

Introduction

Tout est média. Inventé dans les années 1950 pour définir l'affichage, la radio, la télévision et la presse, le mot « média » s'emploie désormais pour décrire tous les moyens de communication qui diffusent une information. Vous, nous, nous sommes tous des médias...

Or, le rythme des innovations médias s'emballé depuis vingt ans. De l'émergence des radios libres à l'avènement des chaînes de télévision commerciales, en passant par l'offre pléthorique des journaux et des magazines de plus en plus ciblés, ce bouleversement a contribué à faire vaciller les supports jusque-là dominants.

Sur ce « monopoly » géant, où l'État reste encore un acteur majeur, de nouveaux dirigeants, capitaines d'industrie ou patrons d'entreprise, sont venus créer leurs propres groupes de communication et ont pris

les commandes d'un secteur jusqu'à présent réservé aux seuls professionnels issus du sérail journalistique.

Les médias sont devenus des produits marchands dont la vocation est d'attirer le plus large public et de capter ainsi le plus grand nombre d'annonceurs.

Mais notre consommation est devenue de plus en plus individuelle avec l'irruption d'Internet et le formidable développement de la téléphonie mobile, événements majeurs de la décennie. Aujourd'hui, plus de 50 % des Français sont connectés, et nos foyers sont les mieux équipés au monde. À l'ère du numérique et du « jamais sans mon portable », plus besoin de s'arrêter, au sens littéral du terme, pour être informés ou pour communiquer.

Où que nous soyons dans le monde, l'actualité nous parvient en temps réel. Mieux encore, grâce aux blogs, aux forums et aux SMS, nous pouvons faire valoir notre parole, interagir, dialoguer avec d'autres et devenir ainsi les chroniqueurs de notre quotidien. Sorti de son anonymat, le peuple des internautes est un public actif et avisé, plus difficile à séduire, mais avec lequel il faut désormais compter.

En quelques années seulement, Internet a modifié en profondeur nos habitudes, et les professionnels qui n'ont pas suffisamment anticipé ce mouvement ont été pris de court par les décrochages extrêmement rapides dans nos pratiques de consommation.

Aujourd'hui, la presse écrite n'est plus seulement en compétition avec la télévision, elle doit concurrencer l'information en ligne. La télévision, de son côté, est de plus en plus attaquée par de nouveaux loisirs comme les jeux en réseaux, les téléchargements en ligne, les Web TV, la VOD (*Video On Demand*) et les mondes virtuels persistants à l'instar de *Second Life*. Quant aux radios généralistes, la plupart d'entre elles se cherchent un nouveau modèle.

Fait indiscutable, les journalistes des médias classiques n'ont plus le monopole de l'information. Cette nouvelle donne ébranle leur *business model*, les contraint à se repositionner et à repenser leurs rapports à leurs clients « initiaux », publics et annonceurs, conscients que ces derniers assurent la majorité des ressources du système.

À l'aune d'un nouveau monde, nombre de questions se posent. Quel est l'impact réel de l'accélération des nouvelles technologies sur les médias traditionnels ? Les titres les plus fragiles, comme ceux de la presse quotidienne, retrouveront-ils un second souffle ? Comment les chaînes de télévision existantes affronteront-elles la multiplicité des nouveaux concepts audiovisuels ? Les stations de radio sortiront-elles indemnes de la crise ? Sur lesquels de ces supports et comment les marques investiront-elles demain pour attacher ces nouveaux consommateurs de plus en plus volatiles ? Et enfin, à l'heure où se

noircit cette page, alors que les élections présidentielles françaises s'achèvent et que la blogosphère politique enfle, quel aura été, finalement, le poids d'Internet dans cette campagne électorale ?

Chacun a son avis et sa réponse à ces questions. Chacun analyse les médias en fonction de ses préférences, de ses solidarités, mais aussi de ses intérêts. Il règne de ce fait dans le cercle médiatique une ambiance parfois partisane.

