIERRE M., « Lonely at the top. Gendered media elites in Sweden », *Journalism*, vol. 6, n° 3, 2005, p. 265-289.

3. Étudiant le champ des médias suédois, Monika Djerf-Pierre distingue plusieurs formes de capital : le capital symbolique (c'est-à-dire, le capital professionnel [l'expérience dans le champ des médias, la carrière et les positions occupées] et le capital culturel [qui renvoie aux modèles culturels de goûts et de consommation, acquis par l'éducation]) est ce que le groupe reconnaît et auquel il accorde une valeur. Le capital économique désigne les biens matériels, la richesse et la propriété. Enfin, le capital social inclut l'accès aux réseaux formels et informels, au soutien de mentors et à d'autres formes de relations de valeur. DJERF-PIERRE M., « Lonely at the top. Gendered media elites in Sweden », art. cité.

façon dont se structure ce groupe professionnel. L'analyse des correspondances multiples réalisée à partir de la population des dirigeants en poste en 2016 met en évidence un continuum qui va du pôle de « métier » à celui de « l'administration ». Les dirigeants se distinguent également entre eux du point de vue de l'âge et des formes de consécration (ces deux modalités étant particulièrement corrélées). L'analyse se resserre ensuite sur ceux qui occupent les fonctions de P.-D.G. et de dirigeant (soit 48 personnes) et souligne que les différents types de profils dépendent de la taille et du type d'institutions.

## Composition sociologique du groupe

Les dirigeants de médias forment, dans leur globalité, une population presque exclusivement masculine, de nationalité française donc peu internationalisée, de classe moyenne et supérieure.

### *Des hommes, de nationalité française, issus de classes moyennes et supérieures*

Les dirigeants de médias sont avant tout des hommes (86 %) comme l'on peut s'y attendre dans des univers « dominants ». Alors que les femmes représentent 52 % de la population française, elles ne constituent que 14 % des dirigeants de médias<sup>4</sup>. Ce taux proche de celui de femmes (16 %) dans le *Who's Who* (en 2012<sup>5</sup>) est deux fois moins élevé qu'à l'Assemblée nationale (38,8 %) et au Sénat (29 %) en 2017<sup>6</sup> mais supérieur à celui des femmes à la direction des entreprises du CAC 40 (12,5<sup>7</sup>).

Plus que le sexe, l'appartenance nationale est un élément déterminant de l'affiliation au groupe des directeurs de médias. Tous les dirigeants ont la nationalité française. Une minorité d'entre eux (10 %) est née à l'étranger : quatre en Algérie, deux en Tunisie, un au Sénégal, une aux États-Unis, un en Israël. En comparaison, 17,3 % des dirigeants des entreprises du CAC40 avaient la nationalité étrangère, en 2010, ce qui est lié aux stratégies d'internationalisation des entreprises<sup>8</sup>. Si les médias ont pu se montrer sensibles à la question de la « diversité » (catégorie à géométrie variable pouvant désigner des « jeunes des quartiers », des personnes de couleur, des femmes, des « handicapés ») confor-

4. Pour mémoire, les femmes représentaient 6 % de « l'élite des journalistes » (RIEFFEL R., *L'élite des journalistes*, op. cit., p. 48), en 1980, 13 % des « patrons de chaînes » en 1988 (DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaînes*, op. cit.).

5. Sur les 22 femmes occupant ou ayant occupé des fonctions de dirigeante, 15 figurent dans le dictionnaire des élites, dans l'édition 2013.

6. Sources : Comptages de l'auteure à partir de la consultation des sites de l'Assemblée nationale et du Sénat.

7. СНИКН S., « Physionomie des patrons du CAC 40 : la persistance des élites françaises », *Gestion 2000*, 2013/2, vol. 30, p. 79-91. Les femmes occupent 12,5 % des postes de directeur général des 40 sociétés françaises cotées en bourse, en 2010, la même proportion en 2013 : « Les cinq femmes à la direction générale du CAC 40 », *Les Échos*, 7 mars 2013.

8. СНИКН S., « Physionomie des patrons du CAC 40... », art. cité.

mément aux recommandations du CSA<sup>9</sup>, l'attention s'est davantage portée sur le choix des animateurs et des contenus, des journalistes et de leur formation<sup>10</sup> que sur le recrutement des dirigeants de premier plan.

Ce sont aussi, pour la plupart des enfants « biens nés », issus de la bourgeoisie moyenne et supérieure. Sur les 59 dirigeants pour lesquels les informations sont disponibles (37 % de non-réponses), 70 % des pères sont cadres, professions intellectuelles et supérieures, ce qui atteste d'un taux de reproduction sociale relativement élevé<sup>11</sup>. À titre de comparaison, sur l'ensemble de la population française, en 2014, 47 % des fils de cadres supérieurs étaient eux-mêmes cadres supérieurs<sup>12</sup>. Les profils des dirigeants ressemblent, sous ce rapport, à celui des responsables politiques qui proviennent pour la majorité de classes supérieures<sup>13</sup>. Si la proportion d'enfants issus de milieux populaires reste faible (12 %) en comparaison de celle d'Île-de-France (40 %), elle apparaît inférieure à celle des ministres, sur la période 1986-2012<sup>14</sup>. Ces enfants de milieux populaires sont davantage représentés parmi les dirigeants journalistes que chez les dirigeants « managers » où le taux de reproduction sociale est le plus important. La capacité des médias à attirer des enfants de la bourgeoisie qui se destinaient à des carrières plus établies (enseignement, diplomatie, haute fonction publique, finance, etc.) doit être ramenée à leur développement dans les années 1980 et 1990. Avant cette période, faire carrière dans les médias sans être journaliste n'était pas envisageable, témoigne ce président de groupe audiovisuel :

9. « En 2001, le Conseil a introduit dans les conventions de chaque télévision privée l'engagement de prendre en considération à l'antenne la diversité des origines et des cultures de la communauté nationale. En 2007, le Conseil a installé un groupe de travail consacré à la diversité, puis créé, le 11 mars 2008, l'Observatoire de la diversité dans les médias audiovisuels. Cet Observatoire a pour but de suivre les actions mises en œuvre par les chaînes de télévision en faveur de la diversité entendue au sens large (origine, catégorie socio-professionnelle, sexe, handicap...) et d'apporter son concours aux travaux du Conseil. L'année 2009 voit la création du baromètre de la diversité et l'adoption d'une délibération, le 10 novembre, visant à instaurer la prise d'engagements annuels par les chaînes. Le Conseil rend chaque année depuis 2010 un rapport au Parlement sur la représentation de la diversité à la télévision dans lequel il fait quelques préconisations afin d'améliorer la situation. » Site du CSA, rubrique « La diversité à la télévision ». [<http://www.csa.fr/Television/Le-suivi-des-programmes/La-representation-de-la-diversite/La-diversite-a-la-television?>]. Sur ces dispositifs, lire CHUPIN I., SOUBIRON A. et TASSET C., « Entre social et ethnique. Les dispositifs d'ouverture à la "diversité" dans les écoles de journalisme en France », *Terrains & travaux*, 2016/2, n° 29, p. 217-236.

10. Le groupe TF1, par exemple, recevait « le prix de la diversité 2015 » organisé par un cabinet de conseil en ressources humaines spécialisé dans la « diversité » pour « l'approche innovante de la Fondation TF1 en matière d'intégration sociale et professionnelle des jeunes issus des zones sensibles ». Depuis 2007, la chaîne accueille douze jeunes « issus des quartiers sensibles du ministère de la Ville » pour bénéficier d'une formation professionnelle pour une durée de 2 ans. Communiqué sur le site du groupe [<http://www.groupe-tf1.fr/fr/communiques/corporate-prix-et-communication-rh/le-groupe-tf1-remporte-le-prix-de-la-diversite%C3%A9-2015>].

11. Je n'ai pas suffisamment de données sur la profession de la mère pour exploiter cette variable.

12. Centre d'observation de la société, « Tel père, tel fils? L'inégalité des chances reste élevée », mis en ligne le 14 août 2017.

13. BEHR V. et MICHON S., « The representativeness of French cabinet members in the fifth Republic: A smokescreen? », *French Politics*, vol. 11, n° 4, 2013, p. 332-355, réf., p. 337.

14. En additionnant les enfants d'ouvriers, d'employés parmi les membres des cabinets ministériels entre 1986 et 2012 et en divisant ce nombre par la population totale des personnes pour qui l'information est disponible, on obtient un taux de 19 %. BEHR V. et MICHON S., « The representativeness of French cabinet members in the fifth Republic », art. cité, p. 337.

« Je n'étais pas du tout dans un milieu... Vous savez, en province, dans les années 1980, le monde des médias était plus limité qu'aujourd'hui puisqu'il y avait uniquement la presse écrite bien sûr qui était importante qui elle n'a pas changé, elle a plutôt baissé avec la presse magazine quotidienne et régionale, mais en revanche, en matière de télé et de radio, il y en avait beaucoup moins puisqu'on était au début des radios libres, il n'y avait que 4 radios nationales et en télévision, il n'y avait que les chaînes publiques jusqu'en 1986. C'est ensuite qu'il y a *Canal+* et ensuite *M6*, *TF1*, donc le secteur média audiovisuel au moment où je fais mes études, entre 1970 et 1985, le secteur média audiovisuel est extrêmement limité. Donc, à ce moment-là, pour un provincial qui vivait en Moselle, il n'avait pas l'idée que le secteur média était un secteur dans lequel il pouvait travailler. Il pouvait avoir l'idée comme journaliste, s'il faisait des études de journalisme, travaillé dans la presse nationale ou régionale. Mais l'idée de dire : "Je vais travailler dans une chaîne de télévision ou de radio", ce n'était pas, je dirais, dans le paysage<sup>15</sup>. »

Du point de vue de l'origine sociale et de la trajectoire, trois profils se démarquent : les « héritiers » qui disposent d'un capital de relations grâce à l'entourage proche qu'ils peuvent activer, les « roturiers » qui doivent, par leurs moyens propres, construire leurs réseaux. Pour prendre deux exemples de trajectoires de journalistes politiques, d'un côté Fabien Namias, 45 ans, fils d'un journaliste politique, Robert Namias, responsable à *TF1*. Alors que son frère s'oriente vers l'Ena, Fabien Namias s'inscrit à Sciences Po Aix puis au CFJ, commence sa carrière à *LCI* comme journaliste politique puis rejoint *Europe 1*. Chef du service politique de la station, directeur-adjoint, directeur de la rédaction, il rejoint pendant deux ans *France 2*, comme rédacteur en chef des services politique et économie, puis retourne à *Europe 1* comme directeur général. En 2017, il quitte son poste pour prendre la direction de l'information à *LCI* (groupe *TF1*). De l'autre côté, Joseph Macé-Scaron, 59 ans, ancien directeur du *Figaro Magazine*, directeur de *Marianne*, père ouvrier, mère vendeuse. À 15 ans, il rencontre un militant royaliste, puis un intellectuel « de droite », Maurice Clavel. Il s'engage dans des études de lettres (Khâgne) et noue à Sciences Po, des relations avec Nicolas Sarkozy et Jacques Barrot dont il deviendra l'assistant parlementaire. Il quittera *Marianne* en 2016.

Le troisième profil désigne le « mauvais héritier » qui a emprunté une autre voie que celle que sa famille ou son entourage proche avait envisagé pour lui. « Il n'y a pas de logique dynastique ou familiale dans un secteur du tout, pas dans ce secteur, au contraire ! », lâche l'ancien directeur de *BFM TV* qui ajoute, sur un ton amusé que « le journalisme n'est pas toujours très bien vu dans les milieux bourgeois (*Rires*) » qui ne le considèrent pas comme un « vrai métier<sup>16</sup> ». Ce fils de chirurgien ayant grandi dans le 7<sup>e</sup> arrondissement de Paris se destinait à une carrière dans la finance avant de bifurquer vers le journalisme.

15. Entretien, 2017.

16. Entretien, 2017.

## *Un capital économique à géométrie variable*

Du point de vue du salaire, les dirigeants de médias sont relativement dispersés<sup>17</sup>. Deux ensembles se distinguent pour lesquels les données sont disponibles, celui des présidents de grands groupes (avec une distinction entre privé et public) et celui des dirigeants journalistes. Les présidents de groupes alignent leurs salaires sur ceux des dirigeants du CAC 40. En 2012, le P.-D.G. de *TF1*, Nonce Paolini, percevait une rémunération brute fixe de 920 000 euros par an (76 666 euros par mois) et une rémunération brute variable fondée sur les « performances des groupes *TF1* et Bouygues » de 460 000 euros, soit 1 380 000 (115 000 euros par mois<sup>18</sup>). En 2016, le P.-D.G. de *M6*, Nicolas de Tavernost gagnait 1,4 million par an<sup>19</sup>. Les dirigeants de l'audiovisuel public perçoivent un salaire deux fois moins élevé que ceux du secteur privé : la présidente de *France Télévisions*, Delphine Ernotte qui déclarait avoir divisé son salaire par deux en quittant Orange, percevait un salaire annuel de 400 000 euros en 2014. La question du salaire prend une résonance particulière, parmi les journalistes, en raison de la dimension « vocationnelle » du métier<sup>20</sup>. Cette profession s'étant partiellement construite sur des valeurs de désintéressement, réclamer des rétributions autres que symboliques peut paraître déplacé. Une différence trop importante de salaire entre le directeur éditorial et la rédaction peut aussi contrevenir à l'idée que les dirigeants de médias sont placés au service du collectif et non l'inverse (cf. chapitre 3). C'est ce qu'illustrent les réactions d'indignation suscitées chez les rédacteurs par les demandes d'augmentation de salaire des dirigeants du *Monde* dans un contexte économique difficile. Dans le même ordre d'idée, le P.-D.G. de *Mediapart* (transfuge du *Monde*) insistait sur l'écart, dans un rapport de 1 à 3, entre son salaire de P.-D.G. (environ 7 500 euros mensuels) et celui des journalistes de « base » à l'intérieur de *Mediapart*. En m'appuyant sur le dépouillement des dossiers déposés par les journalistes auprès de la commission de la carte d'identité professionnelle des journalistes pour obtenir une carte de directeur, je me suis aperçue que le salaire des journalistes était quatre fois inférieur à celui des présidents de groupe mais restait supérieur à celui d'un chef d'entreprise (68 000 euros). Il représentait, en 2012, le double de celui d'un cadre (48 000) et le triple du salaire d'un cadre moyen (27 000). Il était quatre fois plus élevé que celui d'un employé et un d'ouvrier (respectivement 19 400 et

17. Malheureusement, je n'ai pas d'informations sur le patrimoine des dirigeants, en particulier, immobilier. Les données que je possède concernant leurs adresses privées sont trop parcellaires pour être exploitées.

18. Groupe TF1, Rémunération des dirigeants, *Rapport 2012 sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, conformément aux recommandations AFEP-MEDEF* établi au 31 décembre 2012. La rémunération fixe était « déterminée en prenant en compte le niveau et la difficulté des responsabilités, l'expérience dans la fonction, l'ancienneté dans le Groupe ainsi que les pratiques relevées dans le Groupe ou les entreprises exerçant des activités comparables ». À ces sommes s'ajoutaient des « avantages en nature » « consistant en la mise à disposition d'une voiture de fonction, d'une partie du temps d'une assistante et d'un chauffeur-agent de sécurité. Ces avantages ont été valorisés à 5 037 euros ».

19. « P.-D.G. de *M6* : « Mon salaire d'1,4 million, ce n'est pas énorme ». « Rémunération. N. de Tavernost, P.-D.G. d'*M6* est opposé au plafonnement des salaires », *20 Minutes*, 1<sup>er</sup> juin 2016.

20. DUBOIS V., *La culture comme vocation, op. cit.* ; BOURDIEU P., *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994.

20 300<sup>21</sup>). Cependant, d'importantes disparités existaient parmi les journalistes-dirigeants. En 2012, un quart de ceux qui avaient obtenu une carte de « directeur » gagnaient 15 000 euros et plus par mois (180 000 euros par an), un tiers, entre 10 000 et 15 000 euros (entre 120 000 et 180 000 euros annuels), un quart gagnait entre 7 000 (84 000 euros par an) et 10 000 euros par mois et 18 % d'entre eux empochait moins de 7 000 euros.

Hormis quelques exceptions, dans la fourchette haute figuraient les dirigeants de presse audiovisuelle (64 %<sup>22</sup>) inversement, la fourchette basse était majoritairement représentée par les publications (papier et en ligne, 87 %). Dans l'ordre des institutions versant les salaires bruts mensuels les plus élevés aux responsables de l'information figuraient *BFM TV* (37 000), *TF1* (26 000), *Direct 8* (24 615), *Marianne* (26 000 contre 8 000 environ en 2005), *Entrevue* (20 000), *LCI* (18 000), *Direct Matin* (17 692). En presse écrite, les dirigeants journalistes du *Point*, de *Marianne*, de *Valeurs actuelles*, du *Canard Enchaîné*, des *Échos*, de *Libération* et de *La Croix* figuraient parmi les mieux rémunérés.

### *Des détenteurs de capital symbolique*

Le dictionnaire biographique des élites, le *Who's Who* constitue un miroir de la classe dirigeante<sup>23</sup>. La moitié (48 %) des dirigeants (journalistes et « administratifs » confondus) de mon échantillon, en poste, en 2016, figure dans le *Who's Who*. Cette présence peut être considérée comme un signe de prestige, un indicateur de capital symbolique :

« Le *Who's Who*, c'est l'élite professionnelle, un portrait, une photographie, à un moment donné de l'élite professionnelle française dans tous les domaines. Alors, même si le pitch a changé, après, le livre a énormément changé parce que l'élite professionnelle a énormément changé. Donc, c'est ça qui est intéressant, dans notre job, c'est de faire en sorte qu'on colle à ce qu'est l'élite de la France aujourd'hui<sup>24</sup>. »

21. Source INSEE, Recensement 2012.

22. Parmi les 14 journalistes dirigeants de médias nationaux déclarant un salaire mensuel brut supérieur à 14 000 euros par mois, en 2012, 9 travaillaient pour la télévision, 2 pour un newsmagazine, 1 pour la radio, 1 pour un gratuit, un pour le site Internet d'un grand quotidien national.

23. Plusieurs chercheurs ont utilisé cet outil pour étudier les élites. LEWANDOWSKI O., « Différenciation et mécanismes d'intégration de la classe dirigeante. L'image sociale de l'élite d'après le *Who's Who in France* », *Revue française de sociologie*, 15-1, 1974, p. 43-73. S'appuyant sur le traitement statistique de 5 000 individus répartis dans trois éditions du *Who's Who* (1954, 1964, 1974), Pierre Birnbaum, Charles Barucq, Michel Bellaïche et Alain Marié mettaient en évidence l'existence d'une classe dirigeante homogène, dotée d'une « formidable cohérence » (BIRNBAUM P. *et al.*, *La classe dirigeante française, dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, Presses universitaires de France, 1978 p. 189), formant un « espace social clos sur lui-même, cristallisé » (*ibid.* p. 187). François Denord, Paul Lagneau-Ymonet et Sylvain Thin rendaient intelligibles les principes de structuration du champ du pouvoir à partir d'un échantillon des élites du dictionnaire (DENORD F. *et al.*, « Le champ du pouvoir », art. cité, 2011).

24. Entretien avec le directeur du *Who's Who*, 2013.

### Encadré 11. Les logiques de sélection des dirigeants de médias par le *Who's Who*

La population des dirigeants de médias du dictionnaire résulte d'un travail de sélection lié aux contraintes de production éditoriales. Ainsi, la nécessité pour cette base d'être régulièrement actualisée pour « coller à ce qui est l'élite de la société française » alors même que la moitié des personnes contactées refuse d'y figurer, oblige l'éditeur à ouvrir le cercle des élites :

« Il y a à peu près mille nouveaux qui rentrent et à peu près, entre 500 et 800 personnes qui sortent, voilà. Donc, pour recruter ces milles nouveaux, il en faut un peu plus parce qu'il y en a un certain nombre qui nous disent "non", 50 % [...] Donc, il faut en repérer 2 000 pour qu'il y en ait 1 000 qui disent : "non". Alors comment on les repère? De façon bête et méchante, de façon un peu systématique, en faisant le journal officiel, des annuaires qu'on passe tous les deux, trois ans en revue<sup>1</sup>... »

Ces nouveaux entrants sont recrutés sur des critères de notoriété (en s'appuyant sur les annuaires des anciens des grandes écoles, les décorations [Légions d'honneur, Ordre national du Mérite], la position hiérarchique dans l'institution, la médiatisation) et de cooptation. Cette politique de recrutement a permis aux médias de grossir les rangs de l'élite du dictionnaire : en 2009, 8 % de la population du *Who's Who* travaillait dans une entreprise appartenant au secteur Médias, presse et communication, contre 1,8 % de la population active<sup>2</sup>. Le directeur du *Who's Who* décrit ainsi les critères qui président à l'entrée des dirigeants de médias dans la base de données : être président, directeur de programme, directeur d'une chaîne de télévision ou d'un groupe de presse régionale considéré comme « important » :

« On a essayé de prendre davantage en compte, je pense que ça ne se faisait pas de la même façon dans les années 1970-1980, une certaine frange de la presse nationale et d'être assez généraux par rapport à ça. On a ressorti par exemple le *Médiasid*, ce qu'on fait avec les principaux annuaires, pas tous les ans, mais on le scanne quoi, voilà, donc, j'ai quelqu'un qui l'an dernier, vous voyez, a pris le truc et a dit : "lui, on l'a, lui, on l'a pas, lui, ce serait intéressant de l'avoir". Chez *KTO*, le président, on l'a, chez *Disney Chanel*, la vice-présidente, le directeur des programmes, on l'a interrogé pour la 44<sup>e</sup> édition mais il n'a pas voulu y entrer, voilà. Et donc, chaque fois que c'est intéressant... Voilà, Rodolphe Belmer [nommé directeur général de *Canal+* en 2012], *indispensable* pour la 44<sup>e</sup> édition, ça, c'est des gens qu'on relance jusqu'à temps qu'ils disent "oui" ou "non".

*Au téléphone, comme ça?*

1. Ces passages sont issus d'un entretien réalisé par l'auteure avec le directeur du *Who's Who* en 2013.

2. François Denord *et al.* ont souligné que la constitution de l'échantillon de ces « élites » offrait moins une photographie objective de l'élite qu'il ne donnait à voir une « image doublement déformée de la population active » : « En proportionnant la taille des secteurs à leur visibilité, il met aussi en valeur celles et ceux qui en leur sein sont des professionnels de la représentation : des délégués patronaux, des journalistes et autres communicants, des artistes ou des sportifs et, bien sûr, des professionnels de la politique. » DENORD F. *et al.*, « Le champ du pouvoir en France », art. cité, p. 29.

Éventuellement, oui, on téléphone avec un petit mail particulier, machin. Donc voilà, toujours Belmer qui est *le président de pleins de trucs*, Xavier Couture [directeur de la communication et de la marque du groupe Orange, depuis 2012<sup>3</sup>] qu'on a. Et, par exemple, dans la presse, chez *TMC*, on s'est dit : "la directrice, ok, on va la prendre [...]. On a fait une petite recherche pour savoir quel était son parcours quand même, on s'est dit : ok, on va l'interroger". Là, c'est dans la télé, mais dans la presse écrite, l'an dernier, on a fait un tour assez large de la presse régionale, ce qui nous a amené à sélectionner des gens qu'on n'avait pas, par exemple, de *La Montagne*. Les groupes de presse importants en région, on essaye. »

Rentrent également en compte dans le choix des personnes à contacter, la position hiérarchique, la surface « médiatique et d'influence » et la longévité dans le poste :

« Alors, là aussi, il faut faire attention, parce que des adjoints, parfois il y en a un pasion. Voilà, rédacteur en chef adjoint avec une sorte de *surface*, il nous a semblé, médiatique, et *d'influence sur un terme assez long*. C'est aussi une notion de longévité, de permanence qui fait qu'on l'a pris. Donc, il y a ces gens de radio et ces gens de télé. »

3. Entré au quotidien sportif *L'Équipe*, en 1975, comme chef de publicité, Xavier Couture cofonde avec Jérôme Bureau (qui deviendra directeur de l'information d'*M6*), le quotidien *Le Sport* en 1987. En 1988, il intègre *TF1* pour devenir directeur adjoint du service des Sports. En 1990, il rejoint la *Cinq* comme directeur des programmes pour la jeunesse. Il est l'année suivante directeur d'une agence de production qui réalise notamment l'émission de jeux télévisés « Fort Boyard » pour *France 2*. Il retourne en 1993 à *TF1* comme directeur d'antenne. Nommé P.-D.G. de *Canal+* par Jean-Marie Messier, le P.-D.G. de Vivendi, en 2001, il est destitué l'année suivante par Jean-René Fourtou, le nouveau président de *Vivendi*. Entre-temps, il épouse la présentatrice phare de *TF1*, Claire Chazal. Après un passage chez Endemol France, il rejoint Orange, en 2007 comme consultant, puis conseiller auprès du président du groupe, Stéphane Richard en 2012 et remplace la ministre de la Culture, Christine Albanel à la direction de la communication et de la marque du groupe.

Ce capital symbolique se construit à travers des positions professionnelles successives occupées. Aussi, le fait de devenir directeur au terme d'une « carrière » relativement longue<sup>25</sup> explique l'âge élevé des dirigeants. Seulement 7 % des dirigeants de mon échantillon ont moins de 40 ans contre 39 % de la population totale de 15 ans et plus (au recensement de 2011).

Sous ce rapport, les dirigeants de presse sont proches du personnel politique : en 2012, l'âge moyen à l'Assemblée nationale était de 54,4 ans (49,1 ans en 2017)<sup>26</sup> et des dirigeants du CAC 40 : 95 % avaient 50 ans et plus, en 2015<sup>27</sup>. Le développement du « numérique » a fait de la « jeunesse » une ressource fortement contingente : les rédactions ont certes rajeuni leurs effectifs pour alimenter les services dédiés au Web mais les dirigeants éditoriaux sont souvent âgés comme l'illustre le

25. Christine Leteinturier a montré que les deux tiers des journalistes cadres-dirigeants (66,5 %) avaient une ancienneté supérieure à 20 ans. LETEINTURIER C., *Devenir cadre dirigeant journaliste dans les médias français*, *op. cit.*

26. BOELAERT J., MICHON S. et OLLION E., « Le temps des élites. Ouverture politique et fermeture sociale à l'Assemblée nationale en 2017 », *Revue française de science politique*, vol. 68, n° 5, 2018, p. 777-802, p. 782.

27. « L'âge des patrons du CAC 40 », *Les Échos*, 27 février 2015.

P.-D.G. de *Mediapart*, Edwy Plenel, 65 ans. Par ailleurs, la surprise soulevée par les nominations de jeunes dirigeants (Mathieu Gallet à *Radio France*, Geoffroy Lejeune à *Valeurs actuelles*, Étienne Gernelle au *Point*) révèle à quel point ils viennent, en tant qu'exception, confirmer la règle.

### *Des détenteurs de capital culturel*

Le capital culturel est ici appréhendé comme une composante du capital symbolique. Il peut prendre une forme certifiée, institutionnalisée à travers le diplôme. Il peut aussi apparaître comme un capital scolaire non certifié, à travers des modèles culturels valorisés de goûts et de consommation.

#### *Une « noblesse scolaire »*

S'agissant du capital culturel certifié, les dirigeants de médias forment une « noblesse scolaire<sup>28</sup> » : 67 % d'entre eux ont suivi une filière d'excellence<sup>29</sup>. De façon générique, les dirigeants de médias se démarquent des chefs d'entreprise du CAC 40 et des ministres par la part importante des diplômés de Sciences Po, des écoles de journalisme dominantes (CFJ, ESJ Lille, CUEJ, IFP) (40 %) mais aussi par la proportion de détenteurs de licences et d'autodidactes.

L'Institut d'études politiques de Paris joue un rôle prépondérant dans le parcours des dirigeants de médias puisque 40 % de mon échantillon en est issu (contre 26 % des élites économiques et 18 % des élites politiques). Cette part dans les cursus de formation a augmenté avec le temps : elle représentait 23 % de l'élite journalistique étudiée par Rémy Rieffel, au début des années 1980<sup>30</sup> et 27 % des patrons de chaînes, en 1988<sup>31</sup>. Cette augmentation des diplômés de cette école qui concerne surtout les dirigeants « managers » peut s'expliquer par la création, à partir des années 1990, des filières économie et finance, concurrençant les filières service public et politiques économiques et sociales, qui étaient les plus représentées dans les parcours des anciens dirigeants de médias. Un tiers des dirigeants de presse<sup>32</sup> cumule un diplôme de cette école avec celui d'une autre formation « d'excellence » – une école de journalisme, de commerce, l'École normale supérieure, un MBA, ou la poursuite du cursus vers l'École nationale d'administration.

28. BOURDIEU P., *La noblesse d'État*, op. cit., p. 142.

29. Si l'on inclut des écoles de journalisme « dominantes » (CFJ, CUEJ, ESJ Lille, IPJ), admises à la conférence des grandes écoles, les IEP de province (Bordeaux, Aix-en-Provence et Lyon), le doctorat (trois dirigeants), l'agrégation (trois dirigeants), l'ENS (trois dirigeants : géographie [Fontenay], lettres [Ulm], Saint-Cloud [lettres]). En 1980 17 % de « l'élite journalistique » avait poursuivi « au-delà de la maîtrise – Ena, ENS, agrégation, polytechnique, doctorat » (RIEFFEL, 1984).

30. RIEFFEL R., *L'élite des journalistes*, op. cit., p. 43

31. DAGAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaîne*, op. cit.

32. À ces effectifs s'ajoutent cinq dirigeants, formés dans une IEP hors de Paris (3 à l'Institut d'Étude politique de Bordeaux, un, à l'IEP de Lyon, un à l'IEP d'Aix) dont 3 ont cumulé leur formation avec une école de journalisme. Par ailleurs, deux dirigeants ont quitté Sciences Po sans avoir de diplôme.

Tableau 2. Les diplômés des dirigeants de médias (2016), du CAC40 (2010), des ministres (2016-2017) (en %\*)

Diplômes	Dirigeants de médias (2016)	Dirigeants du CAC40 (2010)***	Second Gouvernement Valls (25 août 2014-6 décembre 2016)	Gouvernement Philippe (17 mai 2017)	Gouvernements (Valls et Philippe regroupés)
Nombre de dirigeants/ministres	106	61	25	25	50
Cumul (grandes écoles, MBA, thèse, agrégation)	15.1	11.5	32	24	28
Ena	2.8	26.2	20	12	16
Écoles d'ingénieur	0.9	37.7	0	4	2
ENS	3.8	0	12	4	8
Sciences Po	34.9	**	24	12	18
IEP province	5.7	0	4	4	4
Agrégation	1.9	0	4	20	12
Thèse	2.8	4.9	0	8	4
École de commerce	8.5	24.6	4	4	4
Master et plus	19.8	1.6	28	16	22
Licence	14.2	1.6	4	4	4
Aucun diplôme du supérieur	4.7	3,3	0	12	6

Sens vertical de la lecture du tableau : Sur les 25 ministres du second gouvernement Valls 2, 32 % cumulent un ou plusieurs diplômes, 20 % sont diplômés de l'Ena, 12 % de l'ENS, 24 % de Sciences Po, 4 % d'une IEP de province, 4 % sont agrégés, 28 % ont un master et plus, 4 % une licence.

\*Les pourcentages pour chaque colonne sont supérieurs à 100 % du fait du cumul des diplômes. Les écoles de journalismes ne figurent pas dans ce tableau.

\*\*Cette donnée n'est pas renseignée pour les dirigeants du CAC-40 mais l'on peut suggérer l'hypothèse qu'elle est proche du pourcentage d'énarques dont Sciences Po constitue la rampe d'accès la plus fréquente.

\*\*\*Chikh Sabrina, « Physionomie des patrons du CAC-40 : la persistance des élites françaises », art. cité.

### Encadré 12. Distance avec les élites économiques, proximité avec les élites politiques

Les dirigeants de médias sont plus proches, du point de vue de la formation, des élites politiques que des élites économiques. Ils se démarquent des dirigeants du CAC40 (en 2010) et des ministres par une très faible part d'énarques (3 % contre 26 % des dirigeants du CAC40 et 16 % des ministres des gouvernements Manuel Valls<sup>2</sup> et Édouard Philippe). La quasi-absence de diplômés d'écoles d'ingénieurs qui les rapproche des élites politiques les distancie des élites économiques pour qui ces formations constituent une « grande porte<sup>1</sup> ». De même, la part des écoles de commerce (9 %) dans leur formation, légèrement supérieure à celle des élites politiques (4 %), reste trois fois moins élevée que pour les élites économiques. Trait marquant parmi les élites politiques (ministres et premier ministre) la proportion de « cumulards » est aussi plus faible pour les dirigeants de médias (deux fois plus élevée pour ceux qui cumulent deux diplômes et plus, trois fois plus faible pour ceux qui cumulent trois diplômes et plus). Le président de Lagardère active, est le seul parmi les dirigeants en poste en 2016 à cumuler plus de trois diplômes : ENS, agrégation, Sciences Po, Ena. Le fait que 7 dirigeants aient suivi une classe préparatoire atteste de la composante intellectuelle (8 %) de ce patronat par rapport au patronat économique (dont elle est absente). Mais elle reste, cependant, six fois moins représentée que parmi les ministres du gouvernement.

1. BOURDIEU P., *La noblesse d'État*, *op. cit.*

Tableau 3. Cumul autres formations avec diplôme de l'IEP

Formation	Formation non cumulée	Formation cumulée avec un IEP	Total
Institut d'études politiques	19	22	41*
École de journalisme	11	10	21
Doctorat	2	1	3
École normale supérieure	3	1	4
École d'ingénieur	1	0	1
École normale d'administration		4	4
HEC/ESSEC/MBA	1	6	7
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>45</b>	<b>81</b>

Sens horizontal de la lecture du tableau : sur 41 personnes diplômées de Sciences Po, 22 ont cumulé cette école avec une autre formation.

Sens vertical de la lecture du tableau : Sur 38 personnes n'ayant qu'un diplôme, 19 proviennent de Sciences Po

Ce cumul des diplômes permet d'augmenter et de diversifier son capital social.

*Ancrage dans le champ des institutions culturelles et goûts cultivés*

Du point des styles de vie, l'espace des dirigeants est éclaté en différents pôles. La majorité des dirigeants se démarque par l'adoption de modèles de consommations et de goûts valorisés tandis qu'une autre fraction, minoritaire, met en avant des goûts populaires. L'expression publique de ces goûts répond à la fois à un souci de distinction<sup>33</sup> et de légitimation et à des stratégies de captation ou de conservation des publics. Aussi n'est-il guère surprenant de voir ces goûts cultivés s'exprimer à la direction d'une station dédiée à la culture :

« Sandrine Treiner est une espèce rare : elle n'engloutit pas les séries télévisées à la chaîne. "J'ai arrêté depuis que j'ai vu la meilleure, *The West Wing*, et j'ai décroché de *Plus Belle la Vie*, que je regardais avec les petits." Ses deux enfants, une fille de 28 ans et un fils de 20 ans, sont grands maintenant et la directrice de France Culture, qui vit seule, n'est pas du genre à s'affaler devant un écran lorsqu'elle rentre du travail ("ça ne m'arrive jamais"). Le soir, elle lit. Le week-end aussi, quand elle n'écoute pas sa radio. Et lorsqu'elle fait du sport, une heure chaque jour ou presque, c'est avec les podcasts des programmes diffusés sur l'antenne dans les oreilles. "Pour moi, cela n'a rien de bizarre de courir en écoutant une émission sur Hannah Arendt. Je ne pense pas être un ovni. Si c'est bien fait, tout le monde peut s'intéresser à Arendt, et y prendre du plaisir"<sup>34</sup>. »

Ce rapport à la « culture cultivée » se matérialise par la participation aux instances de direction d'institutions d'élite ou de festival : opéras, musées, théâtres nationaux, festivals et écoles d'art. Sur 93 dirigeants en poste en 2016, onze figurent au conseil d'administration de l'une de ces institutions : cinq, dans un musée (musées Rodin, Picasso, musée du Louvre [2], musée d'Orsay, 104), trois, dans un théâtre (théâtre de l'Odéon, théâtre du Châtelet [2]), une école d'art (École nationale de la photographie). Trois d'entre eux participent au CA de plusieurs institutions. La génération de dirigeants précédente était aussi intégrée à ces établissements culturels et artistiques : Pierre Bergé (ancien actionnaire de *Têtu* et actionnaire du *Monde*), était membre du CA du musée du Louvre, de même que Denis Jeambar (ancien dirigeant de *L'Express*). Jérôme Clément, ancien président d'*Arte*, participait au CA du musée d'Orsay, à celui du musée de l'Orangerie, du théâtre du Châtelet, de La Fémis. Rémy Pflimlin, ancien président de *France Télévisions* qui dirige le festival de musique classique Musica, était au CA du Conservatoire national de musique et de danse de Paris ; Patrick Carolis, à celui l'École nationale de la photographie, de l'Académie des beaux-arts... Mois hauts dans l'échelle des légitimités, les festivals (Eurokéennes, Festival de Rocamadour, Festival de cinéma premier plan à Angers) et les Rencontres (Rencontres de la photographie d'Arles) sont également parfois présidés par des dirigeants de médias.