Mon métier, le conseil, s'est transformé. Nous devons regarder les médias comme des supports, c'est-à-dire analyser leur efficacité économique et publicitaire. Notre approche permet d'avoir une vision assez froide de l'économie des médias telle qu'elle se bouleverse sous nos yeux, ce qui est le préalable à toute initiative, à toute innovation, à toute régulation.

L'offre s'est élargie, la tension est plus forte, les choix sont plus drastiques, la modélisation progresse. Mesurer. Segmenter. Ne pas juger. Optimiser. Négocier. Anticiper. Comme le disait Kermitt, la grenouille du *Bébête show* : « C'est un métier ! » En tout cas, c'est le mien.

Conseiller mes clients sur l'optimisation de leurs choix médias et leurs investissements publicitaires, analyser la qualité et le coût des contacts, acheter pour leur compte au meilleur prix, bref, traquer les yeux et les oreilles des consommateurs, (que les amé-

INTRODUCTION

ricains appellent les *eye balls*), c'est le rôle des agences conseils en achat d'espace. Donc celui de Carat, qui est la première d'entre elles.

C'est un métier, avec des petites marges, c'est-à-dire quelques pourcents des investissements publicitaires totaux, facturés au client en toute transparence. Mais c'est aussi un lieu privilégié d'observation, d'analyse et d'expertise.

C'est une vision partielle qui n'oublie pas néanmoins que le rôle des médias pour la démocratie est bien plus éminent encore que leur fonction économique. Il leur faut donc des régulateurs et nous n'en sommes pas.

En tant qu'observatrice à la fois neutre et impliquée, je cherche néanmoins à appréhender l'incroyable évolution du paysage médiatique depuis ces vingt-cinq dernières années, à comprendre les mutations en cours et les enjeux qui s'y rattachent, à deviner quel sera l'avenir de notre sphère médiatique.

1980-2005 : L'euphorie médiatique

Juste un aveu en guise d'incipit pour raconter d'où je parle...

Passionnée par la presse d'actualité, je reconnais un penchant excessif pour les quotidiens. J'aime le papier journal, pas seulement pour son contenu, mais aussi pour sa forme et toute la gestuelle qui va avec. Impossible de démarrer la journée sans aller au kiosque acheter un quotidien, le prendre en main, le consulter, le lâcher un instant pour le reprendre aussitôt, lever la tête pour répéter tout haut une information, et enfin le laisser traîner pour que tous ceux qui passent à côté et s'y intéressent puissent le consulter à leur tour. Un rituel qui me renvoie à mes débuts professionnels, lorsqu'en 1985, à ma sortie de Sciences po, j'ai décidé de devenir journaliste.

Étant issue d'une famille de hauts fonctionnaires, rien ne me prédestinait à participer à l'odyssée

médiatique, et l'image que je me faisais de cette profession était vraisemblablement encore un peu romantique. Il est probable aussi que ma génération ait été portée par le souffle de liberté des premières années du règne de François Mitterrand, qui ont vu les médias se dégager d'un carcan jusque-là assez austère. Chacun se rappelle sûrement le foisonnement des radios FM venues dépoussiérer avec un ton nouveau le paysage existant. J'en retiens surtout un événement qui a marqué ma génération.

Le 8 décembre 1984, NRJ est menacée de suspension par la Haute Autorité car elle émet à une puissance abusive. Elle répercute l'information à l'antenne. Et c'est un cortège massif d'auditeurs et de stars, Dalida en tête, qui descend dans la rue, à la stupéfaction de tous les commentateurs, pour manifester et faire annuler la procédure.

En quelques années d'existence, les radios libres avaient rejoint l'enseignement privé : une liberté qui se défend dans la rue.