33. Sur ce point lire BOURDIEU P., *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.

34. LEFFILIATRE J., « Culture vorace », *Libération*, 25 septembre 2017.

Au pôle « commercial », les dirigeants mettent davantage en avant leurs goûts « populaires », comme l'illustre ce portrait d'un ancien dirigeant de *BFM TV* :

« En privé, Hervé Bérout aime la fête et la chanson populaire – Dalida n'a aucun secret pour lui [...] À même pas 10 ans, ce fan de foot (version Saint-Étienne) voit dans le journalisme un moyen de vivre au plus près les ambiances surchauffées de matchs où son père l'emmène<sup>35</sup>. »

Aussi, les P.-D.G. de groupes audiovisuels privés sont-ils plus souvent représentés à la direction de clubs de football (comme l'illustrent Patrick Le Lay, ancien président du Stade Rennais de 2010 à 2012 et Nicolas de Tavernost, ancien propriétaire des Girondins de Bordeaux) que dans les institutions artistiques. Ces cas, lorsqu'ils existent, sont présentés comme des exceptions<sup>36</sup>. Pour les dirigeants de la fraction économique du patronat recrutés à la direction de médias prescripteurs de « bon goût<sup>37</sup> », afficher son éclectisme en matière culturelle peut apparaître comme une nécessité. C'est ce qui ressort du portrait de Bertrand Méheut, ancien P.-D.G. de *Canal+* (de 2003 à 2015) paru dans *Le Point* :

« Bertrand Méheut, n'a pas concédé grand-chose à l'univers des paillettes : cet amateur de peinture contemporaine (Zao Wou-ki, Yan Pei-ming, Miquel Barcelo, Toni Soulier...) et de grosses voitures (une prédilection pour les Audi) porte, certes, des costumes mieux coupés, et il a abandonné ses lunettes style IIIe République pour une monture carrée plus design. Mais, en dehors de ces détails, Méheut est resté fidèle à lui-même : sérieux, rapide, impénétrable, timide, peu intuitif parce que dévoué aux chiffres, travailleur inlassable (il arrive au bureau dès 8 heures du matin, c'est-à-dire l'aube, dans l'audiovisuel)<sup>38</sup>. »

35. « BFMTV : Hervé Bérout, un patron "cash et sans gants" », *Télérama*, 24 novembre 2015.

36. Ancien président de *Métro France* (groupe *TF1*), Édouard Boccon-Gibod a rejoint la maison de vente Christie's en tant que directeur général. Il répondait ainsi aux questions du *Quotidien de l'art* : « *A priori, l'univers de TF1 où vous avez fait une grande partie de votre carrière peut paraître éloigné de celui de Christie's... Édouard Boccon-Gibod : J'ai une passion personnelle pour l'art, avec une dilection particulière pour l'Italie. Je suis un rat de musée, comme mes enfants, et j'ai appris à être curieux de tout, même si je n'ai pas le virus de la collection. Donc je ne pouvais pas refuser de rejoindre Christie's. Ensuite, bien sûr, on peut opposer une maison qui s'apparente au haut de gamme et au luxe, et une société associée au populaire comme TF1. Il y a des points communs dans le management de talents artistiques, d'experts. Enfin, une capacité à être à l'écoute des goûts des gens.* » *Le Quotidien de l'art*, 7 avril 2015.

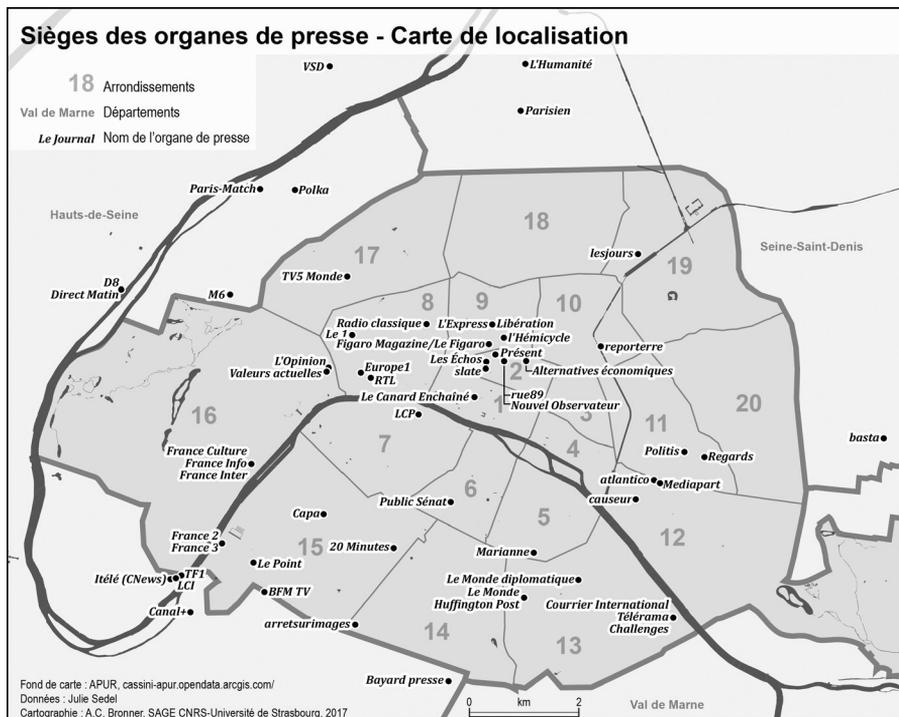
37. « On travaillait beaucoup sur la différenciation mêlée à du luxe, mêlée à un certain leadership sur la pop culture et l'innovation qui était à ce moment-là incarnés par "Le grand journal" qui était un peu l'arbitre des élégances, la dictature du bon goût, si je puis dire, mais d'une certaine façon, une forme d'avant-gardisme qu'on essayait de tout le temps valoriser, revendiquer pour travailler sur tous les aspects, l'aspect valorisation de coolitude, d'une certaine façon d'être abonné à *Canal*, un produit objectivement supérieur grâce à tel cinéma, tel sport, etc. » Entretien avec une ancienne responsable du marketing du groupe *Canal+*, 2016.

38. « L'alchimiste de *Canal+* », *Le Point*, 20 juillet 2006.

*Capital social et « effet de lieu »<sup>39</sup>*

La dimension relationnelle du métier (cf. *supra*) est favorisée par l'« effet de lieu ». La majorité des sièges de médias sont concentrés à Paris ou ses alentours comme l'illustre la carte ci-dessous :

Figure 1. Les sièges des organes de presse en 2017



Le regroupement spatial des sièges de médias, des ministères, des maisons d'édition, des universités, des grandes entreprises, des cabinets de conseils, d'avocats, des banques ainsi que des institutions artistiques et culturelles, matérialise la concentration des pouvoirs (économique et symbolique). C'est ce qu'exprime non sans ironie ce dirigeant du *Canard Enchaîné* :

« Paris, c'est tout petit. Le pouvoir économique, médiatique et politique à Paris, c'est quoi, c'est 1 000 personnes? Vous allez «chez Françoise», qui est un des restaurants à côté de l'Assemblée, vous allez serrer 40 mains, si vous êtes un bon journaliste<sup>40</sup> ! »

39. BOURDIEU P., « Effet de lieu », in BOURDIEU P. (dir.), *La misère du Monde*, Paris, Seuil, 1998 (1993), p. 249-262.

40. Entretien, 2011.

Cette proximité géographique place simultanément les dirigeants dans des rapports d'interdépendance avec d'autres segments de l'élite :

« On a fait un sujet il n'y a pas très longtemps, sur les restaurants du pouvoir. Les lieux de pouvoir à Paris. Vous pouvez retrouver... Et il y a le restaurant de l'UMP, le restaurant du PS, le restaurant de l'Assemblée... [...] C'est là où se mélangent, les... C'est les mêmes. C'est ça, c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est que tout ça a fusionné. Et je trouve qu'il y a une vraie difficulté, aujourd'hui, à mener sa barque de manière indépendante, parce que vous êtes happé en permanence<sup>41</sup>. »

Le directeur de la rédaction d'une grande chaîne nationale a même créé son propre « club » permettant à chacun des membres « de cultiver son réseau », rassemblant exclusivement des hommes, qu'ils soient journalistes, chefs d'entreprises, responsables de la communication, personnes travaillant dans le secteur de la mode :

« Alors moi j'organise quelque chose de très simple, c'est un club mais qui n'existe pas. C'est parti d'une constatation, j'en avais marre que ma femme me dise qu'elle faisait des dîners avec ses copines. Et moi j'ai dit : "je vais faire des dîners avec mes copains". Et du coup, c'est devenu... Non mais attention, je vous dis ça parce que ce n'était pas professionnel, d'abord. C'était des copains d'enfance, des amis, c'était personnel – enfin, personnel... Pas professionnel, des copains. Sauf que c'est devenu un vrai club. Parce que là, on a beaucoup évolué depuis deux ans, maintenant, au début c'était toujours les mêmes, et là maintenant on s'est dit : "Ben tiens la prochaine fois c'est toi qui amènes quelqu'un d'autre..." Et voilà, c'est devenu, maintenant, vraiment... [...] En général, on va dans un restau que connaît l'un d'entre nous, donc on est tranquilles, on est bien placés, on passe un bon moment. Alors, je voulais à un moment donné le codifier. Je me suis rendu compte que c'est tellement compliqué... [...] Il n'y a pas que des journalistes! C'est ça qui est bien. Il y a des journalistes, il y a des chefs d'entreprise, il y a beaucoup de chargés de com', il y a des gens qui sont dans la mode, mais ce ne sont pas des gens qui... C'est des gens qui travaillent dans la mode, mais enfin bon, des gens simples, hein! Et enfin bon, c'est parti de là, et franchement ça fonctionne très très bien et *c'est mon club à moi*. Alors, il n'y a pas de nom, il n'y a pas d'invité particulier, il y a pas de blabla ».

– *Et le point commun des membres du club, en fait, c'est...?*

– Il n'y en a pas.

– *Il n'y a que des hommes?*

– Alors, voilà. C'est ça qui me gêne, c'est qu'on est restés dans... mais très honnêtement, on ne fait pas de plaisanteries graveleuses et vraiment, franchement, on discute de choses intéressantes. On discute aussi de conneries, hein. Mais on discute de choses intéressantes, il n'y a pas d'ordre du jour, c'est très libre et on échange. Et ça permet à chacun de... Voilà, déjà, ça permet à chacun

41. Entretien avec un dirigeant, 2011.

de cultiver son réseau, pour le coup, ça clairement, et très nettement et puis ça permet d'avoir des discussions intéressantes. [...] Alors après, on tourne aussi, parce que je n'aime pas les banquets républicains. On est à chaque fois, au maximum, 7-8. C'est toutes les trois semaines, quand même. Donc, mine de rien<sup>42</sup>... »

Il faudrait étudier, aujourd'hui, comment l'augmentation du prix du foncier dans la capitale et les mouvements de concentration dans les médias modifient l'équilibre de ces échanges. Depuis 2017, plusieurs journaux ont quitté le centre de Paris pour s'installer à la périphérie (*L'Express* et *Libération* aménageaient le campus Altice Media, à proximité du métro Balard, *Le Parisien* partageait avec *Les Échos* un immeuble, boulevard Victor Hugo ; *Europe 1* quittait le 8<sup>e</sup> pour la rue des Cévennes<sup>43</sup>). En 2017, le 15<sup>e</sup> arrondissement et ses alentours concentraient déjà la plupart des médias audiovisuels (*France Télévisions*, *Canal+* ; *Arte France* et *France Médias Monde* à Issy-les-Moulineaux, *Radio France* dans le 16<sup>e</sup> arrondissement, *TF1* à Boulogne). En 2018, cet arrondissement devenait le lieu d'élection de la presse écrite, ce qui fait dire à un dirigeant : « On a l'impression que 80 % des médias sont dans le Sud-Ouest de Paris<sup>44</sup>. »

L'entretien du capital social (les réseaux, le carnet d'adresses, les relations), composante indissociable du capital symbolique, se construit aussi au cours de la trajectoire résidentielle. Trois filières d'accès à Paris ressortent des parcours des dirigeants de médias nationaux. La première filière rassemble ceux qui sont nés à Paris et ses environs. Elle concerne la moitié des dirigeants de médias de notre corpus (contre 41 % de l'élite journalistique au début des années 1980<sup>45</sup>). La deuxième filière rassemble ceux et celles qui se sont rapprochés de Paris pour leurs études. Cette situation est un fait morphologique qui dérive de l'histoire du système éducatif en France<sup>46</sup>. En s'inscrivant à HEC, Rémy Pflimlin (ancien président de *France Télévisions*) et Erik Izraelewicz [ancien directeur *Le Monde*] ont quitté l'Alsace ; en rejoignant les classes préparatoires, Christopher Baldelli (*RTL Groupe*) et Christophe Barbier (*L'Express*), ont laissé derrière eux la Lorraine et la Haute-Savoie. En intégrant Sciences Po, Denis Jeambar [*L'Express*] et Marie-Christine Saragosse (*France Médias Monde*) ont quitté le Sud, etc. La troisième filière rassemble les dirigeants qui ont rejoint Paris par le biais des éditions locales : Luc Bronner [directeur de la rédaction du *Monde*] a travaillé aux pages « Régions » du *Monde* puis au siège du quotidien ;

42. Entretien, 2012.

43. Si, pour certains journaux, le déménagement était perçu comme un signe de prestige – c'est le cas, par exemple, pour les journalistes du *Parisien* qui ont quitté la banlieue parisienne pour s'installer à Paris – il s'apparentait pour d'autres, à une forme de déclassement. Une illustration de ce deuxième cas de figure est fournie par *Libération* qui quittait ses « locaux magnifiques », dans le 3<sup>e</sup> arrondissement de Paris, pour des « bureaux ordinaires », dans le 19<sup>e</sup>, avant d'aménager le campus Altice, à la lisière de Paris, à proximité du ministère des Armées.

44. Entretien avec un dirigeant du groupe SFR Médias, 2016.

45. RIEFFEL R., *L'élite des journalistes*, op. cit., p. 42.

46. CHARLE C. et DUVERGER J., *Histoire des universités, XI<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012, p. 88-89.

Michel Labro (ex-directeur de la rédaction du *Nouvel Observateur*) a collaboré à *L'Express Méditerranée* puis à *L'Express*, Marie-Ève Malouines s'est formée dans les antennes locales de *Radio France* avant de rejoindre la « maison ronde<sup>47</sup> ». Le lieu de domicile favorise également l'entretien du capital social. En 1988, déjà, Monique Dagnaud et Dominique Mehl indiquaient que « presque tous les top-managers de la télévision [habitaient] dans les quartiers résidentiels de Paris ou dans la banlieue "chic" de l'Ouest [une localisation rendant compte] d'une assise sociale et financière<sup>48</sup> ».

L'ancrage géographique et social de Sciences Po, dans le 7<sup>e</sup> arrondissement, symbolise cette concentration spatiale du capital social. Dans les années 1970 et 1980, l'attractivité de l'école était liée à la présence, dans le corps enseignant, de membres de l'élite administrative, étatique, politique, économique<sup>49</sup>. Cela permettait aux futurs appelés aux fonctions de direction de tisser des liens utiles à leur carrière, comme l'exprime le directeur de *Libération* :

« À Sciences Po, j'étais aux étudiants socialistes, [...] là, j'ai vu... Hollande n'était pas aux étudiants socialistes, mais on était contemporains quasiment, à une année de distance. Ségolène Royale était dans ma conférence de Sciences Po. Donc, j'étais dans un milieu politique, ce qui est très utile dans les journaux [...] Oui parce qu'un journal, c'est un peu comme un parti, ça [y] ressemble<sup>50</sup>... »

Le témoignage d'un ancien dirigeant du *Monde* confirme la façon dont cette école facilite l'accès aux acteurs politiques de premier plan :

« J'ai fait sciences Po avec Hollande, donc, l'autre jour, il y avait un truc, les grands États généraux de la refondation de l'école et à la fin, Hollande devait parler, ils ont dit : "tiens ben Didier, t'as qu'à venir l'interviewer, parce que tu connais un peu ces sujets-là et puis c'est bon pour *The conversation*". C'est vrai, je les connais à peu près, mais, un, je ne suis pas du tout journaliste politique et deux, j'essaye au contraire d'avoir le regard le plus frais possible, c'est-à-dire le plus lecteur possible pour être pas trop dans la connivence<sup>51</sup>... »

L'on ne saurait étudier le capital social et symbolique sans évoquer l'importance des mariages et, plus généralement, des alliances (y compris hors mariages) et mésalliances avec des personnalités (du spectacle, de la mode, de l'édition, des médias, de la politique, de la recherche et de l'université...) tant elles contribuent au prestige des dirigeants<sup>52</sup>. Mais le caractère trop parcellaire des données m'oblige à laisser l'exploitation de cette dimension pour une prochaine étude.

47. Cette expression indigène désigne les bâtiments du groupe Radio France en raison de leur architecture.

48. DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaînes*, op. cit., p. 33.

49. BOLTANSKI L., « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et *habitus* de classe », *Revue française de sociologie*, 14-1, 1973, p. 3-26, réf. p. 9-10.

50. Entretien réalisé en 2012 lorsque l'enquêté était président du directoire du *Nouvel Observateur*. Depuis 2012, il est directeur de la publication et de la rédaction de *Libération*.

51. Entretien, 2016.

52. « À ces connexions, son mariage avec Inès de La Fressange a ajouté une touche glamour et tout un pan de relations nouvelles », souligne un journaliste, en évoquant « l'ex-mannequin et ancienne égérie de Chanel,

## L'espace des dirigeants de médias

Maintenant que nous avons présenté les propriétés sociales et les types de capitaux qui déterminent l'accès aux états-majors de médias, l'on propose de montrer comment le groupe des directeurs se structure lui-même.

L'analyse des correspondances multiples met en évidence les positions des agents (individus ou institutions) dans un espace. Elle s'appuie sur des variables originales qui permettent d'objectiver les différences et de faire apparaître des oppositions ou des rapprochements<sup>53</sup>. L'analyse porte sur les deux premiers axes en raison du fait qu'ils ont un pourcentage d'inertie supérieur à 10 %. Le troisième axe qui est inférieur à 10 % n'est pas pris en compte.

Cet espace s'appuie sur onze variables actives et deux variables supplémentaires :

### *Les variables actives*

- La variable *sexe* comprend deux modalités : femme (*femme*)/homme (*homme*) ;
- la variable *Info.P.-D.G.* regroupe deux modalités : P.-D.G. (*P.-D.G.*) et patron éditorial (*patroneditorial*). *P.-D.G.* désigne celui qui a en charge l'administration, la gestion du journal, le recrutement, les aspects organisationnels. Le *patron éditorial* est celui qui dirige l'information, il peut être au-dessus du directeur de la rédaction dans la hiérarchie ou occuper ce poste. Un responsable éditorial peut également être P.-D.G., comme l'exemplifient Laurent Joffrin ou encore Edwy Plenel ;
- la variable *carrieresupport3mod* renvoie au type de support de presse au sein duquel les dirigeants ont fait toute leur carrière et contient 3 modalités : *ecrit* rassemble les journalistes ayant fait toute leur carrière en presse écrite, *audio* regroupe ceux qui ont fait toute leur carrière dans un média audiovisuel, *mixte* rassemble ceux qui ont travaillé dans les deux types de supports.
- la variable *Formation6modalites* renvoie au dernier diplôme obtenu et comprend 6 modalités :
  - la modalité « : inférieur ou égal à la licence » (*infEglicence*) rassemble ceux qui ont arrêté leurs études avant ou après le baccalauréat, ceux qui ont fait des études de deux ans (Deug, DUT) et ceux qui ont arrêté à la licence en ayant ou pas validé le diplôme ;
  - la modalité « EgsupMaster1 » (*EgSupMaster1*) rassemble les dirigeants ayant poursuivi leurs études universitaires au Master 1 et au-delà (au DEA, DESS). Elle inclut les IEP de province ;

mondialement connue », peut-on par exemple lire dans *Le Monde*. « Denis Olivennes, l'ambassadeur du magnat des médias Kretinsky », *Le Monde*, 12 février 2019.

53. DUVAL J., « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2013/5, n° 200, p. 110-123.

- la modalité « ENS, Ena, doctorat, école d'ingénieur » (*ENS, Ena, doctorat, ing*) agrège les dirigeants passés par l'ENS (4), l'Ena (4), Centrale (1 et les titulaires d'un doctorat (3) ;
- la modalité « école de commerce » (*ecolecommerce*) rassemble les dirigeants passés par l'une de ces trois écoles de commerce : HEC (4), l'ESSEC (1), Sup de Co. (1), ESP (1) ;
- la modalité « école de journalisme » (*ecoledejournalisme*) regroupe les dirigeants passés par les écoles de journalisme dominantes : *CFJ, ESJ, IPJ, CUEJ, IFP* ;
- la variable *entreechamp* renvoie à la date d'entrée dans le champ de la presse et comprend deux modalités : « entrée dans le champ avant les années 2000 » (*champavant2000*), « entrée dans le champ dans les années 2000 » (*champpres2000*) ;
- la variable *livres.aucunlivre* renvoie au fait d'avoir ou non publié un ouvrage. Elle comprend deux modalités : *livres/aucunlivre* ;
- la variable *Whoswho* renvoie à la présence ou non dans le dictionnaire des élites et comprend deux modalités : *WhoswholpasWhoswho* ;
- la variable *ministere* comprend deux modalités : passé par un ministère (*ministere*), pas passé par un ministère (*pasministere*) ;
- la variable *siecle* renvoie à la participation au club Le siècle et comprend deux modalités : *siecle/passiecle*. Ont été retenus tous les participants aux « dîners du siècle » dont les noms étaient rendus publics<sup>54</sup> ;
- la variable *decoration* renvoie à la remise d'une décoration (Légion d'honneur, Ordre national du Mérite) par un membre du gouvernement. Elle comporte deux modalités : décoration, aucune décoration (*decoration/pasdecoration*) ;
- la variable *prix* renvoie aux prix journalistiques et/ou littéraires et comprend deux modalités : *prix/aucunprix*.

#### *Les variables supplémentaires :*

- La variable âge comprend trois modalités : moins de 49 ans (*moins49ans*), entre 50 et 59 ans (*de50a59ans*), supérieur ou égal à 60 ans (*SupfEg60ans*) ;
- la variable *Professionpere* renvoie à la catégorie socio-professionnelle du père et comprend 4 modalités : les pères exerçant une profession dans l'administration, la gestion, la direction (*Padmin, gestion, dir.*), les pères appartenant aux classes populaires et intermédiaires (*Ppopuinterm*), les pères exerçant une profession libérale (*Pprofiberales*), ceux appartenant aux professions intellectuelles (*Pprofintell*).

54. Je me suis appuyée sur la liste des « participants au 720<sup>e</sup> dîner du siècle du mercredi 20 janvier 2010 », rendue publique par un site américain [cryptome.org] et sur des articles de presse traitant de l'association.

## *Principes de structuration des dirigeants de médias (éditeurs et managers)*

### *Axe 1 : Capital de métier versus capital administratif*

L'analyse des correspondances multiples indique que les dirigeants de médias se distribuent sur un premier axe allant du capital de métier au capital administratif (9 modalités expliquent 78,5 % de cet axe).

Tableau 4. Contribution des modalités actives à l'axe 1

Variable	Modalité	Coordonnée	Contribution	Cos2
ministere	ministere	1.947	15.56	0.457
Decoration	decoration	1.418	14.02	0.450
siecle	siecle	1.654	11.22	0.329
Formation6modalites	ENS, Ena, doctorat, ing.	1.461	9.63	0.286
Info.P.-D.G.	patroneditorial	-0.639	7.20	0.351
Info.P.-D.G.	P.-D.G.	0.549	6.19	0.351
Whoswho	pasWho'who	-0.552	5.62	0.285
Whoswho	Who'swho	0.517	5.27	0.285
Formation6modalites	ecolejournalisme	-0.637	3.83	0.133

Les modalités qui contribuent le plus à dessiner l'axe sont le passage par un ministère, la décoration, l'appartenance au Siècle, la présence dans le *Who's Who*, le type de direction éditoriale/managériale), le diplôme de grande école (ENS, Ena, doctorat, ingé.) et le passage par une école de journalisme. Cet axe opposé les détenteurs de capital temporel (décorations, passage par un cabinet ministériel, grande école – ENS, Ena, ingénieur), direction opérationnelle, présence dans le dictionnaire des élites et les détenteurs de capital professionnel : patrons éditoriaux, non-membres de « l'élite ».

### *Axe 2 : Volume de consécration et ancienneté dans le champ*

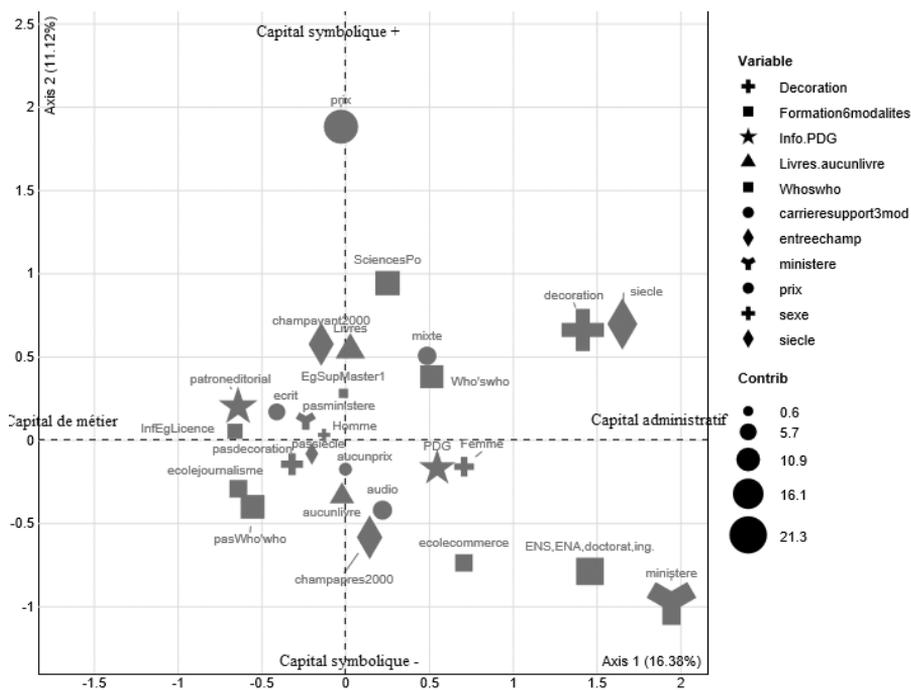
Le second axe de l'ACM mesure l'ancienneté dans le champ et le volume de consécration (12 modalités expliquent 83,2 % de cet axe).

Les formes de reconnaissance par les pairs (à travers les prix), par le public élargi (les livres), la formation à Sciences Po s'opposent au passage par un ministère, à la présence dans le *Who's Who*, aux décorations, aux diplômes de l'ENS, de l'Ena, d'écoles d'ingénieur. Cet axe est aussi fortement déterminé par l'ancienneté dans le champ des médias.

Tableau 5. Contribution des modalités actives à l'axe 2

Variable	Modalité	Coordonnée	Contribution	Cos2
prix	prix	1.880	17.08	0.333
Formation6modalites	SciencesPo	0.940	10.14	0.227
entreechamp	champapres2000	-0.586	9.55	0.336
entreechamp	champavant2000	0.574	9.35	0.336
Livres.aucunlivre	Livres	0.539	6.32	0.183
ministere	ministere	-0.972	5.71	0.114
Decoration	decoration	0.659	4.46	0.097
Whoswho	pasWho'who	-0.403	4.41	0.152
Formation6modalites	ENS, Ena, doctorat, ing.	-0.791	4.16	0.084
Whoswho	Who'swho	0.378	4.14	0.152
Livres.aucunlivre	aucunlivre	-0.340	3.99	0.183
carrieresupport3mod	audio	-0.423	3.90	0.113

Figure 2. Représentation graphique de l'ACM des dirigeants de médias nationaux français





Le graphique présentant la projection des individus fait apparaître, dans la partie gauche, les journalistes François Bonnet, directeur éditorial de *Mediapart*, Éric Chol (*Courrier International*), Hervé Gattegno (*JDD*), Louis-Marie Horeau (*Canard Enchaîné*), Renaud Dely (*Marianne*). Ces journalistes « s'opposent » graphiquement aux « administrateurs », rassemblés à droite : Denis Olivennes (Lagardère Active), Christopher Baldelli (*RTL groupe*), Nicolas de Tavernost (*M6*), Gilles Péliesson (*TF1*), Marie-Christine Saragosse (France-Médias Monde), Delphine Ernotte (*France Télévisions*).

L'axe vertical mesurant l'ancienneté dans le champ oppose le groupe des « managers » – Dana Hastier (*France 3*), Maxime Saada et Jean-Christophe Thiery (*Canal+*), Mathieu Gallet (*Radio France*), Cécilia Ragueneau (*RMC*) – à celui des journalistes : Anne Sinclair (*Huffington*), Éric Fottorino (*le 1*), Jean-Marie Colombani (*Slate*), Edwy Plenel (*Mediapart*)<sup>55</sup>.

Cet axe livre des informations primordiales pour saisir les transformations de ce champ.

Il montre en effet que le capital « administratif » dont se prévalent ces nouvelles générations de dirigeants tend à faire loi dans le champ de l'information au détriment du capital littéraire et intellectuel incarné par les anciennes générations.

### *Une différenciation des profils selon les institutions*

Après avoir présenté les principes de structuration du groupe des dirigeants de médias dans leur globalité, c'est-à-dire en rassemblant à la fois les P.-D.G., les directeurs et les directeurs éditoriaux, l'analyse propose de resserrer son attention sur la population des P.-D.G. et des directeurs de médias. En effet, d'une part, le déséquilibre numérique entre journalistes et non journalistes risque de peser sur l'interprétation des résultats et, d'autre part, les directeurs éditoriaux occupent une place spécifique subordonnée à celle des P.-D.G. et des directeurs. Par-dessus tout, il importe de comprendre comment ces principes de structurations et ces lois de transformation agissent en fonction des institutions (groupes ou média, type de support notamment).

### *Le profil sociologique de la sous-population des « P.-D.G. »*

Les P.-D.G. et dirigeants des médias regroupés représentent 48 personnes. Parmi eux, 30 dirigent une entité (une chaîne, une station de radio, un journal [newsmagazine, quotidien, journal en ligne, etc.]), et 18, un groupe (ou une filiale) rassemblant plusieurs médias. D'un point de vue sociodémographique, 21 % de ces dirigeants sont des femmes, travaillant pour la plupart dans l'audiovisuel public (lire chapitre 5). La majorité des dirigeants (40 %) ont entre 50 et

55. Il s'agit des fonctions occupées en 2016. Depuis, Mathieu Gallet a quitté le groupe *Radio France*, Anne Sinclair, la direction du *Huffington*, Edwy Plenel a pris sa retraite.

59 ans, un tiers d'entre eux ont 60 ans ou plus ; seulement 27 % ont moins de 40 ans. Plus de la moitié d'entre eux sont nés en Ile-de-France. 34 % des pères de ces dirigeants exercent ou ont exercés une profession libérale, 32 %, étaient administrateurs, directeurs ou chefs d'entreprise, 18 % exerçaient une profession intellectuelle, 16 % une profession manuelle ou « intermédiaire ». Leurs formations sont relativement diversifiées : dix sont diplômés de Sciences Po (soit 21 %), trois de l'Ena, trois ont un doctorat, trois sont diplômés de l'École normale supérieure, une, d'école d'ingénieur, neuf ont un niveau de diplôme inférieur ou équivalent à une licence, sept ont un diplôme universitaire de master et au-delà, six sont diplômés d'une école de journalisme. Si les journalistes (48 %) et ceux qui exercent d'autres métiers (52 %) sont globalement représentés à parts égales à la direction de médias, ils n'exercent pas leurs fonctions aux mêmes endroits. Les entités (un seul média) sont essentiellement dirigées par des journalistes (70 %), les groupes, par des dirigeants non journalistes (90 %). Les journalistes sont essentiellement représentés en presse écrite (presse quotidienne et périodique), les non-journalistes, dans les médias audiovisuels (les deux tiers), la télévision en tête (52 %, contre 12 % en radio).

Tableau 6. Part des journalistes et des non-journalistes parmi les P.-D.G. selon le type de médias

Type d'institution	Journaliste	Autre métier d'origine	Total
Groupe	2	16	18
Groupe de presse	2	4	6
Groupe audiovisuel	0	9	9
Groupe mixte	0	3	3
Entité	21	9	30
Newsmagazine	7	2	9
Chaîne	3	3	6
PQN	6	1	7
Radio	3	2	5
Total	23	25	

Sens horizontal de la lecture : Sur 18 dirigeants de groupe de médias, 2 sont journalistes, 16 exercent un autre métier. Sur 30 dirigeants d'un seul média (une entité), 21 sont journalistes, 9 exercent un autre métier.

Sens vertical de la lecture : Sur 23 journalistes dirigeants de médias, 21 dirigent un seul média, 2 un groupe de médias. Sur 25 dirigeants n'exerçant pas le métier de journaliste, 9 dirigent une entité (un seul média), 16 un groupe de médias.

Les journalistes se distinguent encore des non-journalistes par leur appartenance au champ intellectuel : 25 % des pères exercent une profession intellectuelle (contre 5 % des non-journalistes), les deux tiers d'entre eux ont publié un ouvrage (contre 24 % des dirigeants exerçant un autre métier). Les diplômés de

Sciences Po (35 %) sont plus nombreux que les sortants d'écoles de journalisme (26 %) et les diplômés de licence et les autodidactes (26 %). Les non-journalistes sont plus proches de la bourgeoisie libérale (44 % contre 25 % des journalistes). Ils se démarquent des journalistes par leur formation en écoles de commerce (32 %), à l'Ena (trois dirigeants), et, dans une moindre mesure, en école d'ingénieur (une personne). Ils affichent également une proximité au pouvoir temporel : 68 % figurent dans le *Who's Who* (contre 52 % des journalistes), 38 % sont décorés de la Légion d'honneur ou de l'Ordre national du Mérite (contre 22 % des journalistes), 40 % ont travaillé en cabinet ministériel (contre aucun journaliste). L'analyse met en évidence une bipolarisation du champ des médias avec d'un côté, le secteur audiovisuel et les grands groupes proches du pôle temporel (les diplômés d'écoles de commerce, de l'Ena et d'écoles d'ingénieur dirigent les groupes de médias, tandis que les dirigeants peu diplômés exercent à la télévision ou en newsmagazine) et de l'autre, les entités, parmi lesquelles les petites structures (en ligne, papier), proches du « pôle de métier ». Ainsi, tout se passe comme si l'excellence professionnelle incarnée par les petites entreprises de presse et les « newsmagazines » s'opposait au pouvoir économique et politique, dont sont proches les grands groupes. Pour résumer, tandis que le premier groupe des journalistes et intellectuels présente une proximité aux activités « gratuites » marquées par le désintéressement ou l'intérêt général, les « managers » se démarquent par leur intégration à l'ordre économique<sup>56</sup>.

Afin de montrer comment l'institution « fabrique » ses dirigeants, j'ai construit une ACM en m'appuyant sur les variables initiales<sup>57</sup> complétées par deux variables actives :

- la variable « entite.groupe » renvoie à la taille de l'organisation et comprend deux modalités : *entité* désigne le fait de diriger un seul média, *groupe*, le fait de diriger un groupe de médias ;
- la variable « avant média » désigne l'activité du dirigeant avant son entrée dans le champ des médias. Elle comprend 4 modalités : le dirigeant travaillait dans l'industrie avant de rejoindre les médias (*industrie*), dans le secteur politique (politique), il exerçait comme consultant (*consultant*), il est entré dans le champ des médias après sa formation (*formation*), soit 22 personnes.

L'analyse porte sur les deux premiers axes qui présentent un pourcentage d'inertie supérieur à 10 %. Le premier axe montre que l'opposition entre journalistes et administrateurs (ou « managers ») recouvre une distinction en termes de taille d'organisation : les journalistes dirigent un journal tandis que les « managers » sont à la tête d'un groupe de médias.

56. DENORD F. *et al.*, « Le champ du pouvoir en France », art. cité, p. 15.

57. Deux variables ont cependant été retirées : la variable *PDG.Info* puisque la population ne concerne que les P-D.G., ainsi que la variable *Prix* aux effectifs trop minces pour donner lieu à une interprétation statistique valable.

14 modalités expliquent 81 % de l'axe 1 :

Tableau 7. Tableau des contributions des modalités au premier axe de l'ACM

Variable	Modalité	Coordonnée	Contribution	Cos2
entite.groupe	groupe	1.060	12 909	0.674
avantmedias	industrie	1.403	8 796	0.336
entite.groupe	entité	-0.636	7 746	0.674
Formation6modalites	InfEgLicence	-1.090	6 825	0.274
avantmedias	ministere	1.162	6 030	0.230
Siecle	siecle	1.058	5 717	0.224
Decorations	decoration	0.764	5 218	0.240
avantmedias	formation	-0.541	4 303	0.270
Formation6modalites	ecolecommerce	0.913	4 261	0.167
Formation6modalites	Ena,ing.	1.267	4 098	0.146
avantmedias	politique	-0.956	4 082	0.156
Livres.aucunlivre	Livres	-0.543	3 759	0.210
Whoswho	pasWho'who	-0.543	3 580	0.193
entreechamp	champavant2000	-0.497	3 463	0.2

Les modalités qui contribuent le plus à construire cet axe renvoient à la taille de l'institution, aux parcours antérieurs (ministère, politique, industrie, formation), ainsi qu'au capital temporel (ministère, Siècle, décoration, école de commerce, d'ingénieur, Ena).

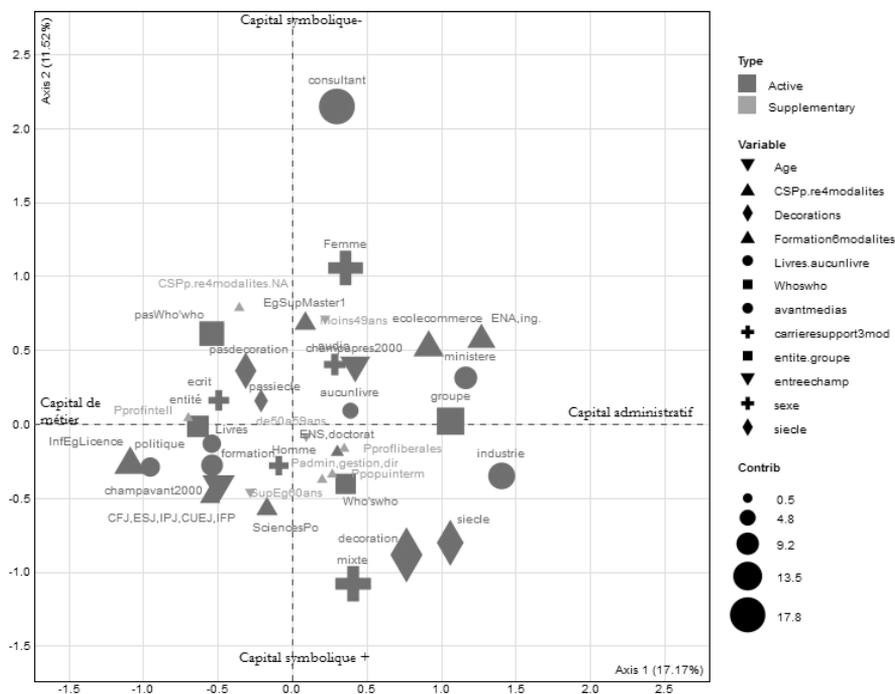
9 modalités expliquent 74 % du 2<sup>e</sup> axe

Tableau 8. Tableau des contributions des modalités au deuxième axe de l'ACM

Variable	Modalité	Coordonnée	Contribution	Cos2
avantmedias	consultant	2.150	17 594	0.420
carrieresupport3mod	mixte	-1.077	11 048	0.305
Sexe	Femme	1.058	10 664	0.295
Decorations	decoration	-0.882	10 357	0.320
Whoswho	pasWho'who	0.614	6 807	0.247
Siecle	siecle	-0.800	4 871	0.128
Whoswho	Who'swho	-0.402	4 460	0.247
Decorations	pasdecoration	0.363	4 265	0.320
entreechamp	champavant2000	-0.438	4 022	0.163

Le deuxième axe de l'ACM est déterminé par le poids de la filière consultant, le type de support (mixant audiovisuel et écrit), le sexe, le degré de consécration, moindre, et l'ancienneté dans le champ de l'information.

Figure 4. Représentation graphique de l'ACM de la sous-population des P.-D.G. de médias nationaux français



L'espace des P.-D.G. des médias nationaux français confirme ainsi l'existence d'un pôle temporel incarné par les représentants de l'État et de l'industrie avec, regroupés en bas du diagramme, les consacrés, entrés dans le champ avant les années 2000 et, en haut<sup>58</sup>, le pôle « business » des nouveaux entrants (entrés après les années 2000 dans le champ), diplômés d'écoles de commerce, ayant travaillé comme consultants, plus féminins. À gauche, le pôle journalistique rassemble ceux qui sont entrés dans le journalisme après leur formation ou une expérience dans le militantisme politique, majoritairement composé d'hommes.

Le groupe des directeurs de médias oppose ainsi deux profils dominants. D'un côté, les dirigeants journalistes, représentés à la direction des médias écrits ou affectés à l'encadrement éditorial dans les médias audiovisuels. Ils se

58. Par rapport au graphique précédent, les pôles Capital symbolique « + » et « - » sont inversés.

distinguent par la détention d'un capital de métier qui renvoie à la formation, la publication d'ouvrage. De l'autre côté, les « managers », venus à la direction des médias par la filière économique ou étatique, plus spécifiquement représentés à la direction des médias audiovisuels et des groupes de taille importante. Ils détiennent un capital administratif et bénéficient d'une proximité au pouvoir temporel.



La majorité des dirigeants de médias ont en main un certain type de cartes maîtresses ou d'atouts, qui leur permet d'occuper des positions dominantes dans le champ des médias. Ce sont essentiellement des hommes de nationalité française, bien nés. Ils ont bénéficié d'une formation d'excellence, à Sciences Po, dans une école de journalisme, pour les directeurs éditoriaux, à l'Ena, l'ENS, une école d'ingénieur ou une école de commerce pour les présidents de groupes et les « managers ». Ces dirigeants détiennent aussi un capital symbolique renvoyant à des formes de reconnaissance internes (par les pairs) et externes (par le public, l'État) qui leur confèrent un prestige et du crédit. Relativement dispersés du point de vue du capital économique, ils bénéficient en revanche d'un capital culturel et social, hérité ou acquis. Le groupe des dirigeants de médias est également structuré par une opposition entre un « capital de métier » et un « capital administratif » généralement corrélé à la taille de l'entité (journal, groupe, filiale de groupe). La montée en puissance des dirigeants non issus du métier dans les sphères de direction des groupes de médias laisse entrevoir une « déprofessionnalisation » (cf. chapitre 3). On sait que cette déprofessionnalisation peut survenir quand les tâches sont intégrées comme des tâches parmi d'autres dans des ensembles plus larges, lorsque des compétences sont niées au profit d'autres compétences ou expertises, ou encore lorsque le mandat octroyé à un groupe professionnel est accordé à un autre (ici, les « administratifs<sup>59</sup> ») : or, le capital de métier tente de réintégrer le champ des médias par ses marges comme l'illustre le site d'information *Mediapart*<sup>60</sup>.

59. VÉZINAT N., *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, Arman Colin, 2016, p. 119-123.

60. Créé en 2007 par d'anciens dirigeants du *Monde*, ce média spécialisé dans l'investigation est devenu un exemple de réussite journalistique et commercial. « Mediapart, un *success-story* et un média devenu très rentable en 10 ans », *Challenges*, 7 mars 2018.

## Cinq filières d'accès à la direction des médias

Cinq filières d'accès aux fonctions de directeur de médias ressortent de l'analyse des trajectoires et des types de capitaux valorisés dans ce secteur. La présence de dirigeants dans plusieurs de ces filières révèle leur imbrication. Après la filière journalistique, massivement représentée parmi les dirigeants (73 %), la filière intellectuelle (25 %), viennent les filières militante (10 %), économique (10 %), étatico-administrative (10 %). Le poids différentiel entre ces filières s'explique par la présence des directeurs éditoriaux dans notre population. Ces filières soulignent que les carrières des dirigeants de médias sont déterminées par la fréquentation de milieux sociaux inter sécants : politique, intellectuel et culturel, journalistique, économique. Après avoir présenté l'ensemble de ces filières et souligné leurs spécificités, ce chapitre conclut sur un resserrement des parcours autour de la filière économique et étatico-administrative à la direction des grands groupes.

### La filière « journalistique »

Cette filière, la plus représentée parmi les dirigeants (73 %), rassemble les journalistes détenteurs d'une carte de journaliste professionnel<sup>1</sup>. Deux tiers de ces journalistes sont des patrons éditoriaux (63 %), un tiers occupe des fonctions de P.-D.G., d'administration et d'encadrement. Les représentants de cette filière ont en commun leur attachement au métier qu'ils vivent sur le mode de la vocation. Les trajectoires de ces journalistes varient en fonction des générations, des configurations, des types de média (presse quotidienne nationale, audiovisuelle, etc.), des spécialités (journalisme économique, politique, culturel, etc.). Cette filière a été marquée par « l'injonction au professionnalisme », c'est-à-dire, la revendication d'un monopole de la formation au métier par les écoles de journalisme<sup>2</sup>. La proportion de diplômés d'écoles de journalisme a en

1. Instaurée en 1935, cette carte est délivrée à ceux qui ont apporté la preuve qu'ils retirent l'essentiel de leurs revenus du journalisme (et non de l'enseignement, de l'édition, etc.). Tous les ans, la commission de la carte d'identité des journalistes professionnels, organisme paritaire, examine les dossiers des demandeurs et statue sur l'attribution ou non de cette carte.

2. Sur ce point, lire CHUPIN I., *Les écoles de journalisme. Les enjeux de la scolarisation d'une profession (1899-2018)*, *op. cit.* ; BOURON S., *Apprendre à penser comme un journaliste. Construction sociale des catégories de connaissances professionnelles et division du travail journalistique*, thèse de sociologie, université d'Amiens, 2014 ; MARCHETTI D. et LAFARGE G., « Les portes fermées du journalisme. L'espace social des étudiants des formations « reconnues » », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/4, n° 189, p. 72-99.

effet doublé parmi les membres de cette population entre les années 1950-1970 et les années 1980 et suivantes tandis que la part d'autodidactes ou de licenciés de l'université a été divisée par deux. L'examen des diplômes des dirigeants du *Monde*, depuis 1945<sup>3</sup> montre bien cette évolution : entre 1945 et 1982, le droit domine : Hubert Beuve-Méry (1945-1969) est docteur en droit, Jacques Fauvet (1969-1982), licencié, André Fontaine (1985-1990) diplômé. À partir du début des années 1980, c'est plutôt la tendance à l'autodidaxie qui l'emporte sur le niveau de diplôme : André Laurens (directeur de 1982 à 1985) a le baccalauréat, André Fontaine est « diplômé » (sans plus de précisions). Les années 1990 marquent la prédominance de Sciences Po dans les cursus de formation<sup>4</sup> : Jean-Marie Colombani (1995-2007) sort de la filière Service public en 1970, Éric Fottorino (2007-2010), de la filière Politique et sociale, en 1983, Edwy Plenel (directeur de la rédaction de 1996 à 2004) quitte l'école avant d'avoir le diplôme, Jean-Michel Pourquery (directeur adjoint d'Érik Izraelwicz, de 2011 à 2013) est issu de la filière Économique et finances (1975). Érik Izraelwicz (bien qu'étant né en 1954<sup>5</sup>), Jérôme Fenoglio, directeur du *Monde* (né en 1966) et Luc Bronner, directeur de la rédaction (né en 1974) incarnent la « quatrième génération » de dirigeants, celle qui détient un diplôme d'école de journalisme. Fils de médecins, Luc Bronner effectue sa scolarité à Gap, intègre l'IEP de Grenoble puis l'École supérieure de journalisme de Lille (à l'instar de Jérôme Fenoglio). Il accomplit l'essentielle de sa carrière au *Monde* où il gravit tous les échelons. Il rentre comme stagiaire au service Régions avant de rejoindre le supplément éducation puis la rédaction centrale. En 2005, il est reporter en charge des « banlieues » et reçoit, en 2007, le prestigieux prix Albert Londres. Chef du service France, en 2012, il est nommé directeur de la rédaction en 2015. Les dirigeants de cette filière se placent au service de l'excellence journalistique, comme l'exprime le P.-D.G. *Mediapart* :

« Moi, ma bataille, c'est le journalisme et le journalisme, c'est apporter des informations. C'était imposer un journal sur ce terrain de l'information. Et l'image forte de *Mediapart*, c'est ça. Voilà, *Mediapart* révèle (insiste sur le terme) des informations<sup>6</sup>. »

L'attraction précoce pour le métier constitue un gage de l'attachement au métier, comme l'exprime cet ancien P.-D.G. de site d'information en ligne :

« [*Je voulais être journaliste*] depuis très longtemps, depuis 14 ans, oui. C'était une forme de vocation ?

– Oui, enfin c'était... Enfin, il y avait deux choses. Je pense, le fait d'être né à l'étranger m'avait donné une ouverture sur le monde et l'envie de raconter le

3. Ne figure pas dans cette liste Jacques Lesourne (directeur entre 1991 et 1994, diplômé de Polytechnique et de l'École des Mines).

4. Source : « Annuaire des Sciences Po » [<https://www.sciences-po.asso.fr/gene/main.php?base=1244>], consulté le 7 septembre 2019.

5. Erik Izraelwicz est diplômé d'HEC, du CJF et docteur en économie.

6. Entretien, 2017.

monde – moi j'ai toujours voulu travailler sur l'international – Et deuxièmement, je ne sais pas quel a été le déclin... Tout ce que je sais c'est qu'à l'époque, quand j'avais 14 ans, j'achetais à l'époque [...] *France-Soir*. Grand journal populaire, un million d'exemplaires, etc. [...] Et moi j'achetais toutes les éditions et je comparais comment ils avaient changé la *Une*. Enfin, voilà, ce côté traitement de l'actu chaude, moi, c'était quelque chose qui me fascinait<sup>7</sup>. »

Fils d'un « petit industriel » en Tunisie et d'une secrétaire de direction, ce dirigeant souligne que sa nationalité étrangère lui a donné « une ouverture sur le monde » et l'envie de le « raconter ». Déterminé à devenir journaliste, il intègre le Centre de formation des Journalistes après le bac puis l'Agence France-Presse, à l'âge de 21 ans. La notion de vocation ressort également du témoignage de ce journaliste politique qui, avant l'âge de 7 ans désirait « être président de la République » et « après 7 ans, journaliste », ces deux métiers étant liés à « son goût pour la chose publique ».

« Je dis toujours ça en riant, parce que c'est un truc dans la famille, mais... Non, mais c'est un truc, une vocation même, d'enfance! C'est la curiosité. Je crois que j'avais envie de voir le monde, de voir des choses, de voir la vie... Moi, j'ai une curiosité sans limites<sup>8</sup>. »

Envisager le journalisme peut s'expliquer par une appétence acquise dès l'enfance et être le produit d'une rencontre (les deux pouvant être reliés), ce qui souligne l'importance de l'entourage dans les choix d'orientation professionnelle. C'est par l'intermédiaire d'une amie d'enfance de sa mère dont le mari était grand reporter à *Paris-Match*, qu'un ancien dirigeant de *L'Express* dit être entré dans le métier. Un autre directeur d'hebdomadaire politique est devenu journaliste grâce à son enseignante de philosophie en classes préparatoires. L'entourage contribue à aiguiller les trajectoires, si ce n'est directement, au moins, indirectement, en orientant les aspirations.

## La filière intellectuelle

Cette filière représente un quart de mon échantillon. Je l'ai construite en agrégeant les normaliens qui n'ont pas rejoint la filière étatique ou économique (un dirigeant), ceux qui ont suivi une deuxième année de classes préparatoires de lettres, philosophie (quatre dirigeants), les agrégés (deux, dont un normalien), les docteurs (trois), ceux qui sont insérés dans le secteur de l'édition (deux, dont un normalien), les éditorialistes (15). Le groupe des intellectuels s'est construit en France au moment de l'affaire Dreyfus autour de valeurs spécifiques – autonomie, universalisme, résistance aux corps constitués que la proximité aux pouvoirs

7. Entretien, 2012.

8. Entretien, 2011.

semble avoir sacrifiés<sup>9</sup>. Il est l'enjeu d'une lutte de définition, prolongeant celles qui, au cours du XIX<sup>e</sup>, se manifestaient par des « pratiques des distinctions internes : "vrais intellectuel" contre "faux intellectuels", demi-intellectuels contre grands intellectuels, écrivains contre universitaires, vieux contre jeunes, avant-gardistes contre auteurs à succès ou académiques, journalistes contre poètes, gauche contre droite, etc<sup>10</sup>. » Les critiques adressées par Serge Halimi à ses confrères dans *Les nouveaux chiens de garde* cristallisent, au moins partiellement, ces luttes<sup>11</sup>. Gérard Noiriel souligne que « le terme "intellectuel" renvoie plus à une posture dans l'espace public qu'à un métier, posture qui peut être éphémère ou durable<sup>12</sup> ». Serge Halimi, Christophe Barbier et Denis Olivennes campent trois postures d'intellectuels, le premier, celle de « l'intellectuel engagé », le second, « de l'intellectuel médiatique », le troisième, celle « d'intellectuel de gouvernement<sup>13</sup> ».

De façon générique, les réactions des dirigeants au label « intellectuel » mettent en évidence les principes de classement et de hiérarchisation qui structurent ce groupe social. Par exemple, le rejet du label intellectuel par les présidents « managers » de groupes audiovisuels ou leur mise à distance (c'est le cas d'un normalien « manager » d'un grand groupe audiovisuel) s'explique par le fait que chacun des pôles (économique et intellectuel) s'est construit précisément contre l'autre. D'un côté, le « monde des choses », la recherche de rentabilité, d'efficacité, l'action, le pragmatisme, le temps court, de l'autre côté, le « monde des idées », le désintéressement à l'égard des questions matérielles, l'abstraction, la réflexion, le temps long. La directrice de *France Culture* se présente comme une « intellectuelle et historienne » avant d'être journaliste ou productrice. Elle insiste sur le fait qu'elle n'a jamais souhaité être journaliste et qu'elle ne l'a d'ailleurs jamais été :

« Je n'ai jamais voulu être journaliste je crois, en fait. J'ai toujours eu dans ma vie, à l'adolescence, il y avait l'histoire et la littérature. Je n'ai jamais voulu être journaliste et au fond, je peux dire aujourd'hui que je ne l'ai jamais été. Cela ne m'a pas empêché de travailler dans les médias toute ma vie mais je pense que j'y ai fait un travail de... J'y ai œuvré pour la diffusion de la culture, la diffusion de la connaissance, des savoirs, peut-être c'est du journalisme, j'en sais rien, je m'en fiche un peu<sup>14</sup>. »

Fille de chercheur, Sandrine Treiner s'inscrit en classes préparatoires lettres, obtient une maîtrise à l'université de Jussieu puis un DEA d'histoire du temps

9. MATONTI F., *Intellectuels communistes. Essai sur l'obéissance politique. La nouvelle critique (1967-1980)*, Paris, La Découverte, 2005.

10. CHARLE C., *Naissance des intellectuels*, Paris, Éditions de Minuit, 1990, p. 10.

11. HALIMI S., *Les nouveaux chiens de garde*, Paris, Seuil, coll. « Raisons d'agir », 1997.

12. NOIRIEL G., *Dire la vérité au pouvoir. Les intellectuels en question*, Paris, Agone, 2010 (2005), p. 10.

13. C'est en ces termes que Gérard Noiriel campe Denis Olivennes, défendant « des thèses réformistes, oscillant entre le centre gauche et le centre droit ». NOIRIEL G., *Dire la vérité au pouvoir, op. cit.*, p. 145.

14. Entretien, 2017.

présent à Sciences Po. Elle travaille sous la direction de Michel Winock sur les revues de l'après-guerre. Après ses classes préparatoires, elle se destine à une carrière universitaire mais une maternité à l'âge de vingt ans et la nécessité de gagner de l'argent dévient sa trajectoire.

« À l'époque, je ne pensais pas que j'allais passer ma vie dans les médias hein. Je faisais mes études, je me destinais à être historienne, c'était ça qui comptait pour moi [...] À un moment, je me suis dit : "Si je veux vraiment rentrer à l'université, ça veut dire quoi ? ça veut dire arrêter tout ce que je fais pour travailler pendant un an, deux ans, l'agrég., passer l'agrég., passer la thèse, en parallèle, etc." Je n'avais plus du tout envie de faire ça, enfin, je n'avais pas envie de repasser par l'institution scolaire. Par ailleurs, j'avais une enfant très jeune, donc j'avais une fille, je faisais des choses que je trouvais un peu excitantes, je ne sais pas comment dire, la vie était partie quoi, à vingt ans, très jeune, à l'époque, c'était relativement jeune et je n'avais pas envie de retourner sur les bancs de l'école. Enfin, je ne sais pas, c'est très difficile de se remettre dans la tête de quand on avait 20 ans, en tous cas, j'étais suffisamment passionnée par ce que je faisais pour considérer que j'allais me débrouiller<sup>15</sup>. »

Après quatre années passées au quotidien *Le Monde*, au service littéraire puis au supplément Radio-télévision, elle quitte le journal pour écrire des piges en culture, en littérature et publier plusieurs ouvrages<sup>16</sup>. Elle travaille ensuite pour la télévision publique comme rédactrice en chef et coproductrice de l'émission « Un livre un jour » (*France 3*), puis comme rédactrice en chef adjointe de l'émission « Ce soir ou jamais » (*France 2*). Elle présente son parcours comme un « engagement professionnel » et non comme une « carrière professionnelle » :

« Globalement, un, j'ai toujours travaillé pour le service public et depuis 1998 jusqu'à maintenant, ça fait vingt ans et c'est vingt ans sans discontinuité dans le service public parce que je pense que c'est le lieu où je peux faire ce à quoi je crois. Ensuite, la forme que ça a pris, c'est tout simplement de travailler énormément pour faire en sorte que toutes les possibilités que les médias offrent de transmettre le goût mais ne serait-ce que d'un livre, si j'arrive dans ma vie à avoir transmis dans la vie des gens le goût de lire un livre... "Un livre un jour", c'était une émission, aujourd'hui, c'est diffusé à 16 heures, à l'époque, elle était diffusée à 19 heures, juste avant le journal de *France 3* de l'époque, c'était l'heure de plus forte écoute et qui touchait, c'était intéressant, c'est qu'on touchait des gens qui n'étaient pas des gens acquis à la culture. C'était tous les gens qui vont écouter le journal de 19 heures et c'était la fermeture avant le journal de 19, pour des tas de gens, c'était le seul moment où ils allaient être en contact avec une proposition culturelle. L'enjeu, c'était d'approcher précisément les gens qui ne viennent pas spontanément. Ensuite, on a créé "Ce soir ou jamais", quelques

15. Entretien, 2017.

16. TREINER S., *La saga Servan-Shreiber*, Paris, Seuil, 1993 ; TREINER S., *La pilule, et après ? Deux générations face au contrôle des naissances*, Paris, Seuil, 1996.

années plus tard, ce n'était pas rien non plus. «Ce soir ou jamais» signe l'arrivée massive des chercheurs sur les plateaux de télé. De temps en temps, vous aviez un expert. L'impact des réseaux sociaux sur je ne sais quoi, vous ne l'aviez jamais vu sur un plateau de télévision. Et ce qu'on a fait, c'était ça<sup>17</sup>. »

Sa conception du média comme outil d'éducation populaire n'est pas étrangère au fait que pour elle comme pour une fraction des dirigeants, les médias ont constitué une alternative au métier d'enseignant (ou de chercheur) : sur 93 dirigeants, 9 sont passés par une classe préparatoire, parmi lesquels trois ont intégré l'ENS, 2 sont agrégés et 6 se sont inscrits en doctorat (d'histoire, de science politique, d'économie).

Catégorie à géométrie variable, le terme « intellectuel » désigne plus généralement un ensemble de dispositions à intervenir dans le débat public pour défendre une cause, dénoncer une injustice, interpeller les pouvoirs publics, ce qui explique la forte présence d'éditorialistes au sein de ce segment.

Serge Halimi et Christophe Barbier incarnent deux représentations concurrentes de l'intellectuel. Serge Halimi est un intellectuel « engagé ». Auteur de plusieurs ouvrages de réflexion sur la gauche<sup>18</sup> et d'essais sur la fabrication de l'opinion (concernant l'intervention de l'OTAN dans les guerres<sup>19</sup>), ses prises de positions rencontrent celles du lectorat du *Monde diplomatique*. « On n'est pas un journal militant », dit Serge Halimi qui précise cependant qu'il existe une « tradition politique » et des « références » « de gauche » conformément au lectorat « qui va du Parti Socialiste à Lutte Ouvrière, et même aux anarchistes<sup>20</sup> ». Le journal ne donne pas de consignes de vote mais insiste sur « les principes importants qu'on devrait avoir à l'esprit quand on vote ». Mensuel tourné vers l'international, *Le Monde diplomatique* s'appuie sur la collaboration d'universitaires et privilégie une approche critique des actualités. Serge Halimi intervient dans le débat public dans des émissions engagées à fauche comme « Là-bas si j'y suis » (sur *France Inter* jusqu'en 2014), des colloques universitaires et des débats militants, rarement dans les médias « mainstream », souligne-t-il.

Editorialiste pour les médias du groupe SRF (*BFM TV* et *RMC*), Christophe Barbier s'est construit contre la figure de l'intellectuel engagé :

« [À une époque antérieure, les éditorialistes] étaient des intellectuels engagés qui écrivaient toutes les semaines ou tous les jours. Mais ils parlaient quand même de Syrius. Ils parlaient d'une autre planète que la planète de leur savoir, de leur sagesse philosophique. Moi, je ne suis pas comme ça. Moi, je suis les pieds dans la boue du débat politique français, je n'ai pas prétention à être un philosophe<sup>21</sup>. »

17. Entretien, 2017.

18. Dans *Quand la gauche essayait. Les leçons du pouvoir (1924, 1936, 1944, 1981)*, Marseille, Agone, 2018 (1993), il analyse les échecs et les réussites du gouvernement de gauche depuis 1924.

19. Avec Dominique Vidal, il publiait *L'Opinion, ça se travaille*, Marseille, Agone, 2000, qui montre comment les grands médias ont pris position en faveur de l'OTAN.

20. Entretien, 2011.

21. Entretien, 2017.

Né en Haute-Savoie, il grandit dans un milieu qu'il décrit comme non politisé. Son père, secrétaire général de mairie dans une ville moyenne veillait à ne pas laisser transparaître ses opinions, étant appelé à travailler avec des maires de différents partis politiques. Il bénéficie d'une socialisation politique en participant, à ses côtés, aux soirées électorales. Durant son adolescence, il se passionne pour le journalisme politique et pour l'histoire contemporaine. Après le baccalauréat, il s'inscrit en Hypokhâgne, Khâgne puis entre à l'École normale supérieure de la rue d'Ulm. Il décrit la politique « en Khâgne » comme une « espèce de débat permanent » : « C'était une grande partie de mes discussions, d'animer comme ça, de voir la politique dans ce petit monde de la classe prépa et de normal sup. » En deuxième année, ne souhaitant pas passer le concours d'agrégation, il s'inscrit au master information média de l'École supérieure de commerce où il rencontre Denis Jeambar. Le directeur du *Point* qui devient son « mentor » le fait « entrer au journal », au service « Investigation ». Il rejoint ensuite le service politique, « suit » Denis Jeambar à *Europe 1* puis à *L'Express* où il dirigera le service politique puis le journal, de 2006 à 2016<sup>22</sup>. Contrairement à Serge Halimi, Christophe Barbier est un intellectuel de médias. Il intervient dans un grand nombre d'émissions politiques de radio et de télévision<sup>23</sup> « mainstream ». Il se donne pour mission d'interpeller le gouvernement sur des enjeux, à ses yeux, importants :

« Le débat actuel sur la laïcité autour de Plenel, Valls, que Macron ne s'en mêle pas, on peut le comprendre, il est au-dessus des querelles, mais qu'on ne sache pas ce qu'il pense, c'est très inquiétant [...] Si je faisais l'édito, cette semaine, je le ferais là-dessus : “Demander à Macron de prendre position et ne pas se tromper de camp. Et pas de raisonner en termes électoralistes<sup>24</sup>.” »

Pour cela, il se construit un « arsenal » et une « méthode » de « prise de position » selon ses propres termes :

« “Comment on analyse un sujet? Ce sujet-là, de quoi on parle? Qu'est-ce que j'en pense? Qu'est-ce que j'en ai pensé, depuis des années, de ce sujet dans le débat? Si le sujet est neuf, qu'est-ce qu'il y a en moi, dans mes convictions, qui va me permettre d'accoucher d'une pensée sur ce sujet inédit?” Et ensuite : “Comment je formule? Est-ce que c'est un coup de colère? Un coup de cœur? Une analyse démonstrative A+B+C, donc D? Est-ce que c'est une analyse à l'envers? C'est-à-dire tout le reste est pire donc il faut faire ça?” Donc, voilà, donc vous puisez dans votre boîte à outils. »

Renouant avec la figure du polémiste, il introduit de la « simplicité » dans la complexité, en réduisant le débat à une opposition entre deux camps, et va même jusqu'à revendiquer pour l'éditorialiste, le « droit à la mauvaise foi » :

22. Entretien, 2017.

23. Lorsque les émissions ne sont pas retransmises simultanément sur différents supports comme pour le « Grand Jury-*Le Figaro-RTL-LCI* ».

24. Entretien, 2017.

« Mais attention ! Si vous écoutez trop les experts, vous n'avez plus d'opinion à la fin. Parce que dans tous les sujets contemporains, il y a du pour, il y a du contre, c'est pas tout blanc, c'est pas tout noir, or, un édito, c'est blanc ou noir. C'est pas un peu de blanc, un peu de noir, sinon, c'est pas un édito c'est une analyse. Donc, il faut savoir résister au fait que les experts vous disent : "non mais c'est pas un bon sujet d'édito. Je comprends que tu sois intéressé mais il ne faut pas que tu fasses un édito parce que c'est trop compliqué – 'Non. Oui, c'est compliqué, explique-moi.'" Et dans cette complexité, moi je vais mettre de la simplicité. De la simplicité qui peut être (inaudible), qui peut être de bon sens, qui peut être d'instinct ou qui peut être presque de mauvaise foi. Je revendique le droit de l'éditorialiste à la mauvaise foi. »

Bien que leurs postures, positionnements et rapports au rôle soient diamétralement opposés, Serge Halimi et Christophe Barbier ont en commun d'éditorialiser. Ils « cadrent l'événement à distance », [en recourant] aux *schémas typificatoires* qu'il prélève dans son *stock social de connaissances* afin de définir l'événement lorsqu'il se présente à lui<sup>25</sup> ». Cette forme d'autorité spécifique à exprimer un point de vue repose sur des savoirs faire tels que la capacité à universaliser, laquelle s'appuie sur la détention d'un capital littéraire, un « style d'écriture », comme l'exprime le directeur de la rédaction de *L'Express* :

« J'aurais aimé écrire comme Claude Imbert. Chaque fois que je lisais un édito de Claude Imbert c'est comme quand je lis du Julien Green, ça me renvoie à la misère de ma propre prose. Je n'écrirai jamais aussi bien que Claude Imbert qui écrivait dans un français parfait. C'était mon modèle en termes de style<sup>26</sup>. »

La valorisation d'un capital littéraire ressort également du discours prononcé par le directeur de la rédaction du *Nouvel Observateur* (lui-même agrégé de lettres modernes et ancien normalien) à l'occasion de la nomination de son successeur : « [Matthieu Croissandeau] a étudié l'épigraphe latine – c'est rare, aujourd'hui et précieux d'avoir fait ce qu'on appelait autrefois "ses humanités"<sup>27</sup>. » Dans le même ordre d'esprit, Éric Fottorino<sup>28</sup>, ancien directeur du *Monde*, journaliste et écrivain (29 livres, plusieurs prix littéraires) écrit au sujet du directeur de *Mediapart* qui fut aussi pour lui un ancien collègue : sa « trajectoire de journaliste et ses livres [*La Part d'ombre*, et aussi *Secrets de jeunesse*] témoignaient d'un certain tempérament d'écrivain, d'un amour des mots, de la phrase, de l'idée qui virevolte au bout de la plume comme le vif-argent<sup>29</sup> ». Cette insistance sur les mots illustre bien le *processus de civilisation* mis en évidence par Norbert Elias<sup>30</sup>

25. RIUTORT P., « Grandir l'événement. L'art et la manière de l'éditorialiste », *Réseaux*, n° 76, 1996, p. 61-81, réf. p. 66.

26. Entretien, 2017.

27. *Stratégies*, 20 octobre 2011.

28. Fils de kinésithérapeute, diplômé de Sciences Po, Éric Fottorino a dirigé *Le Monde* entre 2007 et 2010. Il est actuellement directeur de la publication du « 1 », hebdomadaire qu'il a lancé en 2014.

29. FOTTORINO É., *Mon tour du « Monde »*, Paris, Gallimard, 2014, p. 281.

30. ELIAS N., *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann Levy, 1973.

qui remplace l'usage des armes et de la force physique par celui de mots et de la joute oratoire<sup>31</sup> :

« Le passage de l'époque féodale à l'État moderne, strictement lié à la transformation des chevaliers en courtisans, voit se modifier considérablement les dispositifs de conquête du pouvoir. À la lutte ouverte, guerrière, violente, succède dans un premier temps la compétition mondaine, réglée par l'étiquette de la société de cour, dans un contexte d'interdépendances étroites arbitrées par le monarque. Le bon mot remplace la lutte ouverte, le mensonge devient une arme, la disgrâce vaut mort symbolique. Villes et places fortes cèdent et perdent leurs fortifications, le duel est interdit, la guerre se fait désormais entre États et non plus dans l'État<sup>32</sup>. »

Cela explique que le volume de publications (dix dirigeants ont publié plus de 7 ouvrages), les responsabilités dans l'édition (deux dirigeants), la proximité au monde universitaire, constituent autant d'atouts pour cette fraction intellectuelle du patronat de médias.