Par la suite, comme s'il fallait absolument sauvegarder la valeur idéologique de la station, Jean-Paul Baudecroux, devenu millionnaire, réussira à faire de son groupe l'un des plus florissants du secteur et à maintenir NRJ en tête des radios jusqu'à très récemment. Véritable précurseur, l'homme d'affaires a d'abord su créer et positionner sa griffe emblématique, NRJ, et lancer d'autres radios comme Chérie FM, Rire et Chansons, Nostalgie, etc., afin d'élargir son audience tout en la ciblant mieux. Enfin, en

instituant des événements comme les tournées sur les plages, l'été, et en prenant le train des nouvelles technologies avec des sites, une Web TV et le MVNO (*Mobile Virtual Network Operator*, « opérateur de réseau virtuel mobile ») en partenariat avec SFR, le groupe a non seulement fidélisé ses différents publics, mais a également gagné de nouveaux consommateurs. Si personne n'a vraiment mesuré sur le coup la portée historique du mouvement de 1984, celui-ci a au moins permis d'évaluer en son temps l'importance des médias audiovisuels à un moment où l'on pensait que les supports d'influence étaient concentrés dans la presse écrite.

À partir de cette date, les mentalités ont basculé et les journaux ont commencé à perdre leur position privilégiée.

Une vingtaine d'années plus tard, il est intéressant de constater que la Société des lecteurs de *Libération* ne parvient pas à mobiliser des donateurs individuels pour des montants autres que symboliques, alors que *Politis* a réussi à lever suffisamment de fonds, notamment auprès de nombreux anonymes, pour éviter la faillite. Un élan de générosité qui s'explique par le positionnement antilibéral du titre, mais aussi par son contenu riche d'informations que les lecteurs ne trouvent plus ailleurs. Au nom de la différence et du pluralisme de la presse, les donateurs se sont approprié une vraie cause à défendre.

Pour quel média, actuellement, les gens seraient-ils prêts à aller battre le pavé ? Spontanément, je dirais que les jeunes manifesterait pour les messageries instantanées si elles risquaient de fermer. Je n' imagine pas une mobilisation pour un autre média.

Presse, de la disette aux éphémères années « jackpot »

Convaincue d'avoir choisi la bonne voie, j'ai débuté comme pigiste au *Matin de Paris*, alors qu'il amorçait son déclin. Ce quotidien connu pour son inclination plus militante que commerciale avait été fondé en 1977 par Claude Perdriel, patron du *Nouvel Observateur*, et avait longtemps surfé sur la vague du succès socialiste de la gauche rocardienne avant de disparaître définitivement des kiosques quelques années après l'élection de François Mitterrand. Depuis, plus aucun quotidien d'opinion n'a été lancé, alors que tous les titres existants sont issus de crises politiques et engagés. Pige après pige, ma vocation a commencé à s'essouffler.

Un changement de cap m'a permis de mieux comprendre les modèles économiques du métier. J'ai rejoint la toute petite rédaction très familiale du magazine économique *Atlaséco*, qui proposait aux lecteurs une compilation des PIB et des ressources de chaque pays. Peu après mon arrivée, le fondateur m'a proposé de prendre en charge la publicité tout

en continuant à écrire. Je signalais les articles sous mon nom de femme mariée et je démarchais les annonceurs sous mon nom de jeune fille. Vendre des encarts était quand même une gageure, car le lectorat n'était pas du tout au rendez-vous. Qui aurait pu avoir envie de compulsier à longueur de pages des chiffres et des statistiques atrocement rébarbatifs ? D'ailleurs, il n'y avait pas l'OJD¹ (Office de justification de la diffusion), et je me demandais souvent comment ce journal pouvait gagner de l'argent. Je n'étais pas au bout de mes surprises.

Tous les soirs vers 18 heures, je voyais arriver un groupe de jeunes étudiants de mon âge qui montaient à l'étage supérieur, ouvraient une porte et disparaissaient. Il y avait là quelque chose du placard de Barbe-Bleue qui aiguillait ma curiosité. N'y tenant plus, j'ai fini par aller voir. Ils étaient tous alignés devant des Minitel à taper sur leurs claviers, et j'ai enfin compris. Les journaux permettaient d'obtenir des numéros de commission paritaire qui servaient à ouvrir des sites érotiques ! Moi, j'étais du côté de l'alibi, et la machine à cash se trouvait au-dessus de ma tête. Cette aventure étonnante m'a sérieusement déniaisée ; en m'orientant vers la publicité, j'avais l'impression de défricher de nouveaux terrains.