### La filière militante

Cette filière représente 12 % de ma population. Elle rassemble les dirigeants à la direction de « journaux d'opinions » ou « confessionnels » (*L'Humanité*, *La Croix*), les anciens militants ayant suspendu leurs activités temporairement ou définitivement. Patrick Apel Muller (études d'histoire à l'université de Besançon) constitue un rare exemple de trajectoire militante qui s'est maintenue dans le temps : membre de l'Union des étudiants communistes, puis rédacteur en chef de *Clarté* en 1979 et rédacteur en chef de *Radio Soleil 94*, une radio locale du Val-de-Marne en 1982, il entre à *L'Humanité* en 1983 où il fait toute sa carrière. Un autre exemple de parcours militant est illustré par le directeur de *Politis*. Licencié en lettres à l'université Paris 3, cet ancien militant de la Ligue communiste révolutionnaire est président de l'UNEF-US<sup>33</sup> de 1975 à 1978. Il rejoint ensuite l'Agence centrale de presse où il suit l'actualité au Proche-Orient et le Sport. S'il dit avoir rompu avec ses activités militantes, l'orientation « à gauche et écologiste », selon ses termes, de *Politis* lui permet de garder un pied dans le champ du militantisme<sup>34</sup>. Comme d'autres dirigeants de sa génération, le directeur de *Mediapart* a basculé du militantisme au journalisme. Après ses études au lycée d'Alger, il milite à la LCR, comme permanent (de 1974 à 1978) et rédacteur

31. ELIAS N., *La société de cour*, op. cit., p. 271.

32. LE BART C., « La nostalgie chevaleresque chez les professionnels de la politique », in BONY Y., NEVEU E. et QUEIROZ J.-M. (de), *Norbert Elias et la théorie de la civilisation*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2003, p. 169-183.

33. En 1971, l'UNEF proche du parti socialiste unifié de Michel Rocard démissionne, laissant face à face deux tendances : UNEF Union syndicale proche de l'Alliance des Jeunes pour le socialisme d'obédience trotskyste-lambertiste, la tendance Renouveau, proche de l'Union des étudiants communistes, proche du PCE.

34. Entretien, 2016.

du journal de l'organisation (*Rouge*<sup>35</sup>). Il y rencontre sa compagne, sociologue, et abandonne sa formation à Sciences Po. En 1979, il écrit des piges pour *Le Matin de Paris*, journal créé par Claude Perdriel pour soutenir le Parti socialiste. Son recrutement au *Monde*, en 1980, marque sa rupture avec ses activités politiques et son entrée dans le journalisme. Correspondant au ministère de l'Intérieur, il construit un réseau d'informateurs, promeut le journaliste d'investigation, encouragé par le directeur du *Monde*, André Fontaine, et se forge une réputation de journaliste d'investigation. En 1996, il est nommé directeur de la rédaction du journal par le directeur, poste dont il démissionne en 2004 pour se consacrer au journalisme et à l'écriture<sup>36</sup>. Avec d'anciens collègues, il cofonde le site d'information *Mediapart* qu'il définit comme « le Robin des bois de l'information<sup>37</sup> ». À côté de la révélation de scandales d'État (affaires Cahuzac, Woerth-Bettencourt), le site se présente comme un « projet intellectuel<sup>38</sup> ». Il souhaite donner « du sens à l'information » à travers la collaboration d'universitaires et de chercheurs. La trajectoire heurtée de son père a joué un rôle important dans les dispositions au dévoilement et à une forme d'insoumission, comme l'angle un article du *Monde*<sup>39</sup>. Dans son livre *Secrets de jeunesse*, Edwy Plenel souligne avoir une « dette à honorer vis-à-vis d'un père et d'une mère qui, faute d'avoir été "organisés", payèrent le prix de leurs convictions dans une grande et longue solitude<sup>40</sup>. » Militant anticolonial, son père, agrégé d'histoire-géographie fut révoqué de ses fonctions de vice-recteur de l'Académie en Martinique par le pouvoir gaulliste puis réintégré au corps de l'inspection de l'Académie, vingt ans plus tard<sup>41</sup>. L'ancien cofondateur et directeur de *Libération* entre 1974 et 2006,

35. D'abord membre de la commission internationale chargée du Maghreb, il est responsable national du secteur lycée tout en occupant des responsabilités au quartier latin.

36. « J'ai confirmé ma décision de ne plus assumer la responsabilité de directeur de la rédaction du Monde [...] pour revenir aux joies simples du journalisme et de l'écriture », relate *La Croix*. « Edwy Plenel démissionne du "Monde". » *La Croix*, 29 novembre 2004.

37. Entretien, 2017.

38. Entretien, 2017.

39. « Cette histoire est aussi celle de son fils, qui avait 8 ans. Il a connu l'arrachement à son paradis d'enfance, ressenti la colère de l'homme noir, la chape de l'État gaulliste, écouté aux portes d'une fragile libération algérienne, admiré le courage et l'orgueil de son père, au point que l'on ne sache rien de sa mère décédée il y a des années [...] Lui surtout. Il y a toujours eu comme un télégraphe enfoui entre le fils et le père. [...] Son père a dit plus tard de son parcours : "J'étais vu comme le représentant des révoltes coloniales." Le fils prolonge, il a écrit déjà "ce sentiment d'être à la fois dedans et dehors qui fait [son] rapport à la France". Dire non, titre de son dernier livre, est comme un écho au "non" paternel qui a fait son éducation. » PERRIGNON J., « Edwy Plenel, le coup d'éclat permanent », *M le magazine*, 28 mars 2014.

40. PLENEL E., *Secrets de jeunesse, op. cit.*, p. 19.

41. En hommage à un élève tué par les forces de l'ordre alors qu'il rentrait chez lui durant les émeutes de 1959 (provoquées par un incident raciste), Alain Plenel proposa de baptiser une école du nom de cet élève. Cela lui valut d'être convoqué par sa hiérarchie qui lui interdit l'accès au territoire. En 1965, le général de Gaulle met fin à ses fonctions d'inspecteur d'académie par décret présidentiel. Edwy Plenel, « In Memoriam Alain Plenel, 1922-2013 », blog d'Edwy Plenel, *Mediapart*, 24 novembre 2013. Il s'installe ensuite avec sa famille en Algérie où il enseigne à l'Ena, à la Faculté de sciences économiques et sociales et à l'école de journalisme. En 1968, il est « intégré dans le système français grâce à Stéphane Hessel qui était attaché culturel à l'ambassade de France à Alger ». Il quitte l'enseignement en Algérie pour l'Unesco, en 1972, « travaille en Inde, puis en Côte d'Ivoire » avant de rejoindre le service de formation continue du rectorat de Paris (en 1977). En 1982, il sera réintégré dans le corps des inspecteurs d'Académie sur l'intervention de François

souligne en entretien que, contrairement à ses collègues, il ne « cherchait pas à placer des papiers partout » mais à écrire des articles « liés à l'activité politique, militante » :

« Je n'ai pas fait une carrière pour devenir journaliste. La politique a joué pendant très longtemps un rôle. Début des années 1960, j'étais dans la guerre d'Algérie, j'ai eu des engagements : les étudiants communistes, puis l'UNEF, après je m'occupais de choses latino-américaines, quand j'étais prof, en 1968, je faisais un bulletin d'agence, *Interlude*, qui était un peu l'ancêtre de l'agence *Libération*... Voilà, mais en même temps, j'étais assez à l'aise là-dedans. [...] J'ai eu une carte de presse à *Libération* en 1973<sup>42</sup>. »

Fils de polytechnicien, élevé par sa mère, employée dans une maison de haute couture, il réalise le journal du lycée Turgot puis celui des grandes écoles, enfin, de l'Union nationale des étudiants français (UNEF) dont il est vice-président (en 1965), parallèlement à ses études en histoire de l'art. En 1969, il participe à la création de la « Gauche prolétarienne » avec Pierre Victor et Bennie Levy. L'idée de créer le quotidien *Libération* naît au sein du petit groupe rassemblant à la fois des « gauchistes » et une petite frange de gaullistes qui compose l'Agence de presse créée par la Gauche prolétarienne. L'intérêt de Jean-Paul Sartre « qui rêvait d'éditorialiser », depuis la fin de la guerre, pour la presse, pousse l'organisation à réaliser ce projet. Le départ de Jean-Paul Sartre le conduit à diriger *Libération*, en 1972 :

« Sartre était le directeur de la publication, il subit deux attaques médicales. Il est obligé de quitter la direction et je prends la direction de la publication en 1974. Et puis *Libération* se crée, son lectorat se crée avec les comités de *Libération*. Les lecteurs ont préexisté au journal, assez rapidement, ça fait 30 000 ventes<sup>43</sup>. »

Pour cette génération de dirigeants, le militantisme a constitué une école de formation et de préparation à certaines fonctions d'encadrement, comme l'exprime cet autre dirigeant de *Libération* :

« J'ai été secrétaire national de la jeunesse socialiste, j'avais 20 ans, et ça, c'est une formation dans le sens où on apprend à argumenter, à convaincre les gens, on apprend à parler en public, à s'occuper du groupe, à manœuvrer un groupe contre un autre. Et puis j'ai vu... On voit de près... D'abord, j'ai vu des gens qui sont connus. Parce que dans ma section, il y avait Jospin, il y avait Delanoë, Vaillant, il y avait plein de gens... Jean Peyrelevade, quand je suis rentré<sup>44</sup>. »

Mitterrand. « Alain Plenel : "J'étais vu comme un représentant des révoltes coloniales" », *France-Antilles*, 22 novembre 2013.

42. Entretien, 2011.

43. Entretien, 2011.

44. Entretien, 2012.

Une dirigeante de radio publique relate la façon dont son expérience militante au sein d'une cellule de la LCR, à la faculté de Jussieu, lui a ouvert les yeux sur le fonctionnement d'un collectif :

« C'est l'étape de qu'est-ce que c'est qu'un collectif, [...] comment ça se drive aussi parce que j'avais des responsabilités dans la cellule, le groupe de cellules dans lequel j'étais, qui était celui de Jussieu, en milieu étudiant. Donc, oui, je pense que j'ai appris beaucoup de choses sur la force du verbe, sur la prise de parole, sur les rapports de forces entre les gens même les gens qui sont des camarades<sup>45</sup>. »

La plupart de ces militants disent avoir quitté leurs activités en entrant dans le journalisme et soulignent aujourd'hui leur distance à l'égard d'un passé révolu, comme l'exprime Denis Sieffert, directeur de *Politis* :

« J'ai un passé de syndicaliste étudiant, j'ai été président de l'UNEF. [de 1975 à 1978], j'ai fait pas mal de politique avant, je suis un peu soixante-huitard quoi [...] J'ai été trotskiste comme beaucoup de gens de cette génération mais il y a prescription<sup>46</sup>. »

Un autre dirigeant observe que l'avancement dans l'âge mêlé à la nécessité économique de gagner sa vie l'a conduit à concevoir le journalisme comme une solution « commode » « à défaut de transformer le monde » :

« Je suis arrivé en fin de vie d'étudiant, et donc j'ai voulu garantir mon indépendance. Je voulais plus être permanent. Je savais écrire, donc voilà, assez rapidement l'idée m'est venue d'être journaliste. Et puis aussi, lié au fait que les années passant, j'avais un certain recul sur la politique ou sur le monde qui n'était pas exactement celui dont j'avais rêvé quand j'avais vingt ans, et je me suis dit qu'à défaut de transformer le monde, la position de journaliste était commode, parce que [inaudible] comme beaucoup de gens de ma génération, hein. C'était après 68, je suis venu au journalisme, un peu, par... un regard critique, au moment où le regard critique sur soi-même commence à arriver<sup>47</sup>. »

Apparue au tournant des années 1980, la « professionnalisation » s'est en partie construite contre le militantisme et les logiques partisans qui prévalaient avant<sup>48</sup>. L'entrée dans le journalisme pour ces militants correspond en effet à un changement de configuration. Philippe Juhem a montré comment l'élection de François Mitterrand avait contribué à une « neutralisation » des journaux de gauche et conduit les intellectuels à adopter trois attitudes : 1. devenir critiques à l'égard du personnel politique qu'ils soutenaient auparavant, 2. adopter des

45. Entretien, 2017.

46. Entretien, 2016.

47. Entretien, 2011.

48. SAITTA E., *Les transformations du journalisme politique depuis les années 1980 : une comparaison France/Italie*, op. cit. ; KACIAF N., *Les pages politiques. Histoire du journalisme politique dans la presse française (1945-2006)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica ».

postures de justification de l'action du gouvernement, 3. se retirer de l'engagement politique<sup>49</sup>. Le témoignage de cette ancienne dirigeante met en évidence le processus de « dépolitisation » amorcé au sein de la télévision publique à travers la valorisation de la figure du « professionnel » sur celle du « militant ».

« La gauche, en 81, ils n'ont nommé que des militants. Voilà. Tous. De Raoul Sangla qui faisait les journaux du 13 heures au pied des HLM, pour que le peuple puisse s'exprimer – c'était de la merde, c'était épouvantable, mais bon... C'est un grand type très talentueux, mais ça n'avait aucun sens. Ils ont nommé des militants partout [...]. Donc on a nommé un peu de professionnels. Alain Denvers était fils d'un député socialiste du Nord, mais c'est d'abord un bon journaliste. Moi je l'avais connu à *France Inter* sous la droite, il était journaliste politique quand la droite contrôlait ce pays, et il faisait son job, il n'avait pas de problèmes! Ils ont quand même pris des gens qui étaient pas éloignés d'eux, dans un deuxième temps, politiquement, mais qui étaient quand même plus professionnels, quoi. Et Hervé Bourges, ce n'est pas un mec de droite mais c'est quand même un très bon professionnel [...] Bon, il avait une histoire, un passé, militant, machin, mais c'est quand même un très bon pro. La preuve, il a bien remonté *TF1*, au niveau d'*Antenne 2*, à l'époque. [Après, les pouvoirs publics] se disent : "On met des bons professionnels, on essaie qu'ils ne soient pas hostiles quand même, parce qu'on ne va pas avoir un mec hystérique de droite, militant UMP d'un côté ou militant socialiste de l'autre, mais on met quand même des bons pros qui savent faire tourner les machines"<sup>50</sup>. »

Les périodes d'alternances politiques et la montée en puissance de logiques commerciales ont contribué à promouvoir la figure du professionnel<sup>51</sup>. La dévaluation de la figure du journaliste militant qui s'observe également dans d'autres pays européens<sup>52</sup>, est aussi liée au changement de contexte générationnel. Alors que la génération née au cours des années 1940-1950 a fait son apprentissage dans un univers politique caractérisé par l'absence d'alternance et un fort antagonisme entre l'offre politique des formations de droite et de gauche, « la génération suivante entretient une familiarisation à la politique qu'elle considère "négative", caractérisée par des alternances successives, des dysfonctionnements (cohabitations, affaires politico-financières impliquant parfois d'ailleurs des journalistes, etc.), et un amenuisement du sentiment d'appartenance partisan<sup>53</sup> ».

49. JUHEM P., « Alternances politiques et transformations du champ de l'information en France après 1981 », art. cité.

50. Entretien, 2012.

51. JUHEM P., « Alternances politiques et transformations du champ de l'information en France après 1981 », art. cité.

52. Sur la stigmatisation du journalisme militant dans la presse partisane sociale-démocrate allemande, lire FERTIKH K., *L'invention de la social-démocratie*, Paris, Éditions de la MSH, 2020.

53. SAITTA E., *Les transformations du journalisme politique depuis les années 1980*, op. cit.

### Encadré 13. Du militant au « professionnel »

Le fait de reconnaître unanimement Hervé Bourges comme un authentique « professionnel<sup>1</sup> », capable de « remonter » les audiences, de « faire tourner les machines » interroge les mécanismes qui conduisent à restreindre la pluralité des statuts à une seule dimension. Situé au carrefour du militantisme (pour le combat anticolonial, « la gauche »), du journalisme (« Je crois être avant tout être un journaliste professionnel, spécialiste de la communication<sup>2</sup> »), de l'État (il entre cabinet du garde des Sceaux, Edmond Michelet et dirige plusieurs ministères en Algérie, après 1962), de l'entreprise (« le chef d'entreprise que j'étais tenait compte nécessairement des audiences » écrit-il<sup>3</sup>), Hervé Bourges se caractérise par sa multipositionnalité. Soulignant avoir « toujours préféré les lieux d'influence, où l'on peut concrétiser une action », raison pour laquelle, écrit-il, « [il n'a] jamais cherché à trouver un emploi classique dans le journalisme<sup>4</sup> », il est l'un des rares dirigeants à avoir tenté de définir les contours du poste de président de chaîne : « Pour moi, les qualités d'un président de chaîne sont de trois ordres : il doit être un homme de caractère, un homme de conviction sans être un esprit partisan ni sectaire, et enfin un vrai professionnel<sup>5</sup>. » Militant de gauche, anticolonialiste, ce fils d'un ingénieur à Gaz de France apprend le métier à l'École supérieure de journalisme de Lille. À sa sortie, alors qu'il obtient une possibilité d'embauche au *Figaro*, il choisit de travailler pour « [un] journal issu de la Résistance », *Témoignage Chrétien*<sup>6</sup> : « En raison de l'actualité et de profondes convictions anticolonialistes, j'ai tout de suite combattu pour la paix en Algérie » explique-t-il. Après son service militaire en Algérie, tandis qu'il « rêve d'entrer au *Monde* », le directeur du quotidien, Jacques Fauvet, lui soumet deux propositions : l'engager au service de Politique Intérieure du journal ou prendre contact avec le garde des Sceaux, Edmond Michelet qui cherche quelqu'un pour s'occuper des questions algériennes<sup>7</sup>. Il accepte, rédige des notes et devient l'intermédiaire entre les anciens chefs du Front de Libération nationale (FLN) et Charles de Gaulle. Après le départ d'Edmond Michelet du gouvernement, Hervé Bourges remplace Georges Suffert à la rédaction en chef de *Témoignage Chrétien* : « J'étais heureux d'avoir une responsabilité dans ce journal que j'aimais bien, mais au fond de moi persistait le désir de faire, dès que possible, quelque chose de plus significatif que le journalisme<sup>8</sup>. » Au lendemain de l'indépendance, le président du Conseil algérien, Ben Bella, le sollicite pour l'aider à « construire l'Algé-

1. Saluant le « professionnalisme de cet homme », Jérôme Bourdon décrit par exemple Hervé Bourges comme un journaliste « bourlingueur », « très politique », « devenu, tout en entier, un homme de l'audiovisuel ». BOURDON J., « Patrons de l'audiovisuel public », art. cité.

2. BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 20.

3. *Ibid.*, p. 115.

4. *Ibid.*, p. 24. « Goût du pouvoir? Peut-être. Mais surtout, volonté de faire, d'agir, de peser sur l'événement », écrit-il, prenant l'exemple de son expérience au cabinet d'Edmond Michelet qui a permis de « sauver des vies ». Des vies d'hommes. » (*Ibid.* p. 25.)

5. *Ibid.*, p. 13.

6. « Hervé Bourges : "C'est par le combat anticolonialiste que je suis devenu ce que je suis" », *L'Humanité*, 2 août 2016; BOURGES H., *Une chaîne sur les bras*, op. cit., p. 20.

7. *Ibid.*

8. *Ibid.*, p. 23.

rie » sur la base de son expérience dans l'administration française<sup>9</sup>. Il accepte, s'occupe de la Jeunesse et de l'Éducation populaire, en 1962, de la Justice puis de l'Information jusqu'en 1966 en dépit du renversement du président, en 1965<sup>10</sup>, une façon de montrer aux « Algériens », qu'il n'est pas « attaché qu'à un homme<sup>11</sup>. » Il bascule à nouveau dans le journalisme mais par la voie de l'enseignement, en dirigeant l'école de journalisme de Yaoundé au Cameroun (en 1970), ce qui lui permet de « rayonner dans tous les pays africains, rencontrer de façon suivie les ministres de l'Information et les chefs d'État<sup>12</sup>. » Il est ensuite nommé directeur de l'école de journalisme de Lille, en 1976. Après une courte expérience en tant que porte-parole de l'Unesco en 1980, sa nomination à la direction de *RFI*, en 1981, inaugure son entrée dans la carrière de directeur de médias : président de *TF1*, en 1983, il « quitte son poste lorsque sa chaîne est privatisée, ce qui avait pour but dit-on, de l'éliminer<sup>13</sup>. » Il reste brièvement conseiller sur *TF1*, est nommé directeur général de *RMC*, en 1987 puis préside la *SOFIRAD* et *Radio Nostalgie*. Il devient ensuite, après le retour de la gauche au pouvoir, président des chaînes publiques *France 2* et *France 3* (elles ont été rebaptisées en 1992) (1990-1993), puis président du *CSA* (1995-2001) après un intervalle d'un an comme ambassadeur de France auprès de l'Unesco.

9. *Ibid.*, p. 26.

10. *Ibid.*, p. 27.

11. Il est arrêté par la sécurité algérienne et relâché grâce à l'intervention d'acteurs politiques dont Jacques Chirac et Abdelaziz Bouteflika, ministre des affaires étrangères (« Invité Afrique : "Boumediène et l'armée se méfiaient de moi" », *RFI*, 20 avril 2016).

12. *Ibid.*, p. 27.

13. *Ibid.*, p. 30.

Incarnant une génération de journalistes classée politiquement « à droite », le directeur de la rédaction du *Figaro* est l'un des rares dirigeants à afficher, en entretien, ses soutiens partisans :

« [Je suis éditorialiste] 3-4 fois par mois. Là, j'ai fait l'édito de samedi, j'ai fait lundi, je vais le faire samedi... je le ferai le lendemain de l'élection, et puis après, je resterai 15 jours sans faire d'édito.

*D'accord. Et là, votre édito, c'était sur...*

Soutien à Sarkozy (*rire*) C'est simple, la vie, hein ? Je veux dire par là, il faut dire les choses. La pire des choses, pour moi, c'est de faire sans dire<sup>54</sup>. »

Pour autant, il ne se présente pas comme un « militant », révélant la connotation négative de ce terme aux yeux de son camp politique. Vice-président de l'UNEF (chargé de l'International), il rompt avec la gauche « en 72, le jour de la signature du Programme Commun<sup>55</sup> » et présente sa confrontation avec le fonctionnement « de l'appareil politique » comme le moteur de son entrée dans le journalisme :

54. Entretien, 2012.

55. BACQUÉ R. et LEPARMENTIER A., « Le journaliste et le président », *Le Monde*, 10 novembre 2011.

« Je me suis dit que je ne m'engagerais pas dans une action politique d'appareil et que je voulais être journaliste pour essayer de déjouer ça. Voilà, ça a été le point de départ<sup>56</sup>. »

Le directeur éditorial du *Figaro* grandit à Paris, dans un milieu qu'il qualifie de « petit-bourgeois ». Il vit dans un « arrondissement plus populaire qu'il ne l'est aujourd'hui », avec un père inspecteur à la SNCF, « MRP » qui lisait *Le Figaro* : « C'était un cadre moyen à la fin de sa carrière ! Il a été... il est devenu cadre à 40 ans<sup>57</sup>. » Sa mère ne travaillait pas. Après ses classes préparatoires au lycée Henri IV, il entre à Sciences Po puis à l'Institut Français de presse. Durant son service militaire dans la coopération au Liban, il est journaliste pour une radio libanaise et correspondant « semi-clandestin » pour *France Inter*. « Débarqué » d'*Europe 1* avec l'arrivée de François Mitterrand, il est nommé à la direction du pôle Médias du groupe Hachette-Filippachi : « C'était une voie de garage [...] On me met là, c'est un tout petit... Ça fait riche, ça paraît important aujourd'hui, c'était tout petit [...] C'était un placard sympa mais un placard », dit-il. En 1987, il rejoint *TF1*, à la direction des programmes et de l'information où il restera vingt ans. Francis Morel le recrute pour diriger la rédaction du *Figaro magazine*, en 2007 qu'il décrit comme « plus à droite que le quotidien », dont la figure de « proue » est Alain de Benoist qui représente « la droite de la droite ». La même année, il prend la direction des rédactions du groupe *Le Figaro* après le départ de Nicolas Beytout (pour *Les Échos*). En 2012, visé par une motion de défiance de la rédaction qui lui reproche sa proximité avec Nicolas Sarkozy<sup>58</sup>, il quitte *Le Figaro* pour la direction générale de *Radio classique* (groupe LVMH, propriété de Bernard Arnault). En 2015, il préside le groupe Valmonde (éditeur de *Valeurs actuelles*, etc.).

Aujourd'hui, l'affichage de soutiens partisans ou idéologiques de la part des dirigeants rencontre l'hostilité des rédactions. Par exemple, la proximité de Joseph Macé-Scaron avec le candidat UMP à l'élection présidentielle de 2017, François Fillon, a été fortement contestée par les journalistes de l'hebdomadaire *Marianne*.

En s'engageant personnellement dans le débat public, ces dirigeants, porte-parole invisibles des collectifs rédactionnels, menacent la façade de neutralité politique des institutions médiatiques et le crédit de leurs équipes :

« Je pense que *Mediapart* paye aujourd'hui la stratégie de Plenel pour lequel moi, j'ai une estime professionnelle qui est immense, qui se fait parfois rattraper par ses propres démons. C'est vrai que *Mediapart*, il a créé : "Plenel égale *Mediapart* égale Plenel." À un moment donné, le fait que lui fasse des choix éditoriaux, de proximité idéologique, intellectuelle, avec un personnage qui se retrouve dans l'œil du cyclone, aujourd'hui, fait qu'il fragilise sa rédaction<sup>59</sup>. »

56. Entretien, 2012.

57. Les passages entre guillemets sont issus d'un entretien réalisé en 2012.

58. BACQUÉ R. et LEPARMENTIER A., « Le journaliste et le président », art. cité.

59. Entretien, 2017. Le journaliste fait ici allusion à une polémique déclenchée par une couverture de l'hebdomadaire satirique *Charlie Hebdo* présentant Edwy Plenel comme celui qui ne « savait pas » (« Affaire

## La filière économique

Les filières économiques et étatiques représentent 20 % de mon échantillon, Dominantes parmi les états-majors des grands groupes<sup>60</sup>, elles mettent en évidence l'encastrement de ces médias avec le champ économique et celui de la haute administration publique. 10 % de mon échantillon provient de la filière économique<sup>61</sup>. À l'exception d'une personne, ces dirigeants occupent les positions les plus élevées à la direction de grands groupes : *TF1*, *Les Échos-Le Parisien* Lagardère active (filiale Médias de Lagardère), *SFR Média*, *France Télévisions*, *Le Figaro*, *Le Monde*. Ils ont accumulé des ressources internationales (sous forme de diplômes (sous forme de diplômes MBA, par exemple) ou d'expériences à l'étranger, en particulier, aux États-Unis). Le président du directoire du *Monde* est représentatif de cette sous-population. Fils d'un avocat et homme politique (ancien secrétaire d'État de Michel Rocard, ancien député-maire du 10<sup>e</sup> arrondissement de Paris), il complète ses études à HEC par un diplôme de la London School of Economics. Il commence sa carrière dans la presse aux États-Unis, dans la branche américaine d'Hachette-Filipacchi, comme directeur de la gestion du groupe et correspondant du magazine *Première*, pendant six ans. Il rejoint ensuite la presse quotidienne régionale à Marseille et organise la fusion du *Méridional* et de *La Provence*. Il entre à *Libération* comme directeur financier, directeur général adjoint puis directeur général, rejoint *Le Nouvel Observateur* comme directeur général puis les *Inrocks*. Il organise la recapitalisation et le rachat du *Monde* en 2010 et prend la direction du groupe. Graver les marches de la direction d'un département financier à celles d'un média ou d'un groupe (à l'instar du directeur du *Figaro*) constitue un phénomène nouveau. Endosser la fonction de directeur de la publication du groupe *Le Monde*, historiquement dévolue à un journaliste, continue de susciter des débats au sein de la rédaction. Cependant, s'il n'est pas légitime à occuper ce poste aux yeux de journalistes, ce dirigeant a pour lui le fait d'avoir fait toute sa carrière dans les médias. Ce qui n'est pas le cas de deux dirigeants de *Canal+* qui, diplômés d'HEC, ont travaillé comme consultants chez McKinsey, un cabinet de conseil en stratégie orientée vers le marché des directions générales des grandes entreprises. Le

---

Ramadan, Mediapart révèle : « On ne savait pas » », *Charlie Hebdo*, 8 novembre 2017) au sujet des accusations de viols à l'encontre du prédicateur musulman Tarik Ramadan. Le directeur de la rédaction de *Mediapart*, François Bonnet, prendra la défense d'Edwy Plenel, sur son blog, en soulignant la seule participation de son collègue à deux débats en présence du prédicateur, à l'occasion de la publication de son ouvrage *Pour les musulmans* (Paris, La Découverte, 2014). BONNET F., « Tarik Ramadan et Edwy Plenel : les faits », le blog de François Bonnet, *Mediapart*, 8 novembre 2017.

60. Plus précisément, on retrouve ceux qui sont originaires de l'industrie à la tête de *France Télévisions*, *TF1*, groupes *Les Échos Le Parisien*, groupe *Le Figaro*, groupe *Le Monde*, *SFR Medias*, ceux originaires de l'État à la direction de *Radio France*, *RTL*, *Canal+*, *France 3*, *Arte*, Lagardère Active.

61. J'inclus dans cette filière 6 transfuges de l'entreprise ou du conseil (cinq détenteurs d'un MBA HEC – dont un diplômé de l'ESSEC, trois de Sciences Po, une centralienne, un titulaire d'un master de contrôle de gestion, une diplômée business school) ainsi que trois personnes embauchées par un média après leur formation dans une école de commerce. Ces écoles professionnelles ont en commun un coût d'inscription à l'année élevé qui varie entre 9 500 euros (European Business School, en 2016), 13 500 euros (HEC, ESSEC, en 2016) et 66 000 euros (Insead, en 2016).

passage de ces deux dirigeants par des cabinets de conseil prestigieux correspond à l'explosion de l'industrie du conseil sur la scène internationale, à partir des années 1980<sup>62</sup>. Marie-Laure Djelic souligne que ce processus de professionnalisation du management accompagne, en Europe, une « classe de cadres » et son expansion rapide. Selon elle, l'impact du conseil et des formations transforme profondément les systèmes de production et de reproduction des élites<sup>63</sup>, tout en contribuant, avec la presse managériale et économique à la « naturalisation » du management. Les diplômés des écoles d'ingénieur se font plus rares à la direction des médias par rapport à la génération précédente<sup>64</sup>. Diplômée de l'École centrale, la présidente du groupe *France Télévisions* constitue une exception. Fille de médecins, elle grandit à Versailles mais sans appartenir à la bourgeoisie catholique qui domine parmi les élites locales.

« Moi, je viens d'une famille très laïque, évidemment, du côté de ma mère, c'était des instituteurs laïques, je n'ai jamais été au catéchisme de ma vie, je n'allais pas à la messe, donc j'étais un peu bizarre dans le contexte, sachant qu'à Versailles, il n'y a pas que ça non plus. Moi, j'avais des amis qui partageaient cette éducation-là. Ce n'était pas facile, d'ailleurs, moi, je n'ai jamais adoré vivre à Versailles<sup>65</sup>. »

Après le lycée La Bruyère qui scolarisait les filles et dispensait des enseignements en sciences humaines (les garçons étaient orientés en filière scientifique au lycée Hoche), elle laisse les études de lettres à sa sœur, normalienne, pour s'inscrire en classes préparatoires scientifiques. Reçue à l'École centrale, elle suit l'option économie et se passionne pour l'analyse des données. L'enseignant auquel elle confie son intérêt lui trouve un stage à *France Télécom* qui ne correspond pas à ce domaine mais qu'elle accepte par nécessité économique : « Il fallait que je gagne ma vie quoi, donc j'ai accepté le boulot qu'on me proposait. » Embauchée comme contractuelle, elle occupe une position dominée dans l'institution – « j'étais une femme et je n'avais pas fait X Télécom » :

62. La professionnalisation du management est étroitement liée à l'institutionnalisation de l'industrie du conseil grâce aux *business schools*, MBA et autres programmes en management qui se sont implantés dans les établissements d'élites réputés : en France, à Sciences Po, l'Ena, Polytechnique. Accompagnant l'expansion des grandes entreprises américaines, le cabinet Mc Kinsey a ouvert son premier bureau à Paris en 1959. Son succès (le cabinet sert 17 des 200 plus grandes entreprises du monde) repose sur l'image d'une professionnalisation rigoureuse et d'une approche « scientifique » du management, souligne DJELIC M.-L., « L'arbre banian de la mondialisation », art. cité.

63. DJELIC, M.-L., « L'arbre banian de la mondialisation », art. cité., p. 113.

64. Philippe Carli (ingénieur formé à Supélec, directeur général du groupe Amaury entre 2010 et 2015), Bertrand Méheut (groupe *Canal +*, ingénieur de l'École des Mines), Alain Minc (*Le Monde*, ingénieur de l'école des mines, Ena, inspecteur des finances) en fournissent des exemples. Cette filière est particulièrement représentée parmi les actionnaires : Bernard Arnault (*Les Échos*, *Le Parisien*), Patrick Drahi (*L'Express*, *Libération*, *BFM TV*, *RMC*), Claude Perdriel (*Le Nouvel Observateur* avant sa vente au *Monde*), Serge Dassault (*Le Figaro*) sont diplômés de l'école Polytechnique ; Xavier Niel (*Le Monde*), est un ancien élève de classe préparatoire scientifique.

65. Cet extrait et les suivants proviennent d'un entretien réalisé en 2017.

« À l'époque où je suis rentrée à FT, FT était une entreprise de sortie des polytechniciens qui faisaient Polytechnique plus Télécom Paris, donc c'étaient les ingénieurs, ils avaient droit au titre d'ingénieur. Moi, je suis rentrée comme contractuelle, j'ai jamais été fonctionnaire même quand j'étais à FT, donc voilà, et je n'étais pas ingénieure, entre guillemets, j'étais comme certains m'ont dit "autodidacte". »

La rencontre entre la diffusion des méthodes, des pratiques de « management » et l'essor des nouvelles technologies liées aux télécommunications va ré-enchanter sa position. Ceci dans un contexte où *France Télécom* encourage la diffusion d'une doctrine managériale<sup>66</sup> perçue comme émancipatrice :

« J'ai fait du management avec une grande liberté d'action. Ce que j'ai aimé tout de suite, c'est la capacité à décider par moi-même. Voilà, donc, une forme de liberté, je ne sais pas comment dire, une liberté d'inventer, de faire des propositions, avec une équipe, c'est ça que j'ai aimé, cette capacité à faire de nouvelles choses, à faire différemment. »

Bénéficiant du renouvellement des directeurs régionaux et de la mise en place d'une démarche de parité, elle est nommée à la direction de cinq mille personnes : « C'était une chance extraordinaire » dit-elle. Aussi, le fait de se porter candidate à la présidence de *France Télévisions* lui apparaît-elle comme une « rupture » :

« En termes de carrière, c'est absolument irrationnel. Voilà, ce n'est pas logique parce qu'on sait très bien et d'ailleurs, tous mes patrons de l'époque m'ont dit : "tu sais que tu vas te retrouver au bout de 5 ans avec ta valise dans la rue, est-ce que t'es prête à assumer ça?", ça ne construit pas une carrière, c'est pas logique. Ce n'est pas logiquement économiquement non plus parce que j'ai divisé mon salaire de je ne sais plus combien. Et donc, voilà, personne ne peut comprendre, ce n'est pas habituel. Donc, il y a quelque chose de l'ordre de la rupture. »

Elle relie cette bifurcation à la volonté de renouer avec ses « années de jeunesse » et son goût pour la culture :

« Il se trouve que j'ai gardé de ma formation initiale, de mes années de jeunesse, de mon éducation aussi extrêmement prononcée pour les sciences humaines, pour la littérature, le théâtre, je vis depuis 30 ans avec un mari qui est comédien, que je n'ai jamais abandonné mon goût pour la culture ».

66. BOLTANSKI L. et CHIAPPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999; BEZES P., « État, experts et savoirs néo-managériaux », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012/3, n° 193, p. 16-37.

*Intérêt général versus intérêt commercial*

Si les dirigeants de la filière économique sont acquis au « management », ils se différencient entre eux par leur *habitus*, par le type d'institution et de vision de l'information. Un principe de différenciation ressort des entretiens opposant les institutions tournées vers la défense de l'intérêt général et, de l'autre côté, celles orientées vers des logiques de rentabilité. C'est parmi les dirigeants de l'audiovisuel public que s'exprime le souci de « l'intérêt général ». Le président de *France Télévisions*, petit neveu du président du Conseil, en 1958, cousin de l'ancien président du Crédit mutuel, diplômé d'HEC, distinguait les médias de « l'industrie de produits reproductibles » et insistait sur le rôle de cohésion sociale du groupe audiovisuel public qu'il dirigeait. Comme le directeur de la publication du *Monde*, il a fait une grande partie de sa carrière dans la presse, après sa sortie d'HEC. Il a commencé dans la régionale écrite (P.-D.G. de *L'Alsace*, vice-président du syndicat de la presse régionale, de 1997 à 1999) puis audiovisuelle, comme directeur général de *France 3*, en 1999. Il prend ensuite la direction générale de Presstalis, l'organisme de diffusion de la presse puis, est nommé, en 2010, par le président de la République, Nicolas Sarkozy, à la présidence de *France Télévisions*. Dans d'autres institutions privées mais se positionnant, historiquement, comme remplissant une mission de service public, les managers soulignent aussi leur attachement au secteur. Le président du directoire du groupe *Le Monde* définit un « bon patron de presse » comme « quelqu'un qui doit avoir toujours en tête la contrainte économique, qui doit avoir une vraie capacité d'arbitrage ; ce que n'a naturellement pas un journaliste, qui a plutôt un profil différent », souligne-t-il, et insiste sur l'« empathie forte avec le produit et ceux qui le font », ce qui le distingue, à ses yeux, du patron d'un groupe pharmaceutique, par exemple<sup>67</sup>.

Les managers des médias commerciaux privés tiennent un autre discours. Le P.-D.G. de *TF1*, de 1987 à 2007 (son père était professeur de mathématiques, il est diplômé de l'École supérieure de travaux publics) assume pleinement son image de chef d'entreprise « décomplexé » lorsqu'il dit que sa première obligation, en 1987, était que « l'entreprise [*TF1*] gagne de l'argent<sup>68</sup> » : « J'avais des actionnaires à rémunérer, j'avais des salariés à faire progresser. » Il se démarque ainsi de ses homologues de l'audiovisuel public : « Quand on voyait le président du service public, vous vivez dans des mondes différents, si vous voulez, vous n'avez pas les mêmes problèmes. » Il critique vertement l'invocation de l'intérêt général – « quand on a créé l'ORTF, on disait toujours : "l'intérêt général", c'est "l'intérêt du général". Bon, c'est vrai que c'est le ministre de l'Intérieur qui faisait les conducteurs des journaux. » Il oppose aux « missions de service public » les « comptes [qu'il avait] à rendre à la bourse » :

67. Entretien, 2011.

68. Cet extrait et ceux qui suivent sont issus d'un entretien réalisé en 2012.

« L'entreprise d'État, elle appartient à l'État, donc, elle n'a pas de vocation à faire des profits. Elle a des missions normalement. Elle n'a pas vocation à faire des pertes, elle en fait souvent, la preuve c'est qu'ils sont encore en difficulté mais elle devrait normalement avoir des missions. En fait, elle n'en a pas, tout ça, c'est un gigantesque baratin, hein (rires). Les missions de service public, c'était *TF1* qui les avait en vérité. Moi j'avais des comptes à rendre à la bourse! ça veut dire réunion de l'assemblée générale de mes actionnaires. »

Il se présente lui-même comme le chef d'une entreprise « de spectacle » et compare son ancien poste à celui de P.-D.G. d'une entreprise du CAC 40 :

« Moi j'avais des comptes à rendre à la bourse! Ça veut dire réunion de l'Assemblée générale de mes actionnaires, comme L'Oréal, comme... J'étais coté en bourse et je suis toujours coté en bourse. J'étais au CAC 40. J'avais la réunion des analyses, la réunion des assemblées générales des actionnaires, c'est eux qui me jugent! N'oubliez jamais que dans une entreprise, c'est quoi une entreprise privée? C'est des actionnaires qui se réunissent, qui mettent de l'argent dans l'entreprise pour un objet social. Ils désignent des administrateurs qui se réunissent lors d'un conseil et qui élisent un président. Donc, votre légitimité, ce sont vos actionnaires. »

Il souligne sa détermination à prendre des décisions pour l'entreprise, sa capacité à agir de « manière rationnelle » sans considérations idéologiques ou affectives, révélant ainsi l'*ethos* directorial de cette fraction du pôle économique :

« Quand je suis arrivé, j'ai réuni les trente cadres supérieurs, j'en ai viré 28! J'en ai viré 28! Ils ne f... rien. Ils n'étaient bons à rien. J'ai recruté des gens du métier. D'abord, la plupart étaient partis donc j'ai recruté des journalistes de renom, Poivre d'Arvor, Michèle Cotta, des journalistes qui savaient faire des programmes et puis j'ai fait venir du groupe Bouygues, des gens dans la finance, dans l'administration. Et puis, on a commencé à essayer de mettre de l'ordre dans une maison où il n'y avait jamais eu d'ordre de mis. »

## La filière politico-administrative

Si la filière politico-administrative ne représente que 10 % des dirigeants de médias, les institutions à la tête desquelles ils sont nommés occupent des positions centrales en termes de diffusion et de notoriété : *Canal+*, *Radio France*, *RTL*, *M6*, *Arte*, *France 3*, *Lagardère Active*, *Le Monde*. Cette filière rassemble les diplômés de l'École nationale d'administration (trois dirigeants), les anciens hauts fonctionnaires et ceux qui ont travaillé dans des cabinets ministériels. Ces dirigeants bénéficient plus fréquemment que leurs homologues des formes de consécration émanant du pouvoir politique et étatique : Légion d'honneur ou Ordre national du Mérite (deux tiers d'entre eux sont décorés contre un tiers des dirigeants de la filière économique). Les anciens hauts fonctionnaires, en particulier, ont en commun d'être plus diplômés que l'ensemble de notre population,

dans le sens où ils ont été formés dans les écoles les plus sélectives, présentant peu d'élus au concours d'entrée, et cumulent parfois deux diplômes – le président de Lagardère active (*Europe 1*, *Paris-Match*, *JDD*), Ena, agrégé de lettres modernes, ENS; le président du groupe *RTL* (ENS géographie, Sciences Po<sup>69</sup>). La présence de ces filières d'excellence dans leur cursus confirme le poids du capital scolaire dans la formation d'un « *méta-capital* ». Développant une sociologie de l'État, Pierre Bourdieu écrit ainsi que :

« L'État est l'aboutissement d'un processus de concentration de différentes espèces de capital, capital de force physique ou d'instruments de coercition (armée, police), capital économique, capital culturel ou, mieux, informationnel, capital symbolique, concentration qui, en tant que telle, constitue l'État en détenteur d'une sorte de méta-capital, donnant pouvoir sur les autres espèces de capital et sur leurs détenteurs. La concentration de différentes espèces de capital (qui va de pair avec la construction des différents champs correspondants) conduit à l'émergence d'un capital spécifique, proprement étatique, qui permet à l'État d'exercer un pouvoir sur les différents champs et sur les différentes espèces particulières de capital, notamment sur les taux de change entre elles (et du même coup, sur les rapports de force entre leurs détenteurs). Il s'ensuit que la construction de l'État va de pair avec la construction du champ du pouvoir entendu comme l'espace de jeu à l'intérieur duquel les détenteurs de capital (de différentes espèces) luttent notamment pour le pouvoir sur l'État, c'est-à-dire sur le capital étatique donnant pouvoir sur les différentes espèces de capital et sur leur reproduction (à travers, notamment l'institution scolaire)<sup>70</sup>. »

Le contrôle de ce capital permet à la noblesse d'État, parvenue à intégrer les grands corps par les titres scolaires, c'est-à-dire aux hauts fonctionnaires, de convertir leur capital politico-administratif dans d'autres champs, notamment dans le champ économique<sup>71</sup>. Ce *méta-capital* ne renvoie peut-être pas tant à la capacité de contrôler le taux de conversion entre les différentes formes de capitaux des différents champs qu'à la possibilité, pour leurs détenteurs, d'investir les différents champs et d'y occuper les positions dominantes. C'est ce qu'illustrent les parcours de deux anciens hauts fonctionnaires qui se sont succédés à la direction de *Canal+* (le premier comme directeur du cabinet de Bertrand Méheut et directeur des sports, le second, comme P.-D.G.), d'*Europe 1* (Lagardère) et de la FNAC (filiale du groupe Kering, exemple PPR).

Né en 1972, à Saint-Etienne, le premier effectue ses études à Annecy. Son père est un "baron local" : responsable de l'antenne RPR de Haute-Savoie, maire adjoint de Megève en 1983, il est chef d'entreprise puis président de club de

69. Ce constat contraste avec celui établi dans les années 1980 sur les « patrons de chaînes » : « Ils ne font pas partie du sérail des grands corps d'État. Peu d'entre eux ont goûté à la griserie du travail en cabinet ministériel. Leurs parchemins scolaires ne portent pas le paraphe des grandes écoles. Ainsi, ils se distinguent des autres décideurs par un déficit en attributs et en titres symboliques qui marquent l'appartenance au milieu du pouvoir. » (DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaînes*, op. cit., 1990.)

70. BOURDIEU P., *Raisons pratiques*, op. cit., p. 108-109.

71. DUDOUET F.-X. et GRÉMONT É., « Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007 », art. cité, p. 110-111.

football de Saint-Etienne (de 1997 à 2003<sup>72</sup>). À Sciences Po, il rencontre sa future femme, aujourd'hui, vice-présidente du tribunal de grande instance de Bobigny. Après l'Ena, il est inspecteur des finances, puis conseiller des ministres (UMP), en particulier François Fillon, ministre des affaires sociales. Il rejoint ensuite la direction de médias : *Canal+* (comme directeur de cabinet de Bertrand Méheut), *Europe 1* (2008-2010). Candidat pressenti pour être nommé par le président de la République, Nicolas Sarkozy, à la direction de *France Télévisions*, il bascule des médias vers la distribution. Directeur de la FNAC (François Pinault), il organise la fusion de cette société avec Darty puis avec Carrefour et prend la direction du groupe.

Le second dirigeant appartient à la bourgeoisie intellectuelle parisienne « de gauche ». Né dans le 16<sup>e</sup> arrondissement de Paris, son père est poète et psychiatre et sa mère psychanalyste. Tous les deux sont « soixante-huitards<sup>73</sup> ». Normalien, agrégé de lettres modernes, il hésite entre « le travail intellectuel » pour lequel il avait un « goût très vif » et « l'action<sup>74</sup> » :

« J'avais le sentiment quand même, qui était lié à mon histoire, enfin, j'avais un goût de l'action : "Il ne suffit pas de penser le monde, il faut le transformer" comme dirait l'autre. J'avais d'abord été militant et ensuite, au fur et à mesure que je grandissais, je vieillissais, je me suis dit : "Il faut que j'agisse, et pas seulement que je réfléchisse." »

« Le hasard des rencontres » le conduit à passer les concours de l'École nationale d'administration afin, dit-il, de « transformer le pays » :

« J'avais en modèle les 30 Glorieuses, une vision un peu romantique et idéalisée de l'action publique et je me disais : "si on veut transformer un pays, compte tenu de la place centrale qu'occupe l'État dans ce pays, en transformant l'État, on transforme le pays". »

Auditeur à la Cour des comptes, à sa sortie de l'Ena, il travaille comme conseiller du Premier ministre socialiste, Pierre Bérégovoy. Il se dit marqué par « l'expérience tragique » du suicide de ce dernier<sup>75</sup>, par « l'immobilisme de l'État », les « difficultés à [le] réformer », réflexions qu'il consigne dans un ouvrage publié avec un autre haut fonctionnaire d'orientation politique libérale,

72. « Les petits secrets d'Alexandre Bompard, prochain P-D.G. de la FNAC », *Capital*, 14 avril 2010.

73. « Les petits secrets de Denis Olivennes, nouveau patron de Match et d'Europe 1 », *Capital*, 2 novembre 2011.

74. Ces expressions entre guillemets ainsi que les propos qui suivent sont tirés d'un entretien réalisé avec l'auteure en 2017.

75. Pierre Bérégovoy se suicide après les révélations par la presse d'un prêt sans intérêt d'un million de francs qu'il n'aurait pas remboursé dans sa totalité à un homme d'affaires et ami de François Mitterrand, Roger-Patrice Pelat qui le lui aurait accordé en 1986 pour acheter un appartement dans le 15<sup>e</sup> arrondissement (JEAMBAR D., *Portraits crachés*, op. cit., p. 133).

Nicolas Baverez<sup>76</sup>, *L'Impuissance publique*<sup>77</sup>. Il entrevoit alors l'entreprise comme une possibilité de carrière au moment où Air France traverse une crise.

« Donc, je me suis dit : “ce qu'on ne peut pas faire au niveau de la France, on peut le faire au niveau d'une entreprise publique, la sauver, la transformer, la réformer”. Bref, et c'est là que j'ai commencé à découvrir l'entreprise. »

Directeur général adjoint du groupe « Air France », il éprouve ensuite le désir de rejoindre secteur des entreprises culturelles afin dit-il de « réconcilier [ses] deux hémisphères : la culture et l'entreprise » ce qui s'avérera être une « illusion » :

« En fait, ces entreprises produisent du divertissement, pas de la culture [...] *Arte, France Culture*, certains programmes au sein de ces entreprises participent à la haute culture disons, mais... donc, voilà, c'est assez loin de Chateaubriand. »

Il entame alors une « troisième carrière » dans les médias, en occupant dans chaque entreprise, des postes de direction : P.-D.G. de NC Numéricable, en 1997, il est nommé président de *Canal+ France*, en 2000. La période entre 2002 et 2008 marque une parenthèse : il rejoint le groupe PPR comme directeur général distribution en 2003, puis P.-D.G. du groupe FNAC en 2003. En 2007, il participe à la création des Gracques, un groupe de hauts fonctionnaires appelant à un rapprochement du parti socialiste et de l'UDF.

« C'est la configuration de Macron si vous voulez, enfin, un poil plus à gauche. C'était des anciens membres des cabinets de l'époque de Mitterrand qui avaient été avec Rocard, beaucoup avec Fabius, moi avec Bérégovoy, qui ont écrit un texte pour dire, en 2007, la gauche ne compte qu'en ayant un système intellectuel, idéologique, programmatique et un système d'alliance qui l'arrime à son passé dirigiste [...] En fait, c'est : “faisons ce que toutes les gauches... faisons l'aggiornamento que toutes les gauches ont fait en Europe, la gauche en Allemagne, proposons une gauche réformatrice pas une gauche conservatrice, modifions au nom de la justice, réformons l'économie, réformons les systèmes de redistribution et pour ça, changeons notre système et au lieu de nous allier avec notre extrême gauche, comme on l'a fait traditionnellement, qui nous oblige à revenir à une gauche archaïque, allions-nous avec le Centre, Bayrou”. Et donc, on proposait Ségolène Royale et on leur disait : “c'est comme ça qu'on va gagner sur le plan électoral. Et c'est comme ça surtout qu'on va transformer le pays en vertus d'objectifs de justice sociale”. [...] Nous, c'était quand même une stratégie

76. Ancien élève de l'École normale supérieure, agrégé en sciences sociales, docteur en histoire à l'université Panthéon-Sorbonne, puis énarque, Nicolas Baverez entre, en 1988, à la Cour de Comptes, avant de rejoindre le cabinet de Philippe Seguin, président de l'Assemblée nationale. Après un passage dans le privé, il rejoint le barreau de Paris, travaille pour de grands cabinets d'avocats anglo-saxons, puis est réintégré, à sa demande, à la Cour des comptes, obtenant, le même jour, son admission à faire valoir ses droits à la retraite du secteur public (cf. fiche Wikipedia). Membre du comité directeur de l'Institut Montaigne, il a écrit plusieurs essais d'orientation libérale. Il est nommé chevalier de la Légion d'honneur, en 2007.

77. BAVEREZ N. et OLIVENNES D., *L'Impuissance publique*, Paris, Calmann Levy, 1994.

pour la gauche, ce n'était pas une stratégie ni gauche ni droite alors que Macron est allé plus loin. Nous, c'était un projet pour la gauche et lui s'est carrément mis au centre de l'échiquier, ni gauche, ni droite. »

En 2008, le propriétaire du *Nouvel Observateur* le recrute comme directeur général délégué et directeur de la publication de l'hebdomadaire politique. En 2010, il quitte son poste pour la direction d'*Europe 1*. P.-D.G. d'*Europe 1* et responsable du pôle d'information du groupe, il est nommé président de Lagardère active en 2011. Limogé de son poste en 2017, il prend la direction de CMI France (pour Czech Media Invest), la filiale française du groupe de Médias détenu par l'homme d'affaires et milliardaire tchèque, Daniel Kretinsky, puis rejoint *Libération* comme cogérant en 2020.

Dans chacun des espaces sociaux qu'ils ont traversés, ces dirigeants ont ainsi occupé des fonctions de direction au plus haut niveau. Auteurs de rapports<sup>78</sup>, ces hauts fonctionnaires, adoués chevaliers de l'Ordre national du Mérite, confirment la centralité, en France, de l'État dans l'accès aux ressources économiques et symboliques.

### Les cabinets ministériels : des accélérateurs de carrière différenciés

Les dirigeants de la filière étatico-administrative ont fait leurs armes au sein de cabinets ministériels. Spécificité française, ces entourages de l'exécutif, caractérisés par la présence de nombreux collaborateurs autour d'un ministre, constituent un « rouage majeur de l'appareil central d'État et une cheville ouvrière décisive du travail gouvernemental<sup>79</sup> ». « Cette fonction stratégique des cabinets a fortement contribué à en faire des lieux de passage privilégiés – bien que non obligés – pour occuper des positions stratégiques dans la haute administration et, dans une moindre mesure, dans les établissements publics<sup>80</sup>. » Le passage en cabinet, qui correspond à une période souvent brève dans la carrière, est « l'occasion d'une promotion ultérieure au sein de son corps administratif ou dans le secteur public<sup>81</sup> ». Deux grands types de ministères et d'institutions ressortent des carrières des membres de cette filière : d'un côté, le ministère de l'Économie et des Finances, la Cour des comptes ; de l'autre, les ministères de la Culture et de la Communication (les intitulés et périmètres variant selon les époques et les gouvernements). Plus exactement, sur 15 dirigeants de médias ayant travaillé en cabinet<sup>82</sup>, sept sont

78. JOUBERT-BOMPARD A., LAVENIR F. et WENDLING C., *L'Entreprise et l'hexagone*, ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie, Édition de Bercy-2001 ; OLIVENNES D., *Le développement et la protection des œuvres culturelles sur les nouveaux réseaux*, ministère de la Culture et de la communication, 2007, publié sous le titre : *La gratuité c'est le vol : quand le piratage tue la culture*, Grasset, coll. « Essais », 2007.

79. EYMERI-DOUZANS J.-M., BIOY X. et MOUTON S. (dir.), *Le règne des entourages. Cabinets et conseillers de l'exécutif*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 24-25.

80. SAWICKI F. et MATHIOT P., « Les membres des cabinets ministériels socialistes (1981-1993) », art. cité, p. 10.

81. *Ibidem*.

82. J'ai rajouté à ceux qui étaient en poste, cinq anciens dirigeants : Laure Adler (*France Culture*), Jérôme Clément (*Arte*), David Kessler (*France Culture, Inrocks, Huffington*), Laurent Solly (*TF1*), Alain Minc (*Le Monde*).

passés par le ministère de la Culture, six par le ministère de l'Économie et des Finances ou à la Cour des comptes (un a travaillé au ministère des PTT). Ces cabinets orientent les carrières dans le secteur privé ou public : le ministère de la Culture (ou de la Francophonie) constitue un tremplin vers la direction de médias publics, le ministère de l'Économie et des Finances ou la Cour des comptes, un accélérateur de carrière vers la direction de médias privés :

Tableau 9. Les médias selon le parcours ministériel

Média selon le type de ministère	Nombre d'individus
<b>Ministère de la Culture, de la Communication</b>	7
<i>Arte</i>	2
<i>France Culture</i>	2
<i>France Médias Monde</i>	1
<i>France 3</i>	1
<i>Radio France</i>	1
<b>Ministère des Finances, Budget, Cour des Comptes</b>	6
<i>Canal+</i>	1
<i>Europe1</i>	2
<i>Inrocks</i>	1
<i>RTL</i>	1
<i>TF1</i>	1
<b>Autre ministère</b>	1
<i>M6</i>	1
<b>Total général</b>	14

Sens vertical de la lecture du tableau : sur 14 dirigeants ayant travaillé dans un ministère, sept ont été affectés au ministère de la Culture et de la Communication (les intitulés changent en fonction des mandatures), six au ministère du Budget, à l'Inspection des Finances ou à la Cour des Comptes. Parmi les dirigeants du premier groupe, deux ont dirigé ou dirigent *Arte*, deux, *France Culture*, une, *France Médias Monde*, une *France 3*, un, *Radio France*. Parmi les dirigeants du deuxième groupe, deux ont dirigé ou dirigent *Europe 1*, un, *Canal+*, un, les *Inrocks*, un, *RTL*, un *TF1*. Un dirigeant, le président d'*M6*, Nicolas Bellet de Tavernost, a travaillé au secrétariat des P. et T., devenu ministère des PTT, comme chef du service Information et des relations publiques, entre 1978 et 1981<sup>83</sup>.

L'attractivité des grands groupes audiovisuels pour les hauts fonctionnaires issus de l'Inspection des Finances, de la Cour des comptes, du ministère de l'Économie et des Finances révèle l'existence d'un espace intégré entre l'État et l'Audiovisuel privé. Le parcours du président du groupe *RTL* illustre bien le rôle des cabinets ministériels dans la carrière de dirigeants de médias exerçant dans

83. Source : *Who's Who in France*, 18 juillet 2018.

le « privé ». Diplômé de l'École normale supérieure et de Sciences Po, il réussit le concours d'administrateur au Sénat. À la commission des Finances, il prend en charge le secteur de la presse écrite et audiovisuelle, spécialité qu'il conserve lors de ses trois années d'expérience en cabinet ministériel dans le gouvernement d'Edouard Balladur puis d'Alain Juppé :

« Je rentre au cabinet ministériel de Nicolas Sarkozy, en juillet 1994 et là, j'ai fait trois années de cabinet, de juillet 1994 à mai-juin 97. Dans ces trois années de cabinet, j'ai toujours travaillé en étant responsable du secteur médias, d'abord auprès du ministre du budget en charge du secteur de la communication, puis auprès de Philippe Douste-Blazy qui était ministre de la Culture et de la Communication, puis au cabinet du premier ministre, Alain Juppé, pour quelques mois seulement, puisqu'après, il y a eu la dissolution de 1997, où j'étais également en charge du secteur médias, c'est-à-dire, le suivi des réglementations, des budgets, des enjeux industriels du secteur médias, ça veut dire, presse, ce qu'on appelait à l'époque "audiovisuel, télévision et radio", et dans certains cas, "cinéma et multimédias", ce qu'on appellerait aujourd'hui internet<sup>84</sup>. »

Ce capital bureaucratique allié à son expertise des médias lui permet d'être nommé à la direction du groupe Lagardère :

« Il [le directeur général du groupe Lagardère] recherchait auprès de lui quelqu'un de la stratégie médias, il a estimé qu'avec l'expérience que j'avais emmagasinée dans les cabinets ministériels et avant, au Sénat, que j'avais une bonne vue disons, de l'ensemble du secteur médias, des entreprises, de leurs enjeux, de leur situation. »

Cette première expérience de direction marque son entrée dans la *carrière*<sup>85</sup> de dirigeant de médias (successivement à *La Provence*, propriété de Lagardère, *France 2*, *M6*, *RTL Groupe*).

Ces trajectoires de pantouflage restent particulièrement décrites par ceux qui sont restés attachés à l'État et à une conception du service public. Ainsi, cette présidente de groupe audiovisuel oppose-t-elle aux dirigeants « gestionnaires », ayant un « profil techno », son sens de « l'intérêt général » et son attachement aux contenus :

« C'est différent des chefs d'entreprise avec une dimension cotation en bourse, restructuration... Moi, je suis arrivée à ce métier par amour des contenus, par amour du sens de... par intérêt pour le service public donc... gestionnaire pure, je ne le suis pas. Je suis prête à me faire mal en étant gestionnaire au service de ce qui me semble donner du sens à ma vie<sup>86</sup>. »

84. Cet extrait et le suivant proviennent d'un entretien réalisé en 2017.

85. BECKER H. S., *Outsiders. Étude de sociologie de la déviance*, Paris, Métailié, 1985.

86. Entretien, 2017.

Partant de l'observation qu'attribuer aux dirigeants de médias des affiliations partisans (les situer sur un axe « gauche »/« droite »<sup>87</sup>) est une pratique courante dans le champ, les ministères et les entourages peuvent aussi, parce qu'ils constituent de puissants marqueurs politiques, remettre en cause la neutralité partisane des dirigeants. Relatant la nomination par le président de la République, Nicolas Sarkozy, à la présidence d'Arte, de Véronique Cayla, *Libération* croit ainsi bon de préciser qu'elle est « proche de Jacques Chirac, marquée à droite – mais pas au fer rouge non plus – et c'est aussi à ça qu'elle doit sa nomination<sup>88</sup> ». Après son diplôme de Sciences Po, cette fille d'ingénieur en chef des mines, est attachée de presse pour les éditions Denoël. Elle entre ensuite au secrétariat d'État à la Culture, comme chargée de mission au fonds d'intervention culturelle (1973-1974), au cabinet de Michel Guy, entre 1974 et 1976. Chargée de mission au SJTI, de 1976 à 1978, elle est ensuite nommée conseiller technique chargé du cinéma au cabinet de Jean-Philippe Lecas, au ministère de la Culture et de la Communication. Elle se voit confier, par Jacques Chirac, la Vidéothèque de Paris. Après un passage à la tête du groupe Marin Karmitz, Jacques Chirac la nomme au Conseil supérieur de l'audiovisuel, en 1999. Deux ans plus tard, elle dirige le Festival de Cannes, puis rejoint la direction du Centre national de la cinématographie, avant d'être nommée à la direction d'Arte France, en 2010.



Les différentes filières d'accès à la direction de médias présentées dans ce chapitre constituent des « idéaux-types ». Loin d'être pures, elles s'imbriquent les unes aux autres mais dans certaines limites. Si la circulation entre ces filières met en évidence des espaces intégrés, elle révèle aussi l'existence de frontières invisibles. Par exemple, le P.-D.G. de Lagardère Active peut être classé dans la filière intellectuelle par sa formation à l'École normale supérieure, dans la filière étatique (Énarque, Cour des comptes), économique (puisqu'il rejoint le secteur privé), politique (ancien militant, membre des Gracques). En revanche, il ne peut rejoindre la filière journalistique, la commission de la carte professionnelle des journalistes lui en ayant refusé l'accès. À la croisée des filières militante, journalistique et intellectuelle, le directeur de *Médapart* n'a pas de liens particuliers avec la filière étatico-administrative. En revanche, son statut de P.-D.G. l'intronise dans la filière économique. Ces agents multipositionnels mettent en évidence l'existence de mondes qui ne sont pas toujours inter-sécants. La dévalorisation de la filière intellectuelle et militante au profit des filières journalistiques, économiques et administratives, à la direction des grands groupes interroge le rôle de relais d'élite joué par cette fraction des dirigeants de médias.

87. LE BOHEC J. et LE DIGOL C. (dir.), *Gauche-droite. Genèse d'un clivage politique*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.

88. *Libération*, 28 octobre 2010.

## Le genre des états-majors des médias

La quasi-absence de femmes à la direction de médias constitue une entrée pour étudier le travail d'ajustement aux exigences sociales liées à la position de dirigeant de médias<sup>1</sup>. Le groupe des dirigeants de médias s'est construit à l'instar d'autres élites (économiques, politiques, intellectuelles et artistiques) à distance des femmes. Après avoir indiqué la façon dont les normes masculines surdéterminent les contours du poste, ce chapitre revient sur les formes de la division sexuelle du travail révélées par la place des femmes dans les états-majors des médias nationaux. Celle-ci fait apparaître deux types de « ségrégation », l'une, verticale, la seconde, horizontale. Le chapitre montre ensuite que la capacité à surmonter ces impositions de normes masculines, qui s'exercent particulièrement à travers l'organisation du temps et les formes de commandement, varie selon le type de direction (managériale ou éditoriale) ainsi qu'en fonction des ressources dont ces femmes disposent. Occuper une position dans un secteur où les normes organisationnelles et professionnelles dominantes sont « masculines » et la conserver, nécessite, *in fine*, de « travailler sa place<sup>2</sup>. »

### L'imposition d'un discours androcentré

Après avoir présenté le caractère androcentré des discours sur les dirigeants de médias, cette sous-partie souligne la façon dont les femmes dirigeantes puisent dans ces représentations des éléments pour construire leur légitimité.

#### Un « gender blindness »

Dans les discours indigènes, les états-majors des médias nationaux se présentent comme des lieux « neutres », c'est-à-dire indifférents aux rapports sociaux de sexes qui contribuent à [les] structurer<sup>3</sup>. Cette invisibilité est renforcée par le caractère androcentré (*gender blind*<sup>4</sup>) des recherches menées sur les hiérarchies médiatiques.

1. Ce chapitre repose principalement sur six entretiens avec des dirigeantes de médias croisés avec des extraits de témoignages d'hommes. À l'exception d'une femme (*RMC*), toutes travaillent pour l'audiovisuel public : *France Média Mondes, France Télévisions, France Culture, LCP*.

2. BENQUET M. et LAUFER J., « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés* 2016/1, n° 35, p. 19-25.

3. FILLIEULE O., MATHIEU L. et ROUX P., « Introduction » dossier « Militantisme et hiérarchies de genre », *Politix*, n° 78, 2007, p. 7-12.

4. NEVEU É., « Le genre du journalisme. Des ambivalences de la féminisation d'une profession », *Politix* 2000, vol. 13, n° 51, p. 179-212.

En effet, la prise en compte d'une perspective de genre dans les travaux sociologiques sur le journalisme est relativement récente<sup>5</sup>. Mais elle s'intéresse davantage aux journalistes qu'aux dirigeants. L'absence de recherches, à l'exception de celles menées par Monika Djerf-Pierre sur les élites médiatiques en Suède<sup>6</sup>, tranche avec la littérature académique sur les dirigeantes<sup>7</sup> économiques<sup>8</sup>, politiques<sup>9</sup>, étatiques<sup>10</sup> artistiques<sup>11</sup>. Ici, « l'intégration d'une perspective de genre » vise à mettre en lumière la façon dont la domination masculine s'exerce de façon transversale et les formes qu'elle revêt au plus haut niveau de la hiérarchie des médias.

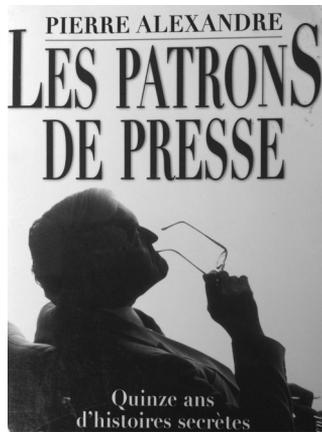
### *Un métier d'hommes*

La littérature académique et journalistique contribue à conjuguer la profession de dirigeant de médias au masculin. Sur les quarante portraits que contient l'opuscule *Ils ont fait la presse*, une seule femme figure au palmarès : Marguerite Durand, fondatrice de *La Fronde*, journal féministe, en 1897<sup>12</sup>. Françoise Giroud qui dirigea *L'Express* s'efface devant son coéquipier et ancien amant, Jean-Jacques Servan Schreiber<sup>13</sup>. Marlène Coulomb-Gully a repéré le même défaut d'attention porté à Jeanne Maréchal, l'épouse du cofondateur du *Canard Enchaîné*, dans l'ouvrage très documenté de l'historien Laurent Martin<sup>14</sup>. Dans la même ligne, Jacqueline Beytout, propriétaire et directrice de la publication des *Échos*, de 1966

5. DAMIAN GAILLARD B., FRISQUE C. et SAITTA E. (dir.), *Le journalisme au féminin. Assignations, inventions, stratégies*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010; LÉVÊQUE S., *Presses féminines, presses féministes. Ce que le journalisme fait aux femmes et ce que les femmes font au journalisme*, HDR de science politique, université Paris 1, 2016. WALTER J. et Fleury B., « Penser le genre en sciences de l'Information », *Questions de communication*, n° 16, 2009, p. 131-140; BLANDIN C. et MÉADEL C., « Présentation. La cause des femmes », *Le Temps des médias*, 2009/1, n° 12, p. 6-10. BLANDIN C., LÉVÊQUE S., MASSEI S. et PAVARD B., « Présentation. Féminismes et médias : une longue histoire », *Le Temps des médias*, 2017/2, n° 29, p. 5-17.
6. DJERF-PIERRE M., « Lonely at the top », art. cité.
7. BENQUET M. et LAUFER J., « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés*, 2016/1, n° 35, p. 19-25.
8. BENDER, A.-F., REY D. et SCOTTO M.-J., « Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n° 1, 2016, p. 67-85; BOUSSARD V., « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n° 1, 2016, p. 47-65; Rabier, Marion. « Le ciel de plomb des organisations patronales », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n° 1, 2016, p. 87-105.
9. MATONTI F., *Le genre présidentiel. Enquête sur l'ordre des sexes en politique*, Paris, La Découverte, 2017; DULONG D. et LÉVÊQUE S., « Une ressource contingente. Les conditions de reconversion du genre en ressource politique », *Politix*, n° 60, 2002, p. 81-111.
10. JACQUEMART A., LE MANCQ F. et POCHIC S., « Femmes hautes fonctionnaires en France. L'avènement d'une égalité élitiste », *Travail, genre et sociétés*, 2016/1, n° 35, p. 27-45; GUILLAUME C. et POCHIC S., « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés* 2007/1, n° 17, p. 79-103.
11. RAVET H., « Cheffes d'orchestre, le temps des pionnières n'est pas révolu ! », *Travail, genre et sociétés*, 2016/1, n° 35, p. 107-125; NAUDIER D., *La cause littéraire des femmes : modes d'accès et modalités de consécration des femmes dans le champ littéraire (1970-1998)*, thèse de sociologie, EHESS, 2000.
12. AGNÈS Y. et EVENO P. (dir.), *Ils ont fait la presse. L'histoire des journaux en France en 40 portraits*, op. cit.
13. *Ibid.*
14. COULOMB-GULLY M., « "Messieurs du Canard" Le genre de la satire », *Communication & langages*, 2013/3, n° 177, p. 75-91. « La façon dont elle prend en main les destinées du journal à la mort de son époux n'est guère explicitée, pas plus que la façon dont elle préside le conseil d'administration, nommant "Tréno" (Ernest Raynaud de son vrai nom) rédacteur en chef et maintenant l'indépendance du journal pendant les 20 ans de sa gouvernance » (p. 77).