1. L'OJD est l'organisme de référence pour la certification des chiffres de tirage, de diffusion et de distribution de la presse française, et également de la fréquentation des sites Internet.

La publicité connaissait des mutations massives. Les spots des années 1980 entraient dans nos vies quotidiennes et marquaient une rupture avec la réclame de nos grands-parents. Les nouvelles campagnes, encore centrées sur le produit et démonstratrices de son efficacité, jouaient sur les émotions, devenaient de plus en plus attractives, allant même jusqu'à mettre en scène des stars pour incarner la marque et susciter un désir d'identification. Chacun se souvient de la lessive Woolite vantée par Sylvie Vartan, Isabelle Adjani et Catherine Deneuve. Confucius disait qu'une image vaut mille mots. En vingt ans, les volumes investis en télévision passeront de 549 millions d'euros à 6 327 millions d'euros. Ils auront donc été multipliés par 11,5 ! D'ailleurs, nous avons pu mesurer l'intrusion quotidienne de l'audio-visuel dans nos vies et l'impact des publicités sur notre consommation.

Mes amis publiphobes attribuent la dérive de la société française au règne de médias qu'ils trouvent « obscènes ». Même les professionnels sont paradoxaux. Ainsi, Nicolas de Tavernost, président de M6, explique sa vie de schizophrène qui « pense toute la journée à scotcher les Français devant la télévision et le soir à en déscotcher [ses] enfants ». Ce qui n'est pas mon cas, car chez nous les enfants disposent de tous les accès possibles aux médias, dans l'espoir qu'ils apprendront à éviter la bêtise et à domestiquer leurs passions.

On ne peut pas prétendre être un grand pays et rejeter la publicité. En effet, celle-ci est totalement liée à la santé économique du pays, et donc corrélée à la croissance économique. Dans sa thèse, l'universitaire Maximilien Nayaradou¹ démontre que la croissance est plus rapide dans les pays où la part de la publicité par rapport au PIB est la plus importante. Cause ou conséquence ? Il est en tout cas le premier à l'avoir démontré, en France, où parler d'argent est tabou, le métier de vendeur n'est pas le métier le plus noble et la publicité s'apparente parfois à un gros mot.

En 1986, je suis entrée à *Libération* comme chef de publicité en charge des rubriques économiques et j'ai trouvé très stimulant de vendre de l'espace. Engagée, je travaillais dur pour défendre les couleurs d'un journal que j'admirais et dont je partageais la philosophie. Mais le défi qui m'attendait était ingrat, car le quotidien, toujours dans sa mouvance d'origine, publiait encore ses fameuses annonces gratuites de taulards franchement hard. Imaginez les réactions quand j'allais expliquer avec force conviction dans les entreprises que *Libération* était un titre moderne, destiné aux cadres ! Même si j'étais accompagnée du très médiatique Serge July, nous avions du mal.

1. Thèse de Maximilien Nayaradou, *Publicité et croissance économique*, étudiant à l'université de Paris-Dauphine, mars 2007, sous la direction de Jean-Hervé Lorenzi.

Il y eut quand même une première fois, un jour à l'Orangerie de Paribas, où nous attendions, sans vraiment de conviction, le directeur de la communication, André Azoulay, devenu depuis le conseiller économique du roi du Maroc. Il fut le premier à croire que les lecteurs de *Libération* pouvaient devenir les nouveaux actionnaires des banques privatisées. Il fut le seul à ne pas nous reprocher notre ton irrévérencieux.

Puis, chance aussi inouïe qu'inattendue, les privatisations d'Édouard Balladur, à l'époque ministre de l'Économie, des Finances et de la Privatisation, rapportaient tellement d'argent que mon acharnement s'est trouvé largement récompensé et qu'un flux publicitaire inespéré s'est déversé sur le titre.