à 1988 (1989 pour la direction de la publication) n'est citée qu'en note de bas de page du tome V de *L'Histoire générale de la presse française*, ouvrage de référence sur la presse<sup>15</sup>. À l'exception de Marguerite Durand<sup>16</sup>, de Françoise Giroud<sup>17</sup> et d'Anne Sinclair (plus connue pour ses émissions politiques que pour ses fonctions de dirigeante qu'elle a, de fait, peu exercées)<sup>18</sup>, les biographies de dirigeants de presse sont essentiellement consacrées à des hommes. L'iconographie vient appuyer cette représentation genrée du poste. Les mises en scène du pouvoir font ressortir l'ethos masculin paré des attributs de la fonction (costume, cravate, fauteuil, lunettes). La couverture de l'ouvrage de Pierre Alexandre sur les « patrons de presse » présente en contre-jour un homme d'âge mûr, anonyme, vêtu d'un costume sobre, d'une cravate, assis de façon nonchalante dans un fauteuil en cuir, mâchonnant l'anse de ses lunettes en écailles, *signifié* de l'intellectuel que renforce la présence d'un stylo, dans l'autre main<sup>19</sup>.

Figure 3. ALEXANDRE P., Les patrons de presse. Quinze ans d'histoire secrète, Paris, Anne Carrière, 1997



L'ouvrage d'Odile Benahya-Kouider sur les coulisses de la vente du *Monde* donne à voir une galerie de portraits d'hommes de plus de 45 ans (banquier,

15. BELLANGER C. et al. (dir.), *Histoire générale de la presse française tome V, de 1958 à nos jours*, op. cit., p. 378.

16. LÉVÊQUE S. « Femmes, féministes et journalistes : genre et engagement comme ressources professionnelles : le cas des rédactrices de *La Fronde* » in DAMIAN GAILLARD et al. (dir.), *Le journalisme au féminin. Assignations, inventions et stratégies*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 47-48; RABAUT J., *Marguerite Durand, 19867-1936, la Fronde féministe ou le Temps en jupons*, Paris, L'Harmattan, 1996; COQUART E., *La frondeuse, Marguerite Durand, patronne de presse et féministe*, Paris, Payot, 2010.

17. OCKRENT C., *Françoise Giroud, Une ambition française*, Paris, Fayard, 2003; Adler L., *Françoise*, Paris, Grasset, 2011.

18. HERTOUE A. et TRONCHOT M., *Anne Sinclair, femme de tête, dame de Cœur*, Paris, Calmann-Lévy, 2011. Trois autres ouvrages ont été consacrés au couple Anne Sinclair et Dominique Strauss-Khan après l'affaire du Sofitel. Avant d'être nommée directrice d'Huffington Post France, en 2012, Anne Sinclair n'avait eu qu'une brève expérience de direction à *TF1* comme directrice générale puis vice-présidente d'*e-TF1*, la filiale Internet du groupe.

19. ALEXANDRE P., *Les Patrons de presse*, op. cit.

industriel, mécène, dirigeant d'entreprise, journaliste, consultant) en direction desquels se dirige la silhouette de l'ancien président de la République, Nicolas Sarkozy :

Figure 4. BENYAHIA-KOUIDER O.,  
Un si petit Monde, Paris, Fayard, 2011. Tous droits réservés.



Ces représentations de dirigeants de médias insistent sur le corps au travail pour bien spécifier la dimension professionnelle, première, de l'identité sociale des dirigeants, comme l'illustre le portait d'Hubert Beuve-Méry, cofondateur du *Monde* :

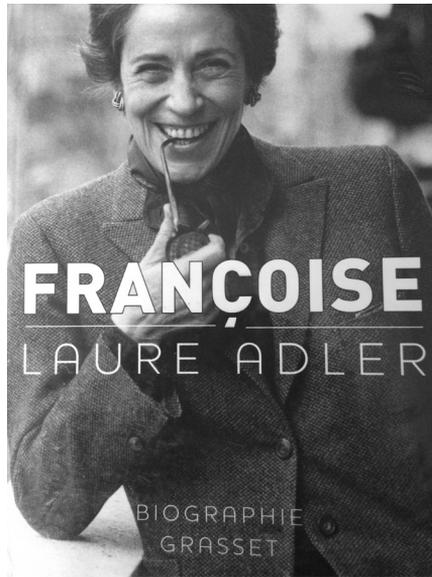
« Les récits ne manquent pas qui le décrivent à son bureau du premier étage de la rue des Italiens, lisant et relisant inlassablement la copie du journal, la presse française et étrangère, les lettres des lecteurs et les comptes de la SARL annotant de sa petite écriture fine, de plus en plus penchée et troublée ou sabrant un passage d'un trait de son gros crayon rouge et bleu, toujours attentif et jamais indifférent, prêt à ouvrir des pistes nouvelles qui puissent favoriser une sortie honorable à celui qui le sollicitait<sup>20</sup>. »

20. EVENO P., *Histoire du journal Le Monde 1944-2004*, Paris, Albin Michel, p. 43.

### *Construire des positions de pouvoir pour les femmes*

De façon générique, les qualités prêtées par la presse aux dirigeantes de médias renvoient à des oppositions mythico rituelles : haut/bas, dessus/dessous, sec/humide, chaud/froid, actif/passif, mobile/immobile, qui mettent en évidence les formes de classification sexuées avec lesquelles nous construisons le monde<sup>21</sup>. « Dame de fer », « Femme de pouvoir », « dame de pique », « battante », les expressions utilisées par la presse féminine et généraliste pour désigner les dirigeantes de médias et les postures adoptées par les premières générations de femmes nommées à ces fonctions révèlent la façon dont *l'ethos* masculin s'impose à la profession.

Figure 5. ADLER A., Françoise, Paris, Grasset, 2011



Pour faire leur place, les premières femmes dirigeantes ont été amenées à porter cheveux courts, vestes tailleurs et pantalon. Bien que les nouvelles générations soient plus enclines à exprimer leur féminité – une présidente de groupe audiovisuel arbore cheveux longs et hauts talons –, une fraction d'entre elles continue à reproduire des codes socialement classés comme masculins. Le surinvestissement dans le travail, la capacité à « prendre des coups », à se « battre », le « sang-froid », le « culte de l'effort », le goût du « risque », la franchise, voire la « brutalité », sont autant de traits saillants qui ressortent des portraits et entretiens réalisés auprès des dirigeantes de médias. Ainsi, Delphine Ernotte, première présidente du groupe de télévision publique « sait dire son fait à quelqu'un froidement, droit dans les yeux, et il a dû y avoir droit. », confie, par exemple, son

21. BOURDIEU P., *La domination masculine*, Paris, Seuil, 1998.

entourage. « Elle peut être dure. Quand elle veut se séparer de quelqu'un, elle sait le faire sans tergiverser », ajoute cette autre proche, ancienne ministre de la Culture<sup>22</sup>. « C'est une femme très intelligente et déterminée, qui a une grande capacité à embrasser des problématiques complexes et à les résoudre. C'est une battante, une femme engagée, mais c'est quelqu'un qui sait être dans l'attention », commente une troisième personne<sup>23</sup>. La description d'Arlette Chabot, l'une des rares femmes à avoir dirigé l'Information pour une chaîne de télévision, offre un condensé de ces clichés : « La dame de fer de l'info, qui refuse la langue de bois et use d'un style franc, pour ne pas dire brutal, attire souvent sur elle la foudre. Tous lui reconnaissent un caractère de chien, mais aussi un solide humour et une rigueur sans faille<sup>24</sup>. » Au passage, on voit ici combien les expressions utilisées pour qualifier ces femmes – « Dame de fer », « Femme de pouvoir », « dame de pique », « battante », « femme puissante » – puisent dans le stock des représentations disponibles sur les femmes de pouvoir. Les qualités construites comme masculines s'opposent à l'écoute, l'attention, l'émotion, l'empathie, la gentillesse, à l'ordre familial, la reproduction, « au monde des choses humaines<sup>25</sup> ». Ces qualités féminines peuvent parfois constituer une ressource<sup>26</sup>. « Elle cravache, cajole, console. “Mère-tape dur” un instant, “mère-poule” le suivant », écrit ainsi le supplément magazine du *Monde* au sujet de la directrice de *France Inter*, Laurence Bloch<sup>27</sup>. « Elle se donne corps et âme à cette antenne<sup>28</sup> », ajoute l'auteur de l'article, Philippe Ridet, reproduisant, involontairement, le stéréotype de la femme dévouée. Dans la même ligne, Laure Adler déclare au *Journal du dimanche* : « Je persiste à croire qu'une femme est plus capable de suivi, d'attention et d'écoute qu'un homme. Les femmes ont une plus grande proximité avec la vie. L'importance des crèches, de l'éducation, de la culture, du social, elles connaissent<sup>29</sup>. » Mais cette ressource reste ambivalente dans la mesure où le crédit attaché à l'institution repose précisément sur cette tension entre le « monde des choses matérielles » et celui des « choses humaines<sup>30</sup> ». Ainsi, les qualités mises en avant par les dirigeants et dirigeantes de médias contribuent-elles à perpétuer l'ordre des sexes ou plus exactement à inscrire la division sexuelle dans « l'ordre des choses<sup>31</sup> ».

22. « Delphine Ernotte, la femme qui détient le pouvoir », *Marie-Claire*, 5 octobre 2016.

23. *La Parisienne*, 23 avril 2015.

24. « Arlette Chabot, lutteuse de l'information », *Télé Obs*, 23 août 2010.

25. MAUGER G. et POLLIAK C., « Les usages sociaux de la lecture », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1998/3, n° 123, p. 3-24, réf. p. 8.

26. Sur ce point, lire BONI-LEGOFF I., « « Ni un homme, ni une femme, mais un consultant. » Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et emploi*, 2012/4, n° 132, p. 21-34.

27. « Laurence Bloch, audience et sentiments », *M-le magazine du Monde*, 29 juin 2019.

28. *Ouest France*, 10 novembre 2019.

29. « Laure Adler : “À *France Culture*, j'ai été secrétaire puis directrice” », *JDD*, 5 octobre 2013.

30. « Il m'a appris une chose rare dans ce métier. Celle d'accepter de ne pas être aimé. Il a toujours fait preuve d'un très grand courage » témoigne Nicolas de Tavernost, président du directoire du groupe M6 au sujet de l'ancien P.-D.G. de *TF1*. « Patrick Le Lay, l'homme qui a bâti la puissance de TF1 », *Le Figaro Économie*, 19 mars 2020.

31. BOURDIEU P., *La domination masculine*, op. cit.

## Une ségrégation verticale et horizontale

Les dirigeants de médias viennent confirmer le constat que les femmes occupent dans le monde professionnel une place subordonnée et qu'elles sont assignées à des postes et des fonctions moins valorisées que leurs homologues masculins<sup>32</sup>. En 1979, l'anthropologue Paola Tabet, dans son article, « Les mains, les outils, les armes », montrait que le contenu de la division sexuelle du travail reposait « notamment sur le monopole masculin, à de rares exceptions près, du maniement des outils les plus sophistiqués<sup>33</sup> ». De même que les ingénieurs ont longtemps incarné la maîtrise de savoirs scientifiques et techniques et la capacité à les mettre en action<sup>34</sup>, de même le maniement des armes, au sein de la police, a longtemps été perçu comme l'apanage des hommes<sup>35</sup>. En occupant des postes à responsabilité dans un secteur stratégique car traitant du champ politique, les femmes dirigeantes ont ainsi bouleversé deux normes informelles : le contrôle des hommes sur les postes à responsabilités et celui exercé sur les outils intellectuels et les instruments du débat public.

### *Une ségrégation verticale*

Comme dans la majorité des lieux de pouvoir, la direction de média est un poste dessiné pour les hommes. Avec dix femmes pour quatre-vingt-treize dirigeants, soit 10 %, la proportion des femmes est équivalente à celle des ambassadrices en 2001 (18 ambassadrices sur 179) et se situe entre le ratio femmes/hommes du Conseil d'État (une femme sur sept conseillers), des préfets (9 préfètes sur 117 postes) et de la Cour des comptes (une femme sur quinze<sup>36</sup>). Le rapport sur la place des *Femmes et hommes dans les médias*<sup>37</sup>, réalisé à partir du dépouillement des principaux titres figurant dans l'annuaire Media SIG 2006, montrait que, malgré l'augmentation des femmes dans le journalisme (+24 % entre 1997 et 2008<sup>38</sup>), les femmes ne représentent que 8,8 % des dirigeants de publication ou de chaîne et qu'aucune d'entre elles ne figurait parmi le P.-D.G., président ou vice-président<sup>39</sup>.

Lorsqu'on regarde dans le détail, les tâches accomplies par les femmes, l'on s'aperçoit qu'elles permettent de décharger les hommes du travail répétitif, de

32. MARUANI M., *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2003 (2000).

33. TABET P., « Les Mains, les outils, les armes », *L'Homme*, tome 19, n° 3-4, 1979, p. 5-61.

34. GARDEY D., « Catherine Marry, Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 4, 2005, p. 552-554.

35. PRUVOST G., « Le cas de la féminisation de la Police nationale », *Idees économiques et sociales*, 2008/3, n° 153, p. 9-19.

36. LE PORS A. et MILEWSKI F., « Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs : premier rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques », Sciences Po publications, 2002, p. 13.

37. GAUTIER G., *Femmes et hommes dans les médias, Rapport d'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes au Sénat*, 11 juillet 2007.

38. Données de la commission de la carte d'identité des journalistes professionnels, en juin 2009.

39. DAMIAN-GAILLARD B. et al., *Le journalisme au féminin, op. cit.*, p. 267.

gestion et d'organisation, afin qu'ils puissent exercer un rôle à la fois plus souple et valorisant de représentation. Une dirigeante d'une grande station de radio nationale utilise l'expression de « malédiction » pour désigner cette séparation des rôles, assignant, aux hommes l'incarnation du média, aux femmes, l'exécution du travail :

« Je veux dire à l'époque où Laurence Bloch était l'adjointe de Philippe Val, moi d'Olivier, au-delà des caractères des uns et des autres, il y avait l'idée que c'était dans l'ordre des choses, il y avait un homme qui était dans l'incarnation et la femme qui faisait le boulot derrière<sup>40</sup> ! »

Aussi perçoit-elle son poste comme un moyen de se libérer de l'emprise des hommes sur son travail :

« La vraie question c'est : "qu'est-ce que c'est d'être une femme dirigée par des hommes?" D'une certaine façon, une fois qu'on est à la direction, on n'a plus ça quoi. Et ça fait...

– *C'est une question qui s'est posée à vous ?*

– Ben oui, parce qu'il y avait quand même l'idée que les mecs sont "numéro 1" et les femmes, parce qu'elles ont la tête bien faite, font le travail derrière eux. Donc, d'une certaine façon, moi je me suis délivrée de cette *malédiction* mais qui était assez répandue. »

Françoise Héritier a proposé le concept de « valence différentielle des sexes » pour souligner l'existence d'un principe universel : « la catégorie positive [est] dans toutes les cultures, ce qui correspond au masculin<sup>41</sup> ». Lorsque les femmes parviennent à occuper des postes à responsabilités dans les organisations médiatiques, leurs rémunérations sont généralement moins élevées (rapport d'un tiers) que celles de leurs homologues masculins. Parallèlement, elles font fréquemment l'objet de remarques, on les appelle par leur prénom plutôt que par leur nom en réunions de direction, on considère qu'elles n'ont pas de compétences techniques ou encore qu'elles sont sous l'influence d'un mentor. Ces remarques fonctionnent comme autant de rappel à l'ordre des sexes.

### *Une ségrégation horizontale*

L'examen des lieux d'exercice et des types de fonctions exercées par les femmes dirigeantes atteste également d'une ségrégation horizontale. En dépit de nominations récentes des femmes à la direction de journaux politique<sup>42</sup>, la presse écrite apparaît comme un bastion de la masculinité<sup>43</sup> : 29 % des femmes

40. Cet extrait et le suivant proviennent d'un entretien réalisé en 2017.

41. HÉRITIER F. et MOLINIER P., « La valence différentielle des sexes, création de l'esprit humain archaïque », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/1, n° 17, p. 167-176.

42. Depuis cette enquête, trois femmes ont été nommées à la direction de la rédaction de journaux politiques. Cf. *infra*.

43. SEDEL J., « Une reconfiguration des spécialisations professionnelles au Monde », in DAMIAN-GAILLARD B. et al. (dir.), *Le journalisme au féminin*, op. cit., p. 153-168.

de mon échantillon ont travaillé exclusivement en presse écrite contre 65 % dans l'audiovisuel et 7 % dans les deux supports (presse écrite et audiovisuelle). Non seulement les passages de femmes à la direction de ces journaux sont de courte durée – Natalie Nougayrède resta un an et deux mois à la tête du *Monde*, Audrey Pulvar, six mois à la direction générale du magazine *Les Inrocks* – mais ils sont aussi souvent décriés (cf. *infra*). De façon générique, les femmes sont peu représentées dans le journalisme politique qui constitue la voie d'accès royale vers ce type de presse<sup>44</sup> : 29 % contre 44 % des hommes.

Les femmes dirigeantes de médias exercent surtout des fonctions de gestion et d'administration (50 % des femmes dirigeantes de médias ne sont pas journalistes contre 24 % des hommes<sup>45</sup>). Elles travaillent majoritairement pour une télévision (50 %) contre un tiers en presse écrite, principalement dans l'audiovisuel public (50 %). La nomination récente de femmes à la direction de l'audiovisuel public, effet corrélatif des politiques de parité<sup>46</sup>, contribue pour moitié à la féminisation de la profession<sup>47</sup>.

## Une temporalité et un commandement masculins

Le caractère masculin des états-majors des médias d'information apparaît de façon saillante à travers la temporalité et le type de commandement.

### Une temporalité « masculine »

La temporalité est un domaine privilégié où le « genre » comme rapport social agit. On retrouve dans les horaires contraignants de la presse quotidienne, en particulier, certains traits de « l'institution totale<sup>48</sup> » : « Dans un journal, c'est au moins 12 heures par jour, il n'y a pas vraiment de week-end, on ne fait pas

44. 71 % des directeurs de rédaction travaillant en presse écrite (contre 32 % en presse audiovisuelle) sont des journalistes politiques.

45. Dans l'audiovisuel, en 1988, les femmes étaient représentées à la production, aux ressources humaines ou la publicité plutôt qu'à la politique générale des chaînes (DAGNAUD M. et MEHL D., *Patrons de chaîne*, *op. cit.*, p. 132).

46. Votée en 2007, étendue en 2013 à d'autres échelons, la loi sur la parité n'a cependant pas modifié le caractère d'exception de l'accès des femmes aux plus hautes fonctions politiques indique Frédérique Matonti : « historiquement, quatre femmes seulement ont dirigé ou dirigent un parti politique de premier plan (Michèle Alliot-Marie, Marie-George Buffet, Martine Aubry, Marine Le Pen), une seule a été premier ministre (Édith Cresson) et une seule a accédé au second tour d'une élection présidentielle (Ségolène Royal) ». MATONTI F., *Le genre présidentiel. Enquête sur l'ordre des sexes en politique*, *op. cit.*, p. 30.

47. En 2016, la moitié des femmes de mon échantillon travaillait pour l'audiovisuel public soit Delphine Ernotte (*France Télévisions*), Marie-Ève Malouines (*LCP*), Dana Hastier (*France 3*), Sandrine Treiner (*France Culture*), Véronique Cayla (*Arte*), Marie-Christine Saragosse (*France Médias Monde*), Laurence Bloch (*France Inter*). Deux femmes travaillaient pour une chaîne privée : Catherine Nayl (*TF1* avant de rejoindre *France Inter*), Cécilia Ragueneau (*RMC*). La presse écrite comptait Emmanuelle Delapierre et Fabienne Pascaud (*Télérama*), Claire Léost (Lagardère active), Élisabeth Levy (*Causeur*), et Anne Sinclair (*Huffington*). Depuis, Dana Hastier, Marie-Eve Malouines, Véronique Cayla, Anne Sinclair, Cécilia Ragueneau ont quitté leur poste, Sibyl Veil a été nommé à la présidence de *Radio France*. Dominique Nora à *L'Obs*, et Natacha Polony, à *Marianne*, en 2018; Caroline Monnot, au *Monde*, en 2020.

48. GOFFMANN E., *Asiles. Étude sur les conditions sociales de malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.

moins. Quand on dirige un magazine, ça n'a rien à voir », dit l'ancien directeur-fondateur d'un quotidien national qui compare le quotidien à une « machinerie » avec des horaires « militaires » et « ferroviaires » :

« Le propre du quotidien c'est que c'est une machinerie [...]. C'est une œuvre collective avec des horaires *militaires*, on ne peut pas tricher avec les horaires. Il faut nécessairement un ordre horaire d'abord qui est imposé. Il y a une conférence impérative, des réunions en fin de matinée ou dans l'après-midi, pour mettre en forme le journal. La "Une" doit être décidée en fin de journée. C'est des horaires ferroviaires. Un journal c'est ferroviaire. D'ailleurs, on parle de "chemin de fer". C'est "time table" impératif. Tout dépassement est dramatique. C'est une sanction. *Libération* en retard, on ratait le premier service dans les imprimeries de province, quand c'était édité en fac-similé<sup>49</sup>. »

Les chaînes et radios d'information en continu ont par définition une conception très contraignante de la temporalité de la production de l'information, donnant l'impression que « cela ne s'arrête jamais<sup>50</sup> ». Ce rapport au temps place le travail au centre du système de valeurs des dirigeants, comme l'exprime cette pédagogue d'un groupe audiovisuel public :

« Pour moi, la valeur travail, je crois qu'on n'est pas un grand professionnel, on n'est pas un grand journaliste, on n'est pas un grand technicien si on n'a pas une sorte de sérieux dans le travail<sup>51</sup>. »

Or, ce temps consacré à l'activité professionnelle empiète sur celui dédié à la vie domestique, domaine construit comme féminin : « Je n'ai pas dîné avec mes enfants avant qu'ils aient dix ans », témoigne ainsi cette dirigeante, journaliste politique, qui associe cependant sa nouvelle fonction à un rapport moins contraint au temps que lorsqu'elle dirigeait le service politique d'une grande radio nationale. Une autre dirigeante « opérationnelle » dit avoir une garde d'enfant à plein-temps et des grands-parents très présents auprès de ses trois enfants qui « vont bien ». Si les « nouveaux outils » lui permettent d'être en relation avec sa famille pendant ses horaires de bureau, son travail envahit aussi, par leur truchement, sa sphère privée. Et de décrire son téléphone portable toujours branché sur sa table de nuit. « Je commence très tôt, je finis très tard et je bosse tout le temps, c'est un problème d'ailleurs », dit la présidente d'un groupe audiovisuel public. Nathalie Lapeyre a montré comment l'arrivée des femmes dans des professions masculines les confrontait à « un ethos professionnel fondé sur un contrat de genre (macro) spécifique, caractérisé par le surinvestissement des hommes dans l'espace professionnel au détriment de la sphère privée<sup>52</sup> ». Dans un travail antérieur sur la féminisation du quotidien *Le Monde*, j'ai souligné que les femmes qui avaient un rapport plus souple au temps étaient aussi les plus

49. Entretien, 2011.

50. Entretien, 2016.

51. Entretien, 2017.

52. LAPEYRE N., *La profession face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octares, 2003, p. 52-53.

dominées dans l'institution<sup>53</sup>. Aussi, l'ancrage sur le lieu de travail apparaissait-il au cours de cette enquête comme un élément de différenciation entre hommes et femmes, ce temps étant nécessaire pour se faire une place, occuper l'espace, glaner des informations utiles pour construire des positions d'autorité. L'occupation des positions les plus hautes reposait sur l'élasticité du temps de travail que les hommes et quelques femmes s'octroient.

S'il est une séquence qui rompt avec les routines professionnelles et révèle, à plus d'un titre, la division sexuelle du travail, c'est bien la maternité. Expriment sa difficulté à être une mère avec « de lourdes responsabilités » professionnelles, cette présidente de médias audiovisuel se dit solidaire de ses collègues avec enfants qui « refusent de “monter en responsabilité” » :

« Je pense que j'ai fait mal parfois, sincèrement et je vais dire que je ne trouve pas du tout que c'est si facile que ça d'accepter de lourdes responsabilités et d'élever ses enfants en ayant un rôle de mère. Je ne trouve pas ça facile et je pense que j'ai dû à certains moments faire des dégâts, et qu'on les jugera quand les miens iront voir s'il faut payer un psychanalyste pour voir les résultats. Je pense que ça a des avantages parce que peut-être ça a une certaine fierté... enfin, ça peut générer ça, et puis pas avoir sa mère tous les jours sur le dos... mais pas être là à 16 h 30, jamais être là à 16 h 30, sauf quand on est enceinte du suivant, je ne trouve pas ça terrible. Et je comprends que certaines femmes refusent de monter en responsabilité parce que c'est un problème auquel j'ai été confrontée, des filles qui n'ont pas envie d'être rédactrices en chef ou qui n'ont pas envie d'être adjointes à la directrice, ou qui auraient pu ne pas avoir envie d'être directrices, ça arrive<sup>54</sup>. »

La maternité a longtemps constitué un des principaux obstacles à l'accès aux postes de direction, comme l'exprime Arlette Chabot :

« Quand j'étais jeune, s'éloigner quelques mois d'une rédaction pour faire un bébé signifiait qu'on tirait un trait sur sa carrière. C'était “Marche ou crève” ! Résultat, je ne suis pas mariée et je n'ai pas d'enfants... Heureusement, ça ne se passe plus comme ça aujourd'hui<sup>55</sup>. »

Les propos du directeur d'un grand hebdomadaire politique illustrent la persistance des stéréotypes associés à cette séquence. Le congé maternité constitue à ses yeux un « handicap de carrière réel » car, non seulement l'arrivée d'un enfant impose des « contraintes horaires » mais elle engendre aussi « un changement d'aspirations » :

« Les femmes qui reviennent de congé maternité n'ont plus les mêmes aspirations. Elles veulent retrouver leur poste mais elles ne veulent pas retrouver leur

53. SEDEL J., « Une reconfiguration des spécialisations professionnelles au *Monde* », art. cité.

54. Entretien, 2017.

55. « Une journée avec Arlette Chabot », *Elle*, 1<sup>er</sup> avril 2011.

poste. Elles se disent : “attendez, moi maintenant, j’ai la garderie, j’ai ça”. Et évidemment, l’entreprise doit prendre ça en compte<sup>56</sup>. »

Tout se passe comme si, au dévouement marital et familial, s’opposait le dévouement au travail :

« Moi, j’ai connu comme ça une journaliste du service *Monde* d’une cinquantaine d’années, pas d’enfants, pas de mari, pas de famille, elle vivait au journal et il lui arrivait souvent de dormir au journal. À 4 heures du matin, elle s’endormait, elle se levait à 7 heures, elle reprenait, c’est évidemment, pas sain du tout comme existence. On était obligés de la bousculer pour qu’elle ait une vie à côté. C’est le côté monastique. C’est très absorbant d’être dans une rédaction. C’était l’inverse, sa vie professionnelle avait tout dévoré, tout dévoré<sup>57</sup>. »

Lui-même confie à la sociologue avoir sacrifié l’éducation de ses enfants à son travail ajoutant, « remercier son ex-épouse d’avoir fait en sorte que ses enfants ne le détestent pas ». La façon dont le président d’un grand groupe audiovisuel décrit son emploi du temps montre bien l’extension du temps professionnel à tous les autres temps sociaux.

« J’ai deux garçons qui sont grands maintenant, l’aîné à 23 ans, qui, il y a quelques années étaient moins grands. Alors, moi, j’essaie de mettre... Je me suis organisé, depuis un certain nombre d’années de la façon suivante : en semaine, mes horaires sont assez élastiques, je peux commencer très tôt le matin, à 7 heures, 7 h 30, et finir tard le soir surtout si j’ai en plus, ça peut m’arriver, d’avoir des obligations de représentation ou de contact, donc ça peut très bien m’arriver de... disons que mes journées de travail, je les finis plutôt à 8 heures, 8 h 30 mais il peut m’arriver, le soir, d’avoir des obligations professionnelles, c’est 10 heures, 11 heures En revanche, le week-end, en dehors de ma présence au “Grand jury RTL” où on reçoit des invités politiques, donc, il m’arrive, le dimanche, d’être à ces émissions pour y assister et accueillir les invités, en dehors de ça, j’essaie vraiment de réserver mon temps, le week-end, à mes loisirs, à ma famille, etc. Cela ne veut pas dire que je ne travaille pas du tout. Je regarde mes mails, je réponds à mes mails, il peut m’arriver de passer des coups de téléphone ou d’en recevoir pour régler certains points mais, en gros, je ne fais pas de plage de travail, sauf exception, si j’en ai besoin, sinon, je ne fais pas de plage de travail le week-end<sup>58</sup>. »

Le temps familial et la perception sociale des rôles sexués expliquent que le travail de représentation et d’entretien du capital social, diurne, au même titre que les voyages, soit davantage laissé aux hommes : « c’est plutôt les mecs hein ! [qui sortent le soir rencontrer des acteurs politiques et économiques] », dit une dirigeante.

56. Entretien, 2017.

57. Entretien, 2017.

58. Entretien, 2017.

### *Le genre du commandement*

De façon générique, les médias d'information sont des univers hiérarchisés qui reposent à la fois sur des critères officiels (la position dans l'organigramme, la fonction, le statut, le titre) et informels : l'âge, le sexe, l'appartenance ethnique, l'origine sociale, le diplôme. Paola Tabet a montré que « le contrôle par les hommes de la production et de l'emploi des outils et des armes [était] la condition nécessaire de leur pouvoir sur les femmes, basé à la fois sur la violence (monopole masculin des armes) et sur le sous-équipement des femmes (monopole masculin des outils)<sup>59</sup> ». Ce sous-équipement peut être étendu aux domaines de l'autorité et du commandement :

« Je comprends, vraiment, je comprends les femmes qui n'ont pas envie de mettre l'armure et de castagner à la tête de l'entreprise.

*Alors, mettre l'armure, c'est intéressant ce que vous dites, c'est vraiment ça? L'image est assez forte*

Oui, oui, c'est dur oui, c'est très dur<sup>60</sup>. »

Une dirigeante de station de radio publique distingue les militants de sa génération de ceux de la génération précédente, du point de vue du « commandement », en ces termes :

« Je pense, peut-être sur cette génération, que la question du commandement, je conçois tout à fait qu'ils puissent utiliser ce terme parce que c'était encore des organisations qui étaient à la fois très hiérarchiques et d'autre part, quand même encore dans un truc d'affrontement assez fort mais je ne dirais pas ça des années où j'ai connu le militantisme, même s'il y a eu l'apnée du mouvement contre la réforme Devaquet et à ce moment-là, moi, j'étais en plein dedans, j'étais très... Même si j'étais déjà par ailleurs, au *Monde*. Mais j'allais faire les manifs quand même, ça a été un moment d'affrontements<sup>61</sup>. »

Le service militaire qui met à l'épreuve de la hiérarchie et de l'obéissance les impétrants, contribue à exclure les femmes de ce champ de connaissance par corps :

« Moi je crois que je dirige, mais je ne crois pas que je commande, je ne crois pas que je sais commander, je ne suis pas très militaire », dit une dirigeante de station de radio publique<sup>62</sup>. »

« Je n'aime pas trop la hiérarchie, tout ça, souligne une autre dirigeante de l'audiovisuel public. Enfin, je n'aime pas qu'on me manque de respect mais moi non plus, je ne manque pas de respect à quelqu'un qui a [...] Je n'aime pas trop les hiérarchies ou les trucs militaires, j'aime pas ça, j'aime mieux les équipes<sup>63</sup>. »

59. TABÉ P., « Les Mains, les outils, les armes », art. cité.

60. Entretien, 2017.

61. Entretien, 2017.

62. Entretien, 2017.

63. Entretien, 2017.

L'ensemble de ces mécanismes peut expliquer l'effet de sidération provoqué par la rencontre avec cet univers (en l'occurrence le service littéraire du *Monde*, en 1986), décrit comme « très masculin », « assez dur » :

« J'étais très jeune donc j'avais un regard d'une très jeune femme, moi, ça me donnait le sentiment d'un monde très masculin si c'est ça la question et d'une ambiance de ministère un peu, c'était très codifié, c'était assez impressionnant à regarder. On avait le sentiment que c'était un journal, que c'était un lieu qui était régi par des cérémoniels, des cérémoniaux extrêmement installés et que ça ne plaisait pas beaucoup quoi [...] Je ne m'y suis pas faite. J'ai pensé que c'était un formidable endroit pour terminer une carrière, mais certainement pas pour la commencer. [...] J'avais à la fois le sentiment que c'était vieux et raide et en même temps que ça n'était pas terriblement accueillant comme lieu et même assez dur<sup>64</sup>. »

Occuper des positions d'autorité dans ces lieux du pouvoir a conduit une génération de femmes dirigeantes de presse à durcir leurs traits de caractères, comme l'exprime Josyane Savigneau, l'ancienne rédactrice en chef du « Monde des Livres » (1991-2005) :

« Mon sale caractère existe bien ! Quand on m'emmerde, je le dis. Dans ce milieu, des gens qui se détestent se font des bisous : moi, quand je déteste quelqu'un, je ne lui tends pas la main [...] Beaucoup craignaient que je sorte ma kalachnikov, car je peux être violente<sup>65</sup>. »

Or, l'adoption d'une forme de « mimétisme radical » ne force pas forcément le respect, comme le font savoir les journalistes placés sous les ordres de ces dirigeantes : « Elle ne sait pas faire confiance, elle n'écoute pas. Dans les couloirs, on parle d'une dérive poutinienne du pouvoir<sup>66</sup>. » Aussi, une fraction des générations plus récentes souhaitent-elles se différencier de ces pionnières :

« Je pense que c'est le truc de Simone de Beauvoir dans le *Deuxième sexe* quand elle parle de l'affectation exagérée de l'autorité, pour une femme qui arrive pour la première fois dans un univers hyper masculin qui n'a été occupé que par des hommes, et qui, peut-être, a une insuffisante confiance en elle parce qu'elle a fait un long chemin pour en arriver là, elle a dû surmonter tellement d'obstacles, elle a dû déjà s'arracher des bouts de peau dans les pièges (rires), elle arrive déjà un peu<sup>67</sup>. »

64. Entretien, 2017.

65. « Josyane Savigneau : "on m'a rappelée à l'ordre" », *Nouvel Obs*, 9 octobre 2008.

66. DEBOUTÉ A., « Fronde contre la direction au *Monde* », *Le Figaro*, 6 mai 2014. Autre exemple, à *France culture*, le communiqué des personnels pointe « l'absence de bienveillance et de courtoisie » de la dirigeante de l'époque, ajoutant : « Il est malheureusement trop fréquent de croiser des collègues bouleversés, défaits, voire en pleurs, sortant de son bureau, ou bien simplement perturbés de voir leurs rendez-vous déplacés, supprimés, oubliés, sans explication et sans excuse. » Communiqué des personnels de France Culture, 8 septembre 2002

67. Entretien, 2017, excuse Communiqué des personnels de France Culture, 8 septembre 2002.

Ainsi, la présidente d'un groupe audiovisuel insiste-t-elle sur l'importance des émotions, de l'affect et de la confiance, reproduisant, involontairement, les schèmes naturalisant de la femme qui parle avec son cœur :

« On m'a toujours dit : "il ne faut pas mettre d'affect dans le travail", je ne sais pas faire ça. J'ai d'ailleurs lu récemment dans un truc de femmes ou dans une réunion de femmes que c'était un moteur très fort pour réussir, pour faire les choses. Oui, je trouve que qu'on travaille mieux avec des gens pour lesquels on a de l'affection, en qui on a confiance, oui, je trouve que quand on aime bien les gens, c'est quand même plus sympa que quand on ne les aime pas, pour travailler ensemble. Je trouve que ça donne des énergies positives, et qu'on avance mieux, tout ça, ça compte. Donc, de temps en temps, ça peut me blesser parce que je laisse rarement mes tripes à la maison. Donc, je les mets un peu parfois sur la table. Donc, j'apprends, en vieillissant qu'on n'est pas obligés de mettre toutes ses tripes sur la table pour ne pas mourir quand même. Donc, c'est pas forcément facile de gérer ça, ça peut être dur quand même<sup>68</sup>. »

## Faire sa place

En quoi les femmes dirigeantes se distinguent-elles de leurs homologues masculins? Quels types de capitaux possèdent-elles pour faire leur place dans cet univers? Après avoir présenté ces ressources, cette-sous-partie explore la façon dont ces dominées construisent leur place à l'intérieur d'un environnement sexuellement codifié et hiérarchisé.

### *Les capitaux « compensatoires » des femmes*

S'appuyant sur les travaux de Toril Moi<sup>69</sup>, Monika Djerf-Pierre suggère de théoriser le genre de la même manière que la classe sociale, autrement dit de le considérer comme faisant partie du champ social en général. Considérant, à la suite de Pierre Bourdieu, le genre comme un capital symbolique similaire à la classe, elle montre que le genre féminin apparaît souvent comme un capital négatif et le genre masculin, comme un capital positif<sup>70</sup>. L'auteure s'intéresse alors aux types de capitaux qui permettent de contrebalancer ce capital négatif associé à la féminité, en s'appuyant de nouveau sur les analyses de de Toril Moi qui affirmait : « En général, l'impact de la féminité comme capital négatif peut être envisagé comme déclinant en proportion directe du volume d'autres formes de capital symboliques accumulés<sup>71</sup>. » Tout personnel de direction confondu, les femmes dirigeantes de médias de notre population occupant un poste de dirigeant de médias de premier plan en 2016 (n = 93) se démarquent de

68. Entretien, 2017.

69. MOI T., *What is a woman and other essays*, Oxford, Oxford University Press, 1999, p. 289.

70. DJERF-PIERRE M., « The gender of journalism, The structure and logic of the field in the Twentieth Century », *Nordicom review*, vol. 28, 2007, p. 81-104, réf. p. 272.

71. MOI T., *What is a woman and other essays*, *op. cit.*, p. 293.

leurs homologues masculins par le fait que leurs pères sont plus souvent directeurs ou administrateurs de société<sup>72</sup> que les hommes (50 % contre 29 %) et membres des professions libérales (29 % contre 19 %). Concernant la formation, les femmes sont également davantage diplômées de Sciences Po (un tiers d'entre elles contre un quart des hommes). En revanche, aucune n'a fait une école de journalisme contre un quart des hommes (ce qui est lié à leur surreprésentation aux fonctions de gestion et d'administration). Elles sont aussi plus nombreuses à être décorées de la Légion d'honneur (29 % contre 16 %) et à être passées par un ministère (21 % contre 9 %). Pour finir, elles sont 50 % à avoir publié un ouvrage contre 37 % des hommes. Les femmes dirigeantes pourraient « compenser » leur « féminité » par leur appartenance à la bourgeoisie économique, la publication d'ouvrages, leur proximité au champ politique.

### *Travailler le genre, travailler la classe*

Parallèlement à ce travail d'ajustement (ou de résistance) aux attendus implicites liés au poste, l'autoréflexivité, l'usage de notions et d'outils intellectuels et militants, l'identification à des modèles permettent aux dirigeantes de s'armer face aux préjugés et de se projeter dans des postes réservés aux hommes. Si toutes les dirigeantes de médias ne se reconnaissent pas dans le féminisme, ce courant, qu'elles ont pour certaines contribué à forger, les aide à construire leur place au sein des États-majors des médias. Ces connaissances plus ou moins développées viennent nourrir un « sens commun » sur le genre qui se manifeste à travers des formes de rationalisation<sup>73</sup>. Telle dirigeante insiste sur sa grande taille qui l'aurait aidée à s'imposer vis-à-vis des collègues hommes. Une présidente de groupe audiovisuel souligne le rôle de ses parents, qu'elle qualifie de « modernes » du point de vue de la répartition des tâches ménagères, dans l'orientation de ses aspirations :

« Moi quand je disais que mon école ç'a été le hand, je pense sincèrement que d'avoir eu un père prof de gym qui m'amenait sur les terrains de sport, il ne s'agissait pas que je pleure et que les nian-nianteries féminines, c'était pas pour moi hein. Et que quand il m'amenait au critérium du jeune pilote, qu'il fallait conduire le car, que j'avais intérêt de faire aussi bien, donc, je gagnais le critérium devant les garçons. Je veux dire. Il ne me surprotégeait pas avec des nian-nianteries, "ma petite chose fragile", c'était : "on y va là, oh"<sup>74</sup> ! »

72. Le groupe comprend un intendant général, deux industriels, un assureur, un directeur de banque et un directeur de société.

73. Sur la façon dont la grille de lecture basée sur le genre outille les individus pour contester les rapports de pouvoirs que le genre signifie, lire BILAND É., « La résistible construction de rapports critiques au genre », in GUIONNET C. et LECHAUX B. (dir.), *Rapports au genre en politique. Petits accommodements du quotidien*, Peter Lang, 2020, p. 263-282.

74. Cet extrait et le suivant proviennent d'un entretien réalisé en 2017.

La neutralisation d'une assignation de genre qu'ils lui ont enseignée lui a permis de s'engager dans des filières d'excellence étiquetées comme « masculines » comme ne manquaient pas de lui rappeler certains de ses enseignants<sup>75</sup> :

« [À Sciences Po], quelqu'un a dû me dire : “vous, mesdemoiselles qui êtes là pour trouver un mari, vous, messieurs qu'êtes là pour faire l'Ena”, ça m'a un tout petit peu piquée au vif. Donc, je me suis dit : “je vais aussi vers ce truc, là, l'Ena, qu'est-ce que c'est exactement? Je ne sais pas mais je vais le faire”. »

Figure féministe, réformiste<sup>76</sup>, Françoise Giroud a joué le rôle de mentor pour une génération de femmes dirigeantes telles Christine Ockrent, Michèle Cotta, Laure Adler. « Elle est une icône. Elle a vécu l'amour libre, a réussi à être indépendante financièrement, a été patronne de journaux avec, sous son autorité, des hommes. Elle aimait la mode et les idées. Françoise Giroud représente la femme complète. Elle est une intellectuelle et une séductrice », déclare Laure Adler<sup>77</sup>. Au passage, cette dirigeante réintroduit, dans son éloge, l'idée de nature, associée aux femmes à celle de culture, classée du côté masculin. Autodidacte, cette orpheline de père bénéficie de ses entrées dans la société artistique et intellectuelle parisienne pour rejoindre la presse féminine puis le journalisme politique.

#### Encadré 14. Portrait d'une dirigeante exemplaire

Née à Lausanne en 1916, France Léa Gourdji adopta le pseudonyme de Françoise Giroud à ses débuts à la radio, en 1937. Son père, fondateur du journal *La Turquie*, à Paris, réfugié politique, meurt en 1927. Juive par sa mère, elle est baptisée avec elle, en 1942 par un curé qui antedate leurs certificats (1917) pour échapper aux nazis<sup>1</sup>. Sa mère se lance dans plusieurs affaires (hôtel, boutique) tandis que sa sœur travaille comme vendeuse, sans succès. La famille vit pauvrement à Paris. La fillette quitte l'école à l'âge de 14 ans, obtient un diplôme de dactylographie, travaille chez un libraire puis intègre le milieu du cinéma comme scripte par l'intermédiaire d'un ancien client de l'hôtel, le réalisateur proche d'André Gide, Marc Allégret. Elle y côtoie des acteurs, des intellectuels, un milieu mondain parisien. Recrutée à *Elle* par Hélène Lazareff, elle démissionne au bout de sept ans. Elle rencontre, chez l'éditeur René Julliard, Jean-Jacques Servan Schreiber qui lui suggère de publier le portrait de Pierre Mendès-France, son voisin de table, dans *France Dimanche*. Elle cofonde avec lui (grâce au soutien de son père, directeur des *Échos* et de son oncle), *L'Express*. Ce tournant dans sa carrière constitue un défi : « réussir en même temps une carrière

1. GIROUD F., *Histoire d'une femme libre*, op. cit., p. 75

75. La position dans la fratrie peut également expliquer au moins partiellement les trajectoires de ces femmes. En effet, plusieurs femmes dirigeantes sont filles uniques : l'absence d'héritiers peut conduire à reporter sur les filles les attentes en matière de reproduction sociale. Cette variable mériterait d'être étudiée de façon plus approfondie.

76. VARIZAT C., « Françoise Giroud et la question des femmes à travers l'Express (1956-1974) », *Genre & Histoire*, automne 2007.

77. « Laure Adler : “J'ai besoin de vivre dans le risque” », *JDD*, 8 juillet 2012.

d'homme et une vie de femme. C'était cela que je voulais, plus que la sécurité, plus que le repos<sup>2</sup> ». Celui qui sera son amant la quittant pour une stagiaire plus jeune, elle tente de se suicider, puis réintègre l'hebdomadaire comme directrice. Secrétaire d'État de la Condition féminine puis de la Culture, elle publie une trentaine de livres ainsi que des chroniques dans des journaux avant de mourir, en 2003.

Sa trajectoire l'amène à ressentir un sentiment d'étrangeté vis-à-vis de sa classe sociale et de son genre vécu sur le mode du dédoublement :

« Enfant rejetée par la bourgeoisie dont j'étais issue parce que mon milieu d'origine n'aimait pas les pauvres, sinon pour en user, j'ai âprement cherché à y trouver une place. Enfant d'un rebelle, j'ai toujours fui au moment de m'y intégrer et d'en accepter les lois [...] Ainsi ai-je vécu, garçon le jour, fille la nuit, androgyne ombrageux, me conduisant obstinément tant à l'égard des hommes qu'à celui de la société comme le loup de la fable, celui qui envie le chien pour la sécurité que lui donne son maître [...] mais qui, découvrant au cou du chien la trace du collier, reprend, affamé, solitaire mais libre, le chemin de la forêt<sup>3</sup>. »

2. *Ibid.*, p. 174.

3. *Ibid.*, p. 28

Josyane Savigneau qui dirigea le supplément « Livres » du *Monde*, de 1991 à 2005, décrit également son déplacement social<sup>78</sup> :

« Je m'étais longtemps considérée comme une personne déplacée : ma naissance ne m'avait pas programmée pour être là. Et c'est au moment où je me trouvais bien que – paf! – on m'a fait dégringoler. J'ai presque eu le sentiment d'une fatalité. Comme si j'avais toujours été une imposture, rattrapée par ma classe sociale. On m'avait rappelée à l'ordre [...] Je n'ai pas eu l'enfance de Cosette. Simplement, je suis partie d'un milieu où on ne lisait pas du tout. Quand j'avais 8 ou 9 ans, ma mère m'a dit : "Il faut travailler très bien à l'école car il ne faudra jamais demander ton argent à un homme." Mais quand j'ai voulu devenir journaliste, un type du "Figaro" m'a dit d'oublier : parce que j'étais une jeune femme, provinciale, qui étudiait à Poitiers et n'avait pas de relations<sup>79</sup>. »

Ce type de parcours d'ascension sociale reste exceptionnel au regard des trajectoires modales des dirigeantes de médias entrées dans les années 1970 dans le secteur. Ces femmes journalistes ont en commun des origines sociales élevées et une proximité au champ politique (cf. *supra*) qui les démarquent des dirigeantes en charge de la gestion et de l'administration, aux profils plus diversifiés : deux d'entre elles sont diplômées de l'Ena (*France Média Monde*, *Radio France*), deux de Sciences Po (*France Inter*, *Télérama*, *France Culture*), une est

78. SAVIGNEAU J., *Point de côté*, op. cit., p. 47. Son père tenait une épicerie à Châtellerauld avant d'être « cadre » dans une entreprise de Poitiers. Son déménagement dans la préfecture l'amène à être scolarisée au lycée du centre-ville, dans la « quatrième latin grec [où] la proportion de filles de cadres supérieurs et de profs de fac, médecins, avocats devait friser les 90 » écrit-elle.

79. « Josyane Savigneau : "On m'a rappelée à l'ordre" », *Nouvel Observateur*, 9 octobre 2008.

ingénieure (France Télévisions) deux dont diplômées d'école de commerce (*ex-I-Télé, RMC; ex-Lagardère Média, CMI France*). Sauf pour les couples d'énarques, leurs conjoints sont comédiens, scénariste, journaliste...



En France, la direction de médias s'énonce au masculin. Les temporalités, le mode de commandement, les sociabilités freinent l'accès des femmes aux fonctions de direction de médias. Plus encore, les mécanismes qui fondent la croyance et le charisme s'appuyant sur des valeurs de virilité, les femmes sont plus facilement exposées aux risques de discrédit que leurs homologues masculins. Ainsi, si l'entrée progressive des femmes dans le journalisme a entraîné une redéfinition des pratiques, elle n'a pas pour autant bouleversé leur place dans les hiérarchies. L'absence de femmes de la direction éditoriale des grands médias montre combien les instruments du « débat public » sont encore monopolisés par les hommes. Si, pour ces dirigeantes de presse, la possession d'un stock de connaissances sur le genre, leur donne des points d'appui pour fabriquer leur place, reste à savoir si la dimension bricolée de ce travail peut déboucher sur un ordre social négocié<sup>80</sup>.

80. STRAUSS A., *La trame de la négociation*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 250.



## Conclusion

Bien qu'étant unifiés sous un même label, les dirigeants de médias constituent une nébuleuse au regard de leurs parcours, de leur formation, de leurs réseaux, de leur rapport au rôle, à l'institution et aux informations. Cette impression d'émiettement n'a pas toujours existé. Créée en 1945, la Fédération nationale de la presse française a constitué une entreprise d'unification symbolique réussie du groupe des dirigeants de presse jusqu'à la dissolution de cette fédération, en 2009. Les premières organisations patronales de presse qui apparaissent dans les années 1920 s'évertuent à délimiter leur périmètre en se distinguant des journalistes. Cette distinction est l'une des conséquences du développement des journaux et de l'essor des effectifs rédactionnels engendrant une séparation entre propriétaires et dirigeants, d'une part, entre dirigeants et journalistes, d'autre part. L'ouverture des réunions par les obsèques de directeurs de journaux et l'évocation de leurs décorations vise à réaffirmer la supériorité sociale du groupe et à revendiquer le statut d'élite. À la Libération, les organisations patronales de presse sont reprises en main par des personnalités proches des réseaux intellectuels et de la Résistance. Les dirigeants de presse sont recrutés sur des critères de cooptation politique. En siégeant dans les conseils d'administration des structures connexes (papier, distribution, agence d'information, écoles de journalisme), ils contribuent à organiser le secteur de la presse aux côtés de l'État. Lieu de rassemblement des syndicats patronaux de presse, la Fédération nationale de la presse française cristallise ce moment. Mais, rapidement, la fédération est confrontée à une série de crises, révélatrices des divisions internes et des rapports de forces entre familles de presse. Elle parvient à surmonter ces tensions grâce à la cohésion relative de ses membres ainsi qu'à la reconnaissance de son statut de porte-parole de la presse par l'État. En revanche, la privatisation du secteur, dans les années 1980 et 1990, entraînant la constitution de groupes oligopolistiques, la concurrence de médias audiovisuels, le retrait de l'État et les rivalités entre familles de presse, vont entraîner la dissolution de la FNPF. La disparition de l'organisation, qui laisse un patronat divisé en une pluralité d'entreprises de regroupements concurrents, est l'une des conséquences du repositionnement de l'État qui troque son rôle de garant de l'indépendance des médias pour celui d'accompagnateur et de régulateur du marché. De façon concomitante, la figure du dirigeant de médias subit une dévaluation symbolique. Le prestige de cette profession reposait, jusque dans les années 1990, sur la croyance dans l'influence

exercée par la presse d'information générale et politique sur l'opinion publique. La concurrence des médias audiovisuels puis d'Internet sur ce terrain pousse les acteurs politiques à se distancier de la presse écrite et de ses dirigeants et à se tourner vers le patronat économique, propriétaire de médias.

La direction de média renvoie à un marché de l'emploi dominé par l'État, d'un côté et par les grands groupes industriels, de l'autre. Cette situation limite l'exercice de la profession à un petit nombre de lieux, comme l'indique la façon dont les dirigeants de médias classent et hiérarchisent les propriétaires en fonction de critères liés aux postes que leur profil (journaliste, administrateur, gestionnaire...) pousse à prétendre. Pour les journalistes, par exemple, la marge d'indépendance laissée aux rédactions est primordiale. De façon générale, la réputation (sur le plan social, industriel, éthique), le marquage politique, le rapport à l'information déterminent la perception des employeurs par les dirigeants. À l'interface entre les propriétaires et les salariés, les dirigeants de médias sont soumis à un ensemble d'injonctions parfois contradictoires (comme par exemple, la recherche d'efficacité commerciale versus la défense des logiques d'excellence professionnelle). Vis-à-vis des acteurs externes, le dirigeant répond à la nécessité d'avoir un interlocuteur auquel s'adresser. Le rôle des dirigeants consiste à représenter l'institution et à maîtriser un sens relationnel pour construire le crédit du média, enrôler des soutiens financiers, institutionnels, politiques, intellectuels, syndicaux.

Malgré la diversité des profils et des métiers d'origine des impétrants, la profession apparaît instituée par un ensemble de règles et de procédures formelles et informelles comme le montre la séquence du recrutement. Chaque étape du processus contribue à fabriquer le dirigeant, c'est-à-dire à l'introniser dans ses fonctions vis-à-vis de l'extérieur (et de lui-même). La trajectoire professionnelle, les soutiens, la réputation, le contexte, l'*habitus* sont autant d'éléments qui, combinés, déterminent l'entrée dans le groupe des directeurs. Dans la plupart des cas, le recrutement révèle en effet la rencontre entre une position et des dispositions. Aussi, est-il plus facile d'accéder à ces fonctions lorsqu'on est un homme, de nationalité française, bien né, diplômé de Sciences Po, d'une école de journalisme, concernant la direction éditoriale, de l'Ena, de l'ENS, d'une école de commerce, pour la direction managériale. La nationalité étrangère est une propriété discriminante tout comme le sexe. La présence des dirigeantes est un effet corrélatif de la politique de parité mise en œuvre dans le champ politique. Les origines sociales et les diplômes, s'ils déterminent l'entrée dans la carrière des directeurs de médias (en particulier pour les nouvelles générations compte tenu de l'évolution du niveau de diplôme global de la population), sont plus diversifiés. Ainsi, les femmes placées à ces postes doivent travailler leur position, ce qui les amène souvent à adopter l'*ethos masculin*. La détention d'un capital symbolique, marqué par la carrière professionnelle, culturel (par le diplôme, les goûts socialement valorisés) et social accroît également les chances d'intégrer le groupe des directeurs et de s'y maintenir. Les dirigeants se positionnent également différemment sur un axe allant du capital de métier au capital administratif. Aux

dirigeants éditoriaux bénéficiant d'une reconnaissance par les pairs et par le public élargi (par le biais de leurs ouvrages) s'opposent les « managers » jouissant d'une proximité au pouvoir temporel au regard de leur passage en cabinets ministériels, de leurs décorations. Plus précisément, cinq filières ressortent des parcours des dirigeants de médias nationaux. La filière journalistique rassemble ceux qui s'identifient au métier, le vivent sur le mode de la vocation. La filière intellectuelle regroupe ceux qui se reconnaissent dans le label, s'engagent dans le débat public, publient des ouvrages, détiennent un capital littéraire. La filière militante, qui caractérise la génération née dans les années 1950, s'est trouvée reléguée au *passé* et au *dépassé* avec la montée en puissance du modèle du journaliste « professionnel ». Enfin, les filières administratives, subdivisées en deux branches (la filière économique et la filière étatico-administratives), prépondérantes à la présidence de grands groupes, rassemblent à la fois des transfuges de l'entreprise, du conseil et des cabinets ministériels. Chacune de ces filières présente des profils de dirigeants diversifiés du point de vue de la formation, du métier ainsi que du rapport au rôle, à l'information et au champ. La hiérarchisation de ces filières varie en fonction des configurations. La mise à l'écart des journalistes politiques et des élites intellectuelles des sphères décisionnelles, dans les années 2000, révèle que ces capitaux militants et intellectuels sont moins efficaces dans ce nouvel état du champ, comme l'exprime un dirigeant :

« Il y avait une tradition, surtout dans les médias publics, il y avait une tradition autrefois d'intellectuels à l'ORTF. À *France Culture*, il en reste encore quelques traces... Par exemple, le patron d'*RTL*, il est normalien, à l'origine, enfin, c'est vrai que ça s'est perdu au profit des managers<sup>1</sup>. »

Le resserrement de ces parcours vers les filières administratives montre qu'un double mouvement s'opère au sein des médias : d'un côté, la valorisation d'un capital économique et organisationnel et les tentatives de domestication par l'administration de la production des actualités, de l'autre, la réaffirmation d'un capital de métier en marge des grandes enseignes. Situés à la frontière entre plusieurs espaces sociaux, les dirigeants constituent dès lors un laboratoire des luttes entre les différentes fractions de l'élite pour la définition des types de capitaux qui permettent de faire loi dans le champ du pouvoir. La dévaluation des filières militantes et intellectuelles qui accompagne ce processus symbolise le renouvellement des élites, marqué par la domination de l'ordre économique comme ordre institutionnel<sup>2</sup>. Plus généralement, cette redéfinition de la hiérarchie des capitaux interroge le rôle de relais d'élites de ces dirigeants.

1. Entretien, 2017. La nomination d'un haut fonctionnaire, Jean-Christophe Thiery de Bercegol du Moulin, énarque, passé par le ministère des Finances, chargé développement du pôle média du groupe Bolloré (*D8, Direct Matin*) à la tête du groupe Canal+ illustre la domination du capital étatique sur les autres formes de capital.

2. DENORD F. et al., *Le champ du pouvoir en France*, op. cit.



## Bibliographie

- ALMEIDA Fabrice (d') et DELPORTE Christian, *Histoire des médias en France. De la Grande guerre à nos jours*, Paris, Flammarion, coll. « Champs histoire », 2003.
- ABBOTT Andrew, *The System of the Professions. An Essay of the Division of Expert Labour*, Chicago, Chicago University Press, 1988.
- ACHIN Catherine, LÉVÊQUE Sandrine, *Femmes en politique*, Paris, La Découverte, 2006, coll. « Repères ».
- ADLER Laure, *Françoise*, Paris, Grasset, 2011.
- ALBERT Pierre, « Albert Bayet », in Yves AGNES et Patrick EVENO (dir.), *Ils ont fait la presse. L'histoire des journaux en France en 40 portraits*, Paris, Vuibert, 2010, p. 175-180.
- AGNES Yves et EVENO Patrick (dir.), *Ils ont fait la presse. L'histoire des journaux en France en 40 portraits*, Paris, Vuibert, 2010.
- AGRIKOLIANSKI Éric, « Biographies d'institution et mises en scène de l'intellectuel. Les candidats au comité central de la Ligue des droits de l'Homme », *Politix*, vol. 7, n° 27, 3<sup>e</sup> trimestre 1994, p. 94-110.
- ALEXANDRE Olivier, *La règle de l'exception. Écologie du cinéma français*, Paris, EHESS, 2015.
- ALXANDRE Pierre, *Les Patrons de presse : quinze ans d'histoires secrètes de la presse écrite en France (1982-1997)*, Paris, Anne Carrière, 1997.
- BECKER Howard S. *Oustiders*, Paris, Métailié, 1985.
- BECKER Howard S., *Les mondes de l'art*, Paris, Flammarion, 2010 (1988 ; 1982), coll. « Champs ».
- BELLANGER Claude, GODECHOT Jacques, GURAL Pierre et TERROU Fernand, *Histoire générale de la presse française, tome III : de 1871 à 1940*, Paris, Presses universitaires de France, 1972.
- BELLANGER Claude, GODECHOT Jacques, GURAL Pierre et TERROU Fernand, *Histoire générale de la presse française, tome IV : de 1940 à 1958*, Paris, Presses universitaires de France, 1975.
- BELLANGER Claude, GODECHOT Jacques, GURAL Pierre et TERROU Fernand, *Histoire générale de la presse française, tome V : de 1958 à nos jours*, Paris, Presses universitaires de France, 1976.
- BELORGEY Nicolas, *L'hôpital sous pression. Enquête sur le « nouveau management public »*, Paris, La Découverte, 2010.
- BENDER Anne-Françoise, DANG Rey et SCOTTO Marie-José, « Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France », *Travail, genre et société*, 2016/1, n° 35, p. 67-85.
- BENQUET Marlène et LAUFER Jacqueline, « Femmes dirigeantes », *Travail, genre et sociétés*, 2016/1, n° 35, p. 19-25.

- BENSON R., HESSÉRUS M., NEFF T., SEDEL J., *How Media Ownership Matters*, Oxford Press (à paraître)
- BENSON Rodney, « How Media Ownership Matters in the US: Beyond the Concentration Debate », *Sociétés contemporaines*, 2019/1, n° 113, p. 71-83.
- BENSON Rodney, « Can foundations solve the journalism crisis? », *Journalism*, vol. 19, n° 8, 2019, p. 1059-1077.
- BENSON Rodney, « Institutional Forms of Media Ownership and their Modes of Power », in EIDE Martin, OVE LARSEN Leif et SJØVAAG Helle (ed.), *The Journalistic Institution Reexamined: Digital Challenges and Professional Reorientations* (Intellect/University of Chicago), 2016, p. 27-48.
- BENSON Rodney, « La logique du profit dans les médias américains », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 131-132, mars 2000, p. 107-115.
- BENSON Rodney, HESSÉRUS Matthias, NEFF Tim et SEDEL Julie, *Why ownership matters*, Oxford Press (à paraître).
- BENSON Rodney, HESSÉRUS Matthias et NEFF Tim, « Media Ownership and Public Service News: How Strong Are Institutional Logics? », *The International Journal of Press/Politics*, 2018, vol. 23, n° 3, p. 275-298, p. 278.
- BENYAHIA-KOUIDER Odile, *Un si petit Monde*, Paris, Fayard, 2011.
- BEHR Valentin et MICHON Sébastien, « The representativeness of French cabinet members in the fifth Republic: A smokescreen? », *French Politics*, vol. 11, n° 4, 2013, p. 332-355.
- BERGER Françoise, *Journaux intimes. Les aventures tragi-comiques de la presse sous François Mitterrand*, Paris, Robert Laffont, 1992.
- BERLIVET Luc, COLLOVALD Annie et SAWICKI Frédéric, « La biographie. Usages scientifiques et sociaux », *Politix*, vol. 7, n° 2, 3<sup>e</sup> trimestre 1994.
- BERTHAUT Jérôme, *La banlieue du « 20 heures »*. *Ethnographie d'un lieu commun journalistique*, Marseille, Agone, 2013.
- BEUVE-MERY Hubert, *Onze ans de règne (1958-1969)*, Paris, Flammarion, 1974.
- BEUVE-MERY Hubert, « La liberté de la presse. Presse d'argent ou presse partisane », *Esprit*, 15<sup>e</sup> année, n° 133, mai 1947, p. 721-731.
- BEZES Philippe, « État, experts et savoirs néo-managériaux. Les producteurs et diffuseurs du New Public Management en France depuis les années 1970 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2012/3, n° 193, p. 16-37.
- BIRNBAUM Pierre, *Les sommets de l'État. Essai sur l'élite du pouvoir en France*, Paris, Seuil, 1994 (1977).
- BIRNBAUM Pierre, BARUCQ Charles, BELLAICHE Michel et MARIE Alain, *La classe dirigeante française, dissociation, interpénétration, intégration*, Paris, Presses universitaires de France, 1978.
- BLANDIN Claire, LÉVÊQUE Sandrine, MASSEI Simon et PAVARD Bibia, « Présentation. Féminismes et médias : une longue histoire », *Le Temps des médias*, 2017/2, n° 29, p. 5-17.
- BLANDIN Claire et MEADEL Cécile, « Présentation. La cause des femmes », *Le Temps des médias*, 2009/1, n° 12, p. 6-10.
- BOELAERT Julien, MICHON Sébastien et OLLION Étienne, « Le temps des élites. Ouverture politique et fermeture sociale à l'Assemblée nationale en 2017 », *Revue française de science politique*, vol. 68, n° 5, 2018, p. 777-802.
- BOGART Léo, « The Management of Mass Media: An Agenda for Research », *The Public Opinion Quarterly*, vol. 37, n° 4, hiver 1973-1974, p. 580-589.

- BOLTANSKI Luc, *Les cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Éditions de Minuit, 1982.
- BOLTANSKI Luc, « Les systèmes de représentation d'un groupe social : les "cadres" », *Revue française de sociologie*, 20-4, 1979, p. 631-667.
- BOLTANSKI Luc, DARRÉ Yann et SHILTZ Marie-Ange, « La dénonciation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 51, 1984, p. 3-40.
- BOLTANSKI Luc, « L'espace positionnel : multiplicité des positions institutionnelles et *habitus* de classe », *Revue française de sociologie*, 14-1, 1973, p. 3-26.
- BOLTANSKI Luc et CHIAPPELLO Ève, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BONI-LEGOFF Isabel, « "Ni un homme, ni une femme, mais un consultant." Régimes de genre dans l'espace du conseil en management », *Travail et emploi*, 2012/4 (n° 132), p. 21-34.
- BOURDIEU Pierre, *Manet, une révolution symbolique. Cours au Collège de France (1998-2000)*, Seuil, Raisons d'agir, coll. « Cours et travaux », 2013.
- BOURDIEU Pierre, « Champ du pouvoir et division du travail de domination. Texte manuscrit inédit ayant servi de support de cours au Collège de France, 1985-1986 », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2011/5, n° 190, p. 126-139.
- BOURDIEU Pierre, *La domination masculine*, Paris, Seuil, coll. « Liber », 1998.
- BOURDIEU Pierre, « Effet de lieu », in BOURDIEU Pierre (dir.), *La misère du Monde*, Paris, Seuil, 1998 (1993).
- BOURDIEU Pierre, *Sur la télévision suivi de L'emprise du journalisme*, Paris, Seuil, coll. « Raisons d'agir », 1996.
- BOURDIEU Pierre, *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris, Seuil, 1994.
- BOURDIEU Pierre et WACQUANT Loïc, *Réponses. Pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 1992.
- BOURDIEU Pierre, *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris, Éditions de Minuit, 1989.
- BOURDIEU Pierre, *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit, 1984.
- BOURDIEU Pierre, « Décrire et prescrire », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 38, 1981, p. 69-73.
- BOURDIEU Pierre, *La distinction. Critique sociale du jugement*, Paris, Éditions de Minuit, 1979.
- BOURDIEU Pierre, de SAINT-MARTIN Monique, « Le patronat », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 20-21, 1978, p. 3-82.
- BOURDIEU Pierre, de SAINT-MARTIN Monique, « La Sainte famille, L'épiscopat Français dans le champ du pouvoir », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n° 44-45, 1982, p. 2-53.
- BOURDIEU Pierre et DELSAUT Yvette, « Le couturier et sa griffe : contribution à une théorie de la magie », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 1, n° 1, janvier 1975, p. 7-36.
- BOURGES Hervé, *Une chaîne sur les bras*, Paris, Seuil, coll. « L'histoire immédiate », 1987.
- BOURDON Jérôme, « Patrons de l'audiovisuel public », in Jean-Claude DAUMAS (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010, p. 38-40.
- BOURDON Jérôme, *Haute-fidélité : pouvoir et télévision, 1935-1994*, Paris, Seuil, 1994.
- BOURON Samuel, *Apprendre à penser comme un journaliste. Construction sociale des catégories de connaissances professionnelles et division du travail journalistique*, thèse de sociologie, université d'Amiens, 2014.
- BOUSSARD Valérie, « Celles qui survivent : dispositions improbables des dirigeantes dans la finance », *Travail, genre et sociétés*, 2006, vol. 35, n° 1, p. 47-65.

- BOUSSARD Valérie, *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*, Paris, Belin, coll. « Perspectives sociologiques », 2008.
- BOUSSARD Valérie, DEMAZIÈRE Didier et MILBURN Philip, *L'injonction au professionnalisme. Analyse d'une dynamique professionnelle*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010
- BRANWINDER Marie, *Le journalisme et les consultants. Le conseil média dans les entreprises de presse*, thèse de sciences politiques, université de Rennes 1, 2009.
- BREED Warren, « Social control in the newsroom: a functional analysis », *Social Forces*, vol. 33, n° 4, mai 1955, p. 326-335.
- BRIN Colette, CHARRON Jean et DE BONVILLE Jean, *Nature et transformations du Journalism. Théorie et recherches empiriques*, Québec, Presses de l'université de Laval, 2005.
- CAGÉ Julia, *Sauver les médias, capitalisme, financement participatif et démocratie*, Paris, Seuil, coll. « La République des idées », 2015.
- CAGÉ Julia et GODECHOT Olivier (dir.), *Who owns the media? The media independence project*, Sciences Po LIEPP, Report, décembre 2007.
- CAYROL Roland, PARODI Jean-Luc et YSMAL Colette, *Le député Français*, Paris, Armand Colin, 1973.
- CHALABY Jean K., « No ordinary press owners: press barons as a Weberian ideal type », *Media Culture Society*, vol. 19, n°4, octobre 1997, p. 621-641.
- CHAMPAGNE Patrick et CHRISTIN Pierre, *Pierre Bourdieu. Mouvements d'une pensée*, Paris, Bordas, 2004.
- CHAMPAGNE Patrick, « La manifestation. La production de l'événement politique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 52-53, juin 1984, p. 19-41.
- CHARLE Christophe, *Les élites de la République, 1880-1900*, Paris, Fayard, coll. « L'espace du politique », 1987.
- CHARLE Christophe, *Naissance des intellectuels*, Paris, Éditions de Minuit, 1990.
- CHARLE Christophe et DUVERGER Jacques, *Histoire des universités, XI<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.
- CHARON Jean-Marie, *La presse en France, de 1945 à nos jours*, Paris, Seuil, coll. « Points Politique », 1991.
- CHARTIER Roger, « Conscience sociale et lien social, avant-propos à *La société des individus* », in ELLIAS Norbert, *La société des individus*, Paris, Fayard, 1991, p. 7-29.
- CHOMSKY Daniel, « The mechanisms of management control at the *New York Times* », *Medias, Culture and Society*, vol. 21, 1999, p. 579-599.
- CHOMSKY Noam et HERMAN Edward, *Bains de sang*, Paris, Seghers-Laffont, 1974.
- CHRISTIN Angèle, « Les sites d'information en ligne entre indépendance et course au clic : une comparaison franco-américaine », *Sociétés contemporaines*, 2018/3, n° 111, p. 71-96.
- CHUPIN Ivan, *Les écoles de journalisme. Les enjeux de la scolarisation d'une profession (1899-2018)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2018.
- CHUPIN Ivan et BOURON Samuel, « La reconnaissance paritaire des écoles de journalisme – Un néo-corporatisme », *Sur le journalisme, About journalism, Sobre jornalismo*, vol. 2, n° 2, 2013, mis en ligne le 15 décembre 2013.
- CHUPIN Ivan, KACIAF Nicolas et HUBÉ Nicolas, *Histoire politique et économique des médias en France*. Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2012.
- COLLOVALD Annie, « Identités stratégiques ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 73, juin 1988, p. 29-40.