Ces succès m'ont valu d'être recrutée par le groupe Expansion au poste de directrice de la publicité de *La Tribune*, le plus jeune quotidien français. En 1986, ce groupe, très anglo-saxon dans son organisation et ses méthodes, était l'un des rares à embaucher des jeunes diplômés et à leur offrir une opportunité de carrière. Aux manettes, deux hommes très différents : Jean-Louis Servan-Schreiber, fondateur et président du groupe, qui, comme toute sa famille le fait encore, allait piocher ses idées aux États-Unis pour les appliquer en France, et Jean Boissonnat, cofondateur et rédacteur en chef, mais surtout un grand professionnel d'une exigence extrême, très attaché, comme son équipe de journalistes, au code de déon-

tologie. C'est au contact de ce binôme a priori improbable que j'ai tout appris, notamment le management des médias, ou comment allier éthique journalistique et profits sans se heurter à un climat de défiance. Il faut quand même savoir qu'à cette époque près de 60 % des revenus de *L'Expansion* provenaient des recettes publicitaires mais aussi de la diversification.

À ce moment-là, l'appétit de nos lecteurs était tellement vorace que nous pouvions lancer un concept monétisable par jour. Chacun aspirait à ressembler aux « nouveaux cadres », un terme qui aujourd'hui fait sourire. Et l'idée a ainsi germé d'apprendre à nos lecteurs à gérer leur temps dans des séminaires qui leur en faisaient perdre énormément. Ils achetaient des agendas et des carnets. « Une idée par fiche pour structurer votre pensée », déclarait Jean-Louis Servan-Schreiber. J'ai vraiment aimé travailler dans une ambiance qui fédérait toutes les énergies, même si cela semble tellement démodé aujourd'hui.

Trois ans plus tard, je retrouvais *Le Nouvel Observateur*, dont j'ai pris la direction commerciale. Changement radical. Laurent Joffrin m'avait prévenue : « Tu vas avoir l'impression que les gens sont en grève, mais c'est l'organisation qui fait que ça tourne un peu au ralenti. » Effectivement, le climat était plutôt celui d'une grande famille où chacun fonctionnait à

son gré et à son rythme. Malgré tout, les années difficiles étaient derrière, et la patte talentueuse de Franz-Olivier Giesbert avait fait de *L'Obs* le magazine à la mode. Un succès qui allait durer.

Dans leur ensemble, les magazines d'actualité des années 1980 ont rapidement séduit un public important, principalement de cadres, et, par voie de conséquence, les annonceurs. Un engouement qui ne cessera de progresser au rythme de l'apparition de titres toujours plus nombreux et mieux ciblés, mais au détriment des quotidiens, dont le déclin se précipite début 1990. Alors que le marché publicitaire est en plein essor, la crise économique corrélée à la guerre du Golfe vient frapper nombre d'agences, qui plongent faute de commandes. Du côté des médias, cette récession, qui va s'enliser jusqu'en 1995, pénalisera surtout la presse quotidienne nationale, dont les recettes s'affaissent brutalement, passant de 569 millions d'euros en 1990 à 356 millions d'euros en 1995. Un passage à vide qui oblige les principaux titres de référence à rechercher des partenaires extérieurs.

Télévision, la montée en puissance

Au seuil des années 1990, les faits marquants du remodelage médiatique se situent principalement dans le secteur de l'audiovisuel. Après la multiplica-

tion des stations de radio, c'est la télévision qui envahit nos vies. De nouvelles chaînes apparaissent, pour la plupart privées, qui préfigurent les années de folie de la pure télévision commerciale, beaucoup plus racoleuse, et où l'information ne sera plus prédominante car trop coûteuse. Pionnière, en 1984, Canal+ vient chahuter les schémas habituels par une programmation inventive et un nouveau modèle économique qui repose sur l'abonnement. Il faut saluer ici l'ingéniosité d'André Rousselet, qui réussit à obtenir une dérogation inédite et unique au monde lui permettant de vendre des abonnements pour le football et les films, notamment classés X. Deux ans plus tard, la privatisation de TF1 est autorisée. Puis la Sept (future Arte), Paris Première, la Cinq et TV6 – aussitôt disparue puis ressuscitée par de nouveaux dirigeants sous le sigle de M6 – font leur apparition. Parmi ces nouvelles chaînes, seule la Cinq sera contrainte, faute de téléspectateurs en nombre suffisant, à éteindre définitivement ses projecteurs le 12 avril 1992 à minuit. A posteriori, on peut considérer que son erreur a été de reproduire les standards classiques avec beaucoup moins de moyens. Un écueil que M6, par exemple, a su éviter, parce qu'elle s'est démarquée, en ciblant son audience, en l'occurrence les jeunes, et en leur proposant une grille de programmes gratuite et alternative fondée sur la diffusion de clips et de vieilles séries. Si la Cinq avait supprimé l'information, ce que n'ont pas osé faire Robert Hersant et Jean-Luc Lagardère, qui étaient

des hommes de presse, la chaîne aurait probablement rencontré son public et serait sans doute toujours à l'antenne.

Cet exemple donne à réfléchir sur la difficulté des professionnels des médias à devenir des patrons d'entreprise. Avec le recul, on s'aperçoit que les succès ont été menés par des hommes d'affaires extérieurs au monde des médias, comme Patrick Le Lay du groupe Bouygues, Nicolas de Tavernost de la Lyonnaise des eaux et André Rousselet, patron d'une entreprise de taxis. Le couple détonant Édouard de Rothschild-Laurent Joffrin pourrait bien gagner son pari et redresser *Libération*. La leçon à tirer de ces exemples, c'est qu'il faut vraisemblablement être inconscient du passé, de l'histoire et du poids d'un média pour le relancer.

En 1993, au regard des difficultés persistantes des médias écrits et de l'incroyable accélération du développement des chaînes de télévision, je souhaitais participer à cette aventure audiovisuelle. À nouveau enceinte, j'ai pris la direction de la régie de France Télévisions. Hervé Bourges était sur le départ, remplacé par Jean-Pierre Elkabbach. Ce dernier avait une ambition considérable pour France Télévisions et avait lancé son fameux « Osons ! » pour bousculer les habitudes des chaînes.

Nous avons imaginé qu'en modernisant le service public et en transformant les méthodes de travail nous pourrions donner plus de moyens aux chaînes

publiques pour assurer leur développement. En moins de deux ans, nous avons plus que doublé les volumes de publicité, qui sont passés de 2 milliards à 4,5 milliards de francs, net. Le projet devait permettre à France Télévisions d'investir, avec ce surplus de revenus, dans des émissions originales et de qualité, d'acquérir des films et des documentaires inédits, et prioritairement de renforcer les moyens du JT pour contrer la concurrence. En réalité, ces recettes ont essentiellement servi à générer plus de masse salariale, notamment à France 3. Et le journal de 13 heures sur France 2 a continué à plafonner à 20 % d'audience, alors que celui de TF1 atteignait 50 % en moyenne.

Pire, chacune des études publiées mentionnait que, pour les téléspectateurs, TF1 était LA chaîne de service public. Alors que nous avons modifié la tarification publicitaire des chaînes, inventé de nouveaux espaces à commercialiser, compris comment optimiser les flux d'audience, obtenu des résultats qui avaient même eu l'effet imprévu de faire baisser le cours de TF1, et alors que le service public pouvait être plus fort que jamais, il y avait une résistance totale au changement au sein de l'entreprise.

En dehors du représentant du ministère du Budget, qui respectait la régie car il estimait que nous étions les seuls à tenir nos budgets, notre réussite dérangeait. Je me rappelle encore la directrice financière de France 3 me disant : « C'est idiot, ce que tu fais avec tes recettes ; il vaudrait mieux que nous ayons plus

de redevance. » En termes clairs, pour elle, notre travail était contre-productif puisque chaque million de plus que nous rapportions à la chaîne était un argument de moins pour mendier des crédits.