- COLOMBANI Jean-Marie et VINCENT Catherine, *Un Monde à part*, Paris, Plon, 2013.
- CHOLLET Mona, CYRAN Olivier, FONTENELLE Sébastien et REYMOND Mathias, *Les éditeurs. Ou comment parler de (presque) tout en racontant (vraiment) n'importe quoi*, Paris, La Découverte, 2009.
- COULOMB-GULLY Marlène, « Messieurs du *Canard*. Le genre de la satire », *Communication & langages*, 2013/3, n° 177, p. 75-91.
- COUSIN Bruno et CHAUVIN Sébastien, « La dimension symbolique du capital social : les grandes cercles et Rotary clubs de Milan », *Sociétés contemporaines*, 2010/1, n° 77, p. 111-137.
- DAGNAUD Monique, *L'État et les médias*, Paris, Odile Jacob, 2009.
- DAGNAUD Monique et MEHL Dominique, *Patrons de chaînes, Réseaux*, hors série 8, n° 3, Paris, CNET, 1990.
- DAGNAUD Monique et MEHL Dominique, *L'élite rose : qui gouverne? Les cabinets ministériels. Conseillers, experts et militants. Sociologie du pouvoir socialiste*, Paris, Ramsay, coll. « L'Épreuve des faits », 1982.
- DAHL Robert Alan, « A critic of the ruling elite model », *American political science review*, vol. 52, n° 2, 1958, p. 463-469.
- DAHL Robert Alan, *Qui gouverne?*, Paris, Armand Colin, 1971 [1961].
- DAMIAN-GAILLARD Béatrice, FRISQUE Cégolène et SAITTA Eugénie (dir.), *Le journalisme au féminin. Assignations, inventions, stratégies*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2010.
- DARRAS Éric, « Le pouvoir "médiocratique"? Les logiques du recrutement des invités politiques à la télévision », *Politix*, vol. 8, n° 30, deuxième trimestre 1995, p. 183-198.
- DASSONVILLE Aude et HENNI Jamal, *TF1, coulisses, secrets, guerres internes*, Paris, Flammarion, 2016.
- DAUMAS Jean-Claude, « Spécial Patrons et patronat en France au xx<sup>e</sup> siècle », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 2012/2, n° 114.
- DAUMAS Jean-Claude (dir.), *Dictionnaire historique des patrons français*, Paris, Flammarion, 2010.
- DAVIS Aeron, « Whither Mass Media and Power? Evidence for a Critical Elite Theory Alternative », *Media, Culture & Society*, n° 25, 2003, p. 669-690.
- DAVIS Aeron, « Journalist-Source Relations, Mediated Reflexivity and the Politics of Politics », *Journalism Studies*, n° 10, 2009, p. 204-219.
- DE LA HAYE Yves, *Journalisme mode d'emploi : des manières d'écrire l'actualité*, Grenoble, Ellug/La Pensée sauvage, 1985.
- DEMAZIÈRE Didier et GADÉA Charles, *Sociologie des groupes professionnels. Acquis récents et nouveaux défis*, Paris, La Découverte, 2009.
- DENORD François, LAGNEAU YMONET Paul et THINE Sylvain, « Le champ du pouvoir en France », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 170, 2011, p. 24-57.
- DENORD François, LAGNEAU YMONET Paul et THINE Sylvain, « Aux dîners du Siècle, l'élite du pouvoir se restaure », *Le Monde diplomatique*, février 2011.
- DENORD François et LAGNEAU YMONET Paul, *Le concert des puissants*, Paris, Seuil, 2016, coll. « Raisons d'agir », 2016.
- DEZALAY Yves et GARTH Bryant, *La mondialisation des guerres de palais, La restructuration du pouvoir d'État en Amérique Latine, entre notables du droit et « Chicago Boys »*, Paris, Seuil, 2002.

- DJELIC Marie-Laure, « L'arbre banyan de la mondialisation. McKinsey et l'ascension de l'industrie du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/1, n° 151-152, p. 107-113.
- DJERF-PIERRE Monika, « The gender of journalism. The structure and logic of the field in the Twentieth Century », *Nordicom review*, vol. 28, 2007, p. 81-104
- DJERF-PIERRE Monika, « Lonely at the top. Gendered media elites in Sweden », *Journalism*, vol. 6, n° 3, 2005, p. 265-289.
- DIMAGGIO Paul, *Managers of the art. Careers and opinions of senior administrators of U.S. art museums, symphony orchestra, resident theaters, and local arts agencies*, Research division 20, National Endowment for the Arts; Seven Locks Press, Washington DC, 1987.
- DIMAGGIO Paul et POWEL W. Walter, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, avril 1983, p. 147-160.
- DUBOIS Vincent, *La culture comme vocation*, Paris, Raisons d'agir, coll. « Cours et travaux », 2013.
- DUBOIS Vincent, *La politique culturelle. Genèse d'une catégorie d'intervention publique*, Paris, Belin, 1999.
- DUDOUE François-Xavier, *L'élite et le pouvoir. Contribution à une sociologie des concepts sociologiques*, habilitation à diriger des recherches en sociologie, École supérieure Paris Saclay, 2018.
- DUDOUE François-Xavier, GRÉMONT Éric, JOLY Hervé *et al.*, « Retour sur le champ du pouvoir économique en France. L'espace social des dirigeants du CAC 40 », *Revue française de Socio-Économie*, 2014/1, n° 13, p. 23-48.
- DUDOUE François-Xavier et GRÉMONT Éric, « Les grands patrons et l'État en France. 1981-2007 », *Sociétés contemporaines*, 2007/4, n° 68, p. 105-131.
- DUDOUE François-Xavier et GRÉMONT Éric, « Les grandes patronnes françaises et la crise financière », *Savoir-Agir* 20009/4, n°10, p. 43-52.
- DUHAMEL Alain et Patrice, *Cartes sur table. Entretiens avec Renaud Revel*, Paris, Plon, 2008.
- DULONG Delphine, *Sociologie des institutions politiques*, Paris, La Découverte, coll. « Repères », 2012.
- DULONG Delphine, « Les institutions politiques », in LACROIX Bernard, COHEN Anthonin et RIUTORT Philippe (dir.), *Nouveau manuel de sciences politiques*, Paris, La Découverte, coll. « Grands repères, manuels », p. 358-373, 2009.
- DULONG Delphine, « Quand l'économie devient politique. La conversion de la compétence économique en compétence politique sous la V<sup>e</sup> République », *Politix*, vol. 9, n° 35, 1996, p. 109-130.
- DULONG Delphine et LÉVÊQUE Sandrine, « Une ressource contingente. Les conditions de reconversion du genre en ressource politique », *Politix*, n° 60, 2002, p. 81-111.
- DURKHEIM Émile, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Payot, coll. « Petite Bibliothèque Payot », 2009 (1894).
- DUVAL Julien et PARPET Marie-France, « Les enjeux symboliques des échanges économiques », *Revue française de Socio-Économie* 2012/2, n° 10, p. 13-28.
- DUVAL Julien, « L'analyse des correspondances et la construction des champs », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2013/5, n° 200, p. 110-123.
- ELIAS Norbert, *La Société de cour*, Paris, Flammarion, coll. « Champs », 1985.
- ELIAS Norbert, *La civilisation des mœurs*, Paris, Calmann-Lévy, 1973.

- ENDEWELD Marc, *France Télévisions, Off the record*, Paris, Flammarion, 2010.
- EVENO Patrick, *Histoire du journal, Le Monde, 1944-2004*, Paris, Albin Michel, 2004.
- EYMERI-DOUZANS Jean-Michel BIZO Xavier et MOUTON Stéphane, *Le règne des entourages. Cabinets et conseillers de l'exécutif*, Paris, Presses de Sciences Po, 2015.
- FAUCONNET Paul et MAUSS Marcel, « Sociologie ». Extrait de la *Grande Encyclopédie*, vol. 30, Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris, 1901.
- FERENCZI Thomas, *L'invention du journalisme en France*, Paris, Plon, 1993.
- FERTIKH Karim, *L'invention de la social-démocratie*, Paris, Éditions de la MSH, 2020.
- FERTIKH Karim et JULLIARD Émilien, « La drôle de guerre froide de Robert Michels », *Genèses*, 2019/3, n° 116, p. 153-160.
- FILLIEULE Olivier, MATHIEU Lilian et ROUX Patricia, « Introduction » dossier « Militantisme et hiérarchies de genre », *Politix*, 2007/2 (n° 78), p. 7-12.
- FISCHER Didier, « Les étudiants et la Résistance », *Matériaux pour l'histoire de notre temps*, n° 74, 2004, p. 20-28.
- FOTTORINO Éric, *Mon tour du « Monde »*, Paris, Gallimard, 2012.
- FRANCE Pierre et VAUCHEZ Antoine, *Sphère publique, intérêts privés. Enquête sur un grand brouillage*, Paris, Presses de Sciences Po, 2017.
- GABSZEWICZ Jean et SONNAC Nathalie, *L'Industrie des médias à l'heure numérique*, Paris, La Découverte, 2010.
- GARDEY D., « Catherine Marry, Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse », *Sociologie du travail*, vol. 47, n° 4, 2005, p. 552-554.
- GATIEN Emmanuelle, *Prétendre à l'excellence. Prix Albert Londres, prix journalistiques et transformations du journalisme*, Paris, Institut universitaire Varenne, 2013.
- GAUTIER Gisèle, *Femmes et hommes dans les médias, Rapport d'activité de la délégation aux droits des femmes et à l'égalité des chances entre hommes et femmes au Sénat*, 11 juillet 2007.
- GAXIE Daniel, *La démocratie représentative*, Paris, Montchrétien, 1993.
- GEAY Kevin, *Enquête sur les bourgeois. Aux marges des beaux quartiers*, Paris, Fayard, 2019.
- GENIEYS William, *Sociologie politique des élites*, Paris, Amand Colin, 2011.
- GENIEYS William, « Nouveaux regards sur les élites du politique », *Revue française de science politique*, 2006/1, vol. 56, p. 121-147, p. 147.
- GIROUD Françoise, *Histoire d'une femme libre*, Paris, Gallimard, 2013.
- GODELIER Maurice, *La production des grands hommes. Pouvoir et domination masculine chez les Baruya de Nouvelle Guinée*, Paris, Fayard, 1982.
- GOETSCHEL Pascal et YON Jean-Claude (dir.), *Directeurs de théâtre. XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles. Histoire d'une profession*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2008.
- GOFFMAN Erwing, *Asiles. Étude sur les conditions sociales des malades mentaux*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.
- GUILLAUME Cécile et POUCHIC Sophie, « La fabrication organisationnelle des dirigeants. Un regard sur le plafond de verre », *Travail, genre et sociétés*, 2007/1, n° 17, p. 79-103.
- HALIMI Serge, *Les nouveaux chiens de garde*, Paris, Seuil, coll. « Raisons d'agir », 1997.
- HALIMI Serge et VIDAL Dominique, *L'opinion, ça se travaille*, Marseille, Agone, 2000.
- HALLIN David et MANCINI Paolo, *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. Cambridge, Cambridge University Press, 2004.
- HAMILTON James T., *All the News that's fit to sell : How the market transforms Information into News*, Princeton, Princeton University Press, 2006.

- HENRY Odile, « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation des grands cabinets de conseil », *Politix*, vol. 10, n° 39, 3<sup>e</sup> trimestre 1997, p. 155-177.
- HENRY Odile, « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 95, décembre 1992, p. 37-54.
- HENRY Odile, « Le Chatelier et le taylorisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 133, juin 2000, p. 79-88.
- HÉRITIER Françoise et MOLINIER Pascale, « La valence différentielle des sexes, création de l'esprit humain archaïque », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 2014/1, n° 17, p. 167-176.
- HÉROGUE Alain et TRONCHOT Marc, *Anne Sinclair, femme de tête, dame de Coeur*, Paris, Calmann-Lévy, 2011.
- HIRSCHMAN Albert, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970.
- HUGUES Everett, *Le regard sociologique, Essais choisis*. Textes rassemblées et présentés par CHAPOULIE Jean-Michel, Paris, EHESS, 1996.
- JACQUEMART Alban, LE MANCQ Fanny et POCHIC Sophie, « Femmes hautes fonctionnaires en France. L'avènement d'une égalité élitiste », *Travail, genre et sociétés*, 2016/1, n° 35, p. 27-45.
- JAUVERT Vincent, *La Médiaklatura : le nouveau pouvoir culturel*, Paris, Nouvel Observateur du monde, 1998.
- JEAMBAR Denis, *Portraits crachés. Monstres politiques et monstres sacrés*, Paris, Flammarion, coll. « J'ai lu », 2011.
- JOLY Hervé, « Les études sur le recrutement du patronat : une tentative de bilan critique », *Sociétés contemporaines*, 2007/4, n° 68, p. 133-154.
- JUHEM Philippe et SEDEL Julie (dir.), *Agir par la parole. Portes-paroles et asymétries de l'espace public*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res publica », 2016.
- JUHEM Philippe, « Alternances politiques et transformations du champ de l'information en France après 1981 », *Politix*, vol. 14, n° 56, quatrième trimestre 2001, p. 185-208.
- JUHEM Philippe, *SOS-Racisme, histoire d'une mobilisation « apolitique »*. Contribution à une analyse des transformations des représentations politiques après 1981, thèse, sociologie, université de Nanterre – Paris 10, 1998.
- KACIAF Nicolas, *Les pages politiques. Histoire du journalisme politique dans la presse française (1945-2006)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica ».
- KESSOUS Emmanuel et REY Bénédicte, « Économie numérique et vie privée », *Hermès, La Revue*, 2009/1 (n° 53), p. 49-54.
- LAFARGE Géraud et MARCHETTI Dominique, « “Les portes fermées du journalisme.” L'espace social des étudiants des formations “reconnues” », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 189, 2011, p. 72-99.
- LAGROYE Jacques et OFFERLÉ Michel, *Sociologie de l'institution*, Paris, Belin, 2010.
- LAPEYRE Nathalie, *La profession face aux enjeux de la féminisation*, Toulouse, Octares, 2003.
- LARDEAU Matthieu, *Les formations diplômantes en économie et gestion des entreprises de médias : de nouvelles formations pour un changement institutionnel de la formation au journalisme en France?*, master recherche économie gestion, université Paris 10 Nanterre, 2006.
- LARDEAU Matthieu, *Changement institutionnel et managérialisation : transformation de la presse quotidienne nationale française et des pratiques professionnelles journalistiques (1944-2010)*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Aix-Marseille 3, 2011

- LARQUIER Guillemette (de) et MONTCHARTRE Sylvie, « Recruter : les enjeux de la sélection », *Revue française de Socio-Économie*, 2014/2 (n° 14).
- LAURENS Sylvain, *Les courtiers du capitalisme. Milieux d'affaires et bureaucrates à Bruxelles*, Marseille, Agone, 2015, coll. « L'ordre des choses ».
- LE BEL Pierre, *Madame, Monsieur, bonsoir*, Paris, Lulu, 2006.
- LE BOHEC Jacques et LE DIGOL Christophe (dir.), *Gauche-droite. Genèse d'un clivage politique*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.
- LEFERME-FALGUIERES Frédérique et VAN RENTERGHEM Vanessa, « Le concept d'élites. Approches historiographiques et méthodologiques », *Hypothèses*, 2001/1 (4), p. 55-67.
- LE FLOCH Patrick, « La régulation de la presse entre les corporations et l'État », *Le temps de médias*, vol. 1, p. 59-71, 2006.
- LEMIEUX Cyril, *La subjectivité journalistique. Onze leçons sur le rôle de l'individualité dans la production de l'information*, Paris, EHESS, 2015.
- LE PORS Anicet et MILEWSKI Françoise, « Piloter l'accès des femmes aux emplois supérieurs : premier rapport du comité de pilotage pour l'égal accès des femmes et des hommes aux emplois supérieurs des fonctions publiques », Sciences Po publications, 2002.
- LETEINTURIER Christine, *Devenir cadre dirigeant journaliste dans les médias français. Une analyse des biographies publiées par La Correspondance de la Presse*, du 1<sup>er</sup> juin 1999 au 15 mai 2000, 2<sup>e</sup> séminaire franco-qubécois mai 2000/1.
- LÉVÊQUE Sandrine, « Femmes, féministes et journalistes : genre et engagement comme ressources professionnelles : le cas des rédactrices de *La Fronde* », in DAMIAN-GAILLARD Béatrice, FRISQUE Cégolène et SAITTA Eugénie (dir.), *Le journalisme au féminin : Assignations, inventions, stratégies*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2010, p. 47-68.
- LÉVÊQUE Sandrine, *Presses féminines, presses féministes. Ce que le journalisme fait aux femmes et ce que les femmes font au journalisme*, HDR de science politique, université Paris 1, 2016.
- LEWANDOWSKI Olgierd, « Différenciation et mécanismes d'intégration de la classe dirigeante. L'image sociale de l'élite d'après le *Who's Who in France* », *Revue française de sociologie*, 15-1, 1974, p. 43-73.
- LICHTER Samuel Robert, ROTHMAN Stanley et LICHTER Linda S., *The Media Elite. America's new powerbrokers*, New York, Hasting House Publishers, 1986.
- LYUBAREVA Inna et ROCHELANDET Fabrice, « Modèles économiques, usages et pluralisme de l'information en ligne. Nouveaux enjeux du pluralisme à l'ère des plateformes », *Réseaux*, vol. 5, n° 205, 2017, p. 9-19.
- MCCOMBS Maxwell et SHAW Donald L., « The agenda setting function of mass media », *The Public Opinion Quarterly*, vol. 36, n° 2, été 1972, p. 176-187.
- MALCORPS Sylvain, « L'entreprise de presse et son audience en ligne. La construction des *web metrics* comme données stratégiques dans le secteur des médias belges », *Réseaux*, 2017/5, n° 205, p. 145-173.
- MARCHETTI Dominique, « Les révélations du "journalisme d'investigation" », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 131-132, mars 2000, p. 30-40.
- MARTIN Marc, *Médias et journalistes de la République*, Paris, Odile Jacob, 1997.
- MARTIN Jean-Paul, CHATEIGNER Frédéric et ROMAN Joël, *La ligue de l'enseignement, une histoire politique (1866-2016)*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2016, coll. « Histoire ».

- MARTIN-FUGIER Anne, « Le Siècle (1944-2004), un exemple de sociabilité des élites », *Vingtième Siècle*, n° 81, janvier-mars 2004.
- MARRY Catherine, *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*, Belin, Paris, 2004.
- MARUANI Margaret, *Travail et emploi des femmes*, Paris, La Découverte, 2003 (2000).
- MATONTI Frédérique, *Le genre présidentiel. Enquête sur l'ordre des sexes en politique*, Paris, La Découverte, 2017.
- MATONTI Frédérique, *Intellectuels communistes. Essai sur l'obéissance politique. La nouvelle critique (1967-1980)*, Paris, La Découverte, 2005.
- MATONTI Frédérique et SAPIRO Gisèle, « L'engagement des intellectuels : nouvelles perspectives », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2009, vol. 1.
- MAUGER Gérard et POLLIAK Claude, « Les usages sociaux de la lecture », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 1998/3, n° 123, p. 3-24.
- MAUSS Marcel, « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », *L'Année sociologique*, seconde série, 1923-1924, tome 1.
- MAYERHOFFER Eva et PRETSCH Barbara, « Media elites », in HEINRICH Best et HIGLEY John (ed.), *The Palgrave handbook of political elites*, Palgrave, Macmillan, 2018, p. 417-437.
- MEHL Dominique, « La télévision, le public et l'animateur », *Communication et langages*, n° 99, 1er trimestre 1994, p. 20-34.
- MOI Toril, *What is a woman and other essays*, Oxford, Oxford University Press, 1999.
- MOLLIER Jean-Yves, *L'âge d'or de la corruption parlementaire, 1930-1980*, Paris, Perrin, 2018.
- MOORE Gwen, « The structure of a National Elite Network », *American Sociological Review*, vol. 44, n° 5, octobre 1979, p. 673-692.
- NAUDIER Delphine, « Les écrivaines et leurs arrangements avec les assignations sexuées », *Sociétés contemporaines*, 2010/2, n° 78, p. 39-63.
- NAUDIER Delphine, *Des alchimistes de la valeur. Sociologie historique des agents artistiques. Habilitation à diriger des recherches en sociologie*, université de Strasbourg, 2018.
- NAUDIER Delphine, *La cause littéraire des femmes : modes d'accès et modalités de consécration des femmes dans le champ littéraire (1970-1998)*, thèse de sociologie, EHESS, 2000.
- NEVEU Érik, « Le genre du journalisme. Des ambivalences de la féminisation d'une profession », *Politix* 2000, vol. 13, n° 51, p. 179-212.
- NOEL Sophie, *L'édition indépendante critique : engagements politiques et intellectuels*, Paris, Presses de l'ENSSIB, 2012.
- NOIRIEL Gérard, *Dire la vérité au pouvoir. Les intellectuels en question*, Paris, Agone, 2010 (2005).
- NOUZILLE Vincent et SCHWARTZBROD Arnaud, *L'acrobate : Jean-Luc Lagardère ou les armes du pouvoir*, Paris, Seuil, 1998.
- OFFERLÉ Michel (dir.), *Patrons en France*, Paris, La Découverte, 2017.
- OFFERLÉ Michel, *Le patron des patrons. Histoire du Médef*, Paris, Odile Jacob, 2013.
- OFFERLÉ Michel, *Sociologie des organisations patronales*, Paris, La découverte, 2009.
- OHLSSON Jonas, « Boardroom empires? A study of ownership in the Swedish Press », *Nordicom Review*, n° 34, special issue, 2013, p. 11-24.
- OHLSSON Jonas., *The Practice of Newspaper Ownership. Fifty years of control and influence in the swedish local press*, thèse, département de Journalisme, média et communication, université de Gothenburg, 2012
- ORY Pascal et SIRINELLI Jean-François, *Les intellectuels en France, de l'affaire Dreyfus à nos jours*, Paris, Armand Colin, 1986.

- ORY Pascal, *Les collaborateurs*, Paris, Seuil, coll. « Points Histoire », 1976.
- OUAKRAT Alan, « Les métriques d'audiences comme agents de transformation du journalisme en ligne? », *Études digitales*, n° 2, 2016 -2, p. 107-120.
- PADIOLEAU Jean-Gustave, *Le Monde et le Washington Post. Précepteurs et Mousquetaires*, Paris, Presses universitaires de France, 1985.
- PAVIS Fabienne et GARCIA-PARPET Marie-France (dir.), « Les mondes patronaux », *Sociétés contemporaines*, 2007/4, n° 68.
- PEAN Pierre et COHEN Philippe, *La face cachée du Monde. Du contre-pouvoir aux abus de pouvoir*, Paris, Fayard, 2003.
- PEAN Pierre et NICK Christophe, *TF1, un pouvoir*, Paris, Fayard, 1994.
- PERNELET Rémy, *Télé, un monde sans pitié*, Paris, Flammarion, 2010.
- PIERRU Frédéric, « Le mandarin, le gestionnaire et le consultant. Le tournant néolibéral de la politique hospitalière », *Actes de la recherche en sciences sociales* 2012/4, n° 194, p. 32-51.
- PINÇON-CHARLOT Monique et Michel, *Le président des riches. Enquête sur l'oligarchie dans la France de Nicolas Sarkozy*, Paris, La Découverte, 2011.
- PINÇON-CHARLOT Monique et Michel, *Dans les beaux quartiers*, Paris, Seuil, 1989.
- PINTO Louis, *L'intelligence en action : Le Nouvel Observateur*, Paris, Métailié, 1984.
- PINTO Louis, « Le débat sur les sources de la morale et de la religion », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2004/3, n° 153, p. 41-47.
- PRADIÉ Christian, *La presse, le capitalisme et le lecteur. Contribution à l'histoire économique d'une industrie culturelle*, thèse de doctorat de l'université Grenoble 3 Stendhal, 1995.
- PRADIÉ Christian, « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles », *Réseaux*, 2005/3, n° 131, p. 83-109.
- PRUVOST Geneviève, « Le cas de la féminisation de la Police nationale », *Idées économiques et sociales*, 2008/3, n° 153, p. 9-19.
- PUDAL Bernard, *Prendre parti. Pour une sociologie historique du PCF*, Paris, Presses de la Fondation nationale de Sciences politiques, 1989.
- RABIER Marion, « Le ciel de plomb des organisations patronales », *Travail, genre et sociétés*, vol. 35, n° 1, 2016, p. 87-105.
- RAMONET Ignacio, *Propagandes silencieuses. Masses, télévision, cinéma*, Paris, Gallimard, 2003 (2000).
- RAMONET Ignacio, *L'Explosion du journalisme. Des médias de masse à la masse de médias*, Paris, Éditions Galilée, 2011.
- RAVET Hyacinthe, « Cheffes d'orchestre, le temps des pionnières n'est pas révolu! », *Travail, genre et sociétés*, 2016/1, n° 35, p. 107-125.
- REBILLARD Franck et SMYRNAIOS Nikos, « Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information d'actualité en ligne. Les cas de Google, Wikio et Paperblog », *Réseaux*, n° 160-161, 2010, p. 163-194.
- REGOURD Serge, « Archéologie du service public audiovisuel : quel passé pour quel futur? », *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 2013/2, n° 14/2, p. 27-37.
- RENOU-NATIVEL Corinne, *Jean Daniel. 50 ans de journalisme. De L'Express au Nouvel Observateur*, Paris, Éditions du Rocher, 2005.
- RIEFFEL Rémy, *L'élite des journalistes. Les hérauts de l'information*, Paris, Presses universitaires de France, 1984.
- RIMBERT Pierre, *Libération de Sartre à Rothschild*, Paris, Seuil, coll. « Raisons d'agir », 2005.

- RIUTORT Philippe, « Grandir l'événement. L'art et la manière de l'éditorialiste », *Réseaux* n° 76, 1996, p. 61-81.
- RUELLAN Denis, « Le professionnalisme du flou », *Réseaux*, vol. 10, n° 51, 1992, p. 25-37.
- RUELLAN Denis, *Le journalisme défendu. Modalités de l'action syndicale*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2014.
- SAINTO-SAINZ Maria, *L'élite et son pouvoir*, Éditions Apogée, 2006.
- SAITTA Eugénie, *Les transformations du journalisme politique depuis les années 1980 : une comparaison France/Italie*, thèse de science politique, université de Rennes 1, 2006.
- SAPIRO Gisèle, *Les écrivains et la politique en France. De l'affaire Dreyfus à la guerre d'Algérie*, Paris, Seuil, 2018.
- SAPIRO Gisèle, « Modèles d'intervention politique des intellectuels. Le cas français », *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2009/1 (n° 176-177).
- SAVIGNEAU Josyane, *Point de côté*, Paris, Stock, 2008.
- SCHWOEBEL Jean, *La presse, le pouvoir et l'argent*, Paris, Seuil, 1968.
- SEDEL Julie, « Dirigeants de médias : sociologie d'un espace-carrefour », *Sociétés Contemporaines*, 2019/1, n° 113, p. 13-44.
- SEDEL Julie, *Dirigeants de médias : sociologie d'une position patronale*, HDR de sociologie, vol. 2, université de Strasbourg, 2018.
- SEDEL Julie, « Une entreprise de représentation du patronat de presse : la Fédération nationale de la presse française », *Chercheurs et journalistes* n° 4 : « L'unité d'action des syndicats de journalistes. Regards croisés sur les convergences d'un paysage pluriel », Dossier coordonné par RUELLAN D., 2015, p. 34-39.
- SEDEL Julie, « Une reconfiguration des spécialisations professionnelles au Monde », in DAMIAN-GAILLARD B. et al., (dir.), *Le journalisme au féminin : assignations, inventions et stratégies*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. « Res Publica », 2010, p. 153-168.
- SEDEL Julie, Le Monde « nouvelle formule ». *Contribution à l'analyse des transformations du champ journalistique*, mémoire de DEA de sociologie, EHESS, 1999.
- SEGUIN Pierre et HAMEL Jacques, « Vers une déprofessionnalisation de la profession comptable? La situation au Québec », *Sociologie du travail*, 24<sup>e</sup> année, n° 2, avril-juin 1982, p. 117- 134.
- SIBOUT Cécile-Anne, « Pierre-René Wolf, un patron de presse régionale à l'époque des Trente Glorieuses », *Histoire, économie et société*, vol. 4, 31<sup>e</sup> année, 2012, p. 91-111.
- STERN Jean, *Les patrons de la presse nationale. Tous mauvais*, Paris, La Fabrique, 2012.
- STRAUSS Anselm, *Miroirs et masques, une introduction à l'interactionnisme*, Paris, Métailié, 1992.
- TABET Paola, « Les Mains, les outils, les armes », *L'Homme*, 1979, tome 19, n° 3-4, p. 5-61.
- TANDENNET Maxime, *1940. Un autre 11 novembre*, Paris, Taillandiers, 2004.
- TOPALOV Christian (dir.), *Laboratoires du nouveau siècle. La nébuleuse réformatrice et ses réseaux en France (1880-1914)*, Paris, EHESS, 1999.
- TOURRAY Virginie, *Sociologie des institutions*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je? », 2011.
- TOUSSAINT DESMOULINS Nadine, *L'Économie des médias*, Paris, Presses universitaires de France, 2008, coll. « Que sais-je? », (7<sup>e</sup> édition).
- TUNSTALL Jeremy, *Journalists at Work – Specialists correspondents: their news organization, news sources, and competitor colleagues*, Londres, Constable, 1971.

- UNDERWOOD Doug, *When MBAs Rule the Newsroom. How the marketers and managers are reshaping today's media*, New York, Columbia University Press, 1993.
- VAN RENTERGHEM Marion, *FOG, Don Juan du pouvoir. Histoire d'une ambition française*, Paris, Flammarion, 2015.
- VARIZAT Cécile, « Françoise Giroud et la question des femmes à travers l'Express (1956-1974) », *Genre & Histoire*, automne 2007.
- VEZINAT Nadège, *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, Arman Colin, 2016.
- VEZINAT Nadège, « Une nouvelle étape dans la sociologie des professions en France. Bilan critique autour des ouvrages de Didier DEMAZIÈRE, Charles GADÉA (2009) et Florent CHAMPY (2009) », *Sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, n° 3, vol. 1, 2010, p. 413-420.
- VILLETTE Michel et VUILLEMOT Catherine, *Portrait de l'homme d'affaires en prédateur*, Paris, La Découverte, 2001.
- WALTER Jacques et FLEURY Béatrice, « Penser le genre en sciences de l'Information », *Questions de communication*, n° 16, 2009, p. 131-140
- WEBER Max, *Économie et société*, vol. 1. *Les catégories de la sociologie*, Paris, Plon, 1995 (1971), coll. « Pocket » Joly.
- WEBER Max, « La transformation du charisme et le charisme de fonction », *Revue française de science politique*, 2013/3, vol. 63, p. 463-486.
- WRIGHT MILLS Charles, *L'élite au pouvoir*, Marseille, Agone, 2012 (1956).



# Table des matières

PRÉFACE .....	9
INTRODUCTION.....	17
<b>1 ESSAI D’OBJECTIVATION DU GROUPE.....</b>	<b>23</b>
<b>Des représentations plurielles du patronat de médias .....</b>	<b>24</b>
<i>Les contours juridiques de la profession .....</i>	<i>25</i>
<i>Les représentations des dirigeants de médias par les instances professionnelles .....</i>	<i>26</i>
<i>Les représentations journalistiques des dirigeants de médias .....</i>	<i>29</i>
<i>Les définitions académiques des dirigeants de médias .....</i>	<i>32</i>
<i>Les représentations indigènes de la profession .....</i>	<i>37</i>
<b>Construire le groupe des directeurs .....</b>	<b>40</b>
<i>Caractériser le champ d’activité .....</i>	<i>41</i>
<i>Enquête et méthodes .....</i>	<i>49</i>
<b>2 TRANSFORMATIONS DU CHAMP DES MÉDIAS</b>	
<b>ET RECONFIGURATION DES ÉLITES PATRONALES .....</b>	<b>53</b>
<b>Un acteur clé dans la reconstruction de la presse :</b>	
<b>la Fédération nationale de la presse française .....</b>	<b>54</b>
<i>La naissance de la Fédération nationale de la presse française .....</i>	<i>56</i>
<i>Un patronat issu de la Résistance .....</i>	<i>60</i>
<i>Une pluralité de fonctions .....</i>	<i>62</i>
<b>L’unité patronale menacée .....</b>	<b>67</b>
<i>Des dissensions politiques et une légitimité contestée .....</i>	<i>67</i>
<i>Une crise de la reproduction .....</i>	<i>70</i>
<b>Un retournement .....</b>	<b>74</b>
<i>Le retour des « trusts » .....</i>	<i>74</i>
<i>Un repositionnement de la Fédération nationale de la presse française .....</i>	<i>79</i>
<i>Une technocratisation de l’organisation .....</i>	<i>84</i>
<b>3 MARCHÉS DE L’EMPLOI, RÔLE DES ACTIONNAIRES</b>	
<b>ET ACTIVITÉS DE DIRECTION .....</b>	<b>93</b>
<b>Caractéristiques et perceptions sociales des employeurs .....</b>	<b>94</b>

	<i>Les champs d'intervention de l'actionnaire</i> .....	111
<b>Rapport au rôle et sens relationnel</b> .....		118
	<i>Représenter l'institution</i> .....	119
	<i>Maîtriser un sens relationnel</i> .....	122
<b>Des activités de direction différenciées</b> .....		132
	<i>La direction éditoriale</i> .....	134
	<i>La direction managériale</i> .....	142
	<i>Des « journalistes-managers »</i> .....	150
	<i>Vers une déprofessionnalisation ?</i> .....	152
<b>4 SÉLECTION, CIRCULATION DES DIRIGEANTS</b> .....		157
<b>Le recrutement</b> .....		157
	<i>Les procédures officielles de sélection des dirigeants</i> .....	158
	<i>Les règles informelles du recrutement</i> .....	161
	<i>L'ajustement entre une position et des dispositions</i> .....	168
<b>Les logiques de circulation du groupe</b> .....		171
	<i>Des carrières erratiques</i> .....	171
	<i>Conservation et reconversion des capitaux</i> .....	174
<b>5 COMPOSITION SOCIOLOGIQUE ET PRINCIPES DE STRUCTURATION DU GROUPE</b> .....		177
<b>Composition sociologique du groupe</b> .....		178
	<i>Des hommes, de nationalité française, issus de classes moyennes et supérieures</i> .....	178
	<i>Un capital économique à géométrie variable</i> .....	181
	<i>Des détenteurs de capital symbolique</i> .....	182
	<i>Des détenteurs de capital culturel</i> .....	185
	<i>Capital social et « effet de lieu »</i> .....	190
<b>L'espace des dirigeants de médias</b> .....		194
	<i>Principes de structuration des dirigeants de médias (éditeurs et managers)</i> .....	196
	<i>Une différenciation des profils selon les institutions</i> .....	199
<b>6 CINQ FILIÈRES D'ACCÈS À LA DIRECTION DES MÉDIAS</b> .....		205
<b>La filière « journalistique »</b> .....		205
<b>La filière intellectuelle</b> .....		207
<b>La filière militante</b> .....		213
<b>La filière économique</b> .....		221
	<i>Intérêt général versus intérêt commercial</i> .....	224
<b>La filière politico-administrative</b> .....		225
<b>Les cabinets ministériels : des accélérateurs de carrière différenciés</b> .....		229

<b>7 LE GENRE DES ÉTATS-MAJORS DES MÉDIAS</b> .....	233
<b>L'imposition d'un discours androcentré</b> .....	233
<i>Un « gender blindness »</i> .....	233
<i>Un métier d'hommes</i> .....	234
<i>Construire des positions de pouvoir pour les femmes</i> .....	237
<b>Une ségrégation verticale et horizontale</b> .....	239
<i>Une ségrégation verticale</i> .....	239
<i>Une ségrégation horizontale</i> .....	240
<b>Une temporalité et un commandement masculins</b> .....	241
<i>Une temporalité « masculine »</i> .....	241
<i>Le genre du commandement</i> .....	245
<b>Faire sa place</b> .....	247
<i>Les capitaux « compensatoires » des femmes</i> .....	247
<i>Travailler le genre, travailler la classe</i> .....	248
 CONCLUSION .....	 253
BIBLIOGRAPHIE .....	257



Achévé d'imprimer  
sur les presses du service reprographique  
de l'université Rennes 2 en avril 2021.

Imprimé en France