Comme téléspectateur, je préfère aussi moins de publicité. Mais comme contribuable, ai-je envie de payer plus pour la télévision publique ? Sans doute si la télévision est d'une qualité incomparable à celle des chaînes privées, sans doute si la différence de programmation est manifeste. Mais si ce n'est pas le cas, alors la régie doit se mobiliser pour ponctionner le moins possible les finances publiques.

Nous avons tenté de faire valoir notre cause auprès de députés et de sénateurs. Peine perdue. Au lieu de nous soutenir et de nous encourager à continuer, chacun d'entre eux a fait la somme de tous ses intérêts particuliers, s'est inquiété des éventuels changements qui pourraient se produire et risquer de le léser si ses « amis ne passaient plus à l'antenne » (*sic*). Il semble en effet qu'une télévision affaiblie, dépendante des pouvoirs politiques pour sa survie financière, permettait aux politiques de mieux négocier leurs passages à l'antenne.

En réalité, le service public n'intéressait personne. Pour France Télévisions comme pour les responsables politiques, il y avait « trop de pub ». Nous pouvions comprendre que, pour une chaîne, c'était plus agréable de recevoir une dotation budgétaire que d'encombrer ses programmes avec des spots. Mais

j'enrageais de voir l'indifférence des chaînes quant au montant de la redevance que le contribuable payait. Cet impôt, identique pour tous, est simplement injuste, d'autant qu'une grande majorité de nos concitoyens ignore qu'il est reversé uniquement aux radios et aux télévisions de service public. Le contribuable français pourrait préférer une formule comme celle de la BBC en Grande-Bretagne, dépourvue de toute publicité ou comme les stations de Radio-France. La politique des chaînes publiques outre-Manche consiste à gérer ses effectifs au plus près, investir dans des programmes ambitieux et audacieux, qui fédèrent une audience très large tant nationale qu'internationale, à générer des recettes importantes grâce aux ventes de ces œuvres et de leurs produits dérivés et à donner du temps aux émissions exigeantes pour s'installer dans l'esprit des téléspectateurs. Comme le font les stations de Radio-France qui ne sont pas dépendantes des succès d'audience, donc de la publicité.

Le contrat passé entre notre État et les chaînes publiques gagnerait à être plus clair. Faut-il ou non faire croître les ressources financières de la société ? Le désaveu des équipes internes et des politiques ainsi que l'arrivée de Xavier Gouyou-Beauchamps à la tête de la holding, fustigeant France 2, « une télévision répugnante avec ses contrats d'animateurs », n'ont rien arrangé. Sans surprise, comme tout nouveau président, il a viré ceux dont il ne voulait plus pour mettre à la place celui qu'il considérait comme une

valeur sûre, Patrick Sébastien, ce qui recyclait sous un label de service public un symbole de la télévision de Berlusconi.

La régie était démotivée par l'ostracisme dont nous avons fait les frais et par la rigidité des mentalités, et l'équation en forme d'aporie « moins de publicité mais plus d'audience » ne m'intéressait plus, d'autant que la loi Trautmann prévoyait de rationner les recettes publicitaires du service public au profit de TF1 et M6. Je suis partie en me disant que ce que j'étais parvenue à faire n'avait, en fait, servi à rien.

D'un continent l'autre

Cette expérience télévisuelle mitigée m'aura au moins permis de m'orienter vers ce qui allait devenir le média du XXI^e siècle, Internet. Alors que je tournais le dos à la télévision, différents groupes de communication, dont Carat, m'ont proposé de les rejoindre. Mon choix s'est spontanément porté sur Carat, dont la fonction première était l'achat d'espaces en gros, une activité très lucrative qui lui avait permis d'inventer un métier et de faire fortune avant la loi Sapin¹ de 1993.

1. La « loi Sapin » a entraîné une profonde transformation des règles économiques du marché publicitaire en régissant de façon très stricte les relations entre annonceurs, agences et médias : en interdisant aux agences d'acheter et de revendre des espaces publicitaires et en imposant donc la transparence de ces derniers.