

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Algoé²
Alstom
ANRT
AREVA²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise"
(Renault-X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVector¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
OCP SA
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} avril 2010)

**L'IMPROBABLE SUCCÈS DE
"RUE DES ENTREPRENEURS"**

par

Didier ADÈS

Journaliste

Producteur à France Inter

Dominique DAMBERT

Journaliste

Productrice à France Inter

Séance du 18 février 2010

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

En bref

Quand Didier Adès et Dominique Dambert ont commencé à produire en 1983 *Rue des entrepreneurs* pour France Inter, ils voulaient aider les auditeurs à comprendre le détail de la vie économique de notre pays : non pas les grands équilibres budgétaires ou la théorie de la monnaie, mais les problèmes que les entrepreneurs devaient résoudre pour faire tourner leur société ou exporter dans les pays lointains. Réussir ce défi passait par la capacité à trouver des sujets intéressants, des orateurs capables de s'exprimer clairement à la radio, la bonne distance avec l'actualité qui permette l'analyse en évitant les excès de l'émotion, l'autorité pour faire respecter leur indépendance. Année après année, coopérant étroitement mais de manière informelle, ils ont su faire les bons choix et attirent trois millions d'auditeurs par semaine. La fine intuition initiale, complétée par des moyens réduits mais de plus en plus d'expérience, est devenue une référence médiatique.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Didier ADÈS et Dominique DAMBERT

Rue des entrepreneurs est un programme diffusé une fois par semaine sur France Inter (le vaisseau amiral du groupe Radio France) depuis vingt-huit ans : la première émission est diffusée le 17 septembre 1983. C'est donc l'une des émissions les plus anciennes du paysage audiovisuel français. Pourtant, elle ne semble pas connaître d'usure puisque le nombre hebdomadaire de ses auditeurs est de l'ordre de trois millions depuis longtemps et tend même à progresser légèrement. Manifestement, elle a su rencontrer son public et s'adapter aux changements du monde et des mentalités pour continuer à le satisfaire. Nous en sommes évidemment très heureux mais aussi assez étonnés parce que nous avons plutôt le sentiment de faire partie du monde de l'artisanat que de celui des institutions. Concrètement, notre travail consiste surtout à trouver les moyens de bien *sentir* le monde dans lequel nous vivons puis à partager le résultat de nos investigations avec les auditeurs en leur expliquant une réalité d'aujourd'hui aussi indépendamment que possible.

Une idée neuve pour un monde qui changeait

Au début des années 1980, le monde de l'économie, concept qui englobait sans distinction la vie des entreprises, les finances publiques, ou les problèmes de monnaie, ne suscitait à peu près aucun intérêt de la part des médias en général, et encore moins des médias audiovisuels, alors peu nombreux et ayant un positionnement très généraliste. Sur le sujet, il n'existait guère qu'une courte chronique de cinq minutes présentée par Jean Boissonnat à 7 heures 55 sur Europe 1, et une émission de télévision un peu plus longue, *L'enjeu*. Portant sur la macroéconomie et le budget de l'État, cette dernière connaissait un succès d'estime auprès des spécialistes, mais n'atteignait pas le grand public qui ne se sentait pas concerné par des échanges verbaux jonglant avec les milliards de francs. D'une manière générale, l'économie avait une mauvaise image, dans la suite de la fameuse formule du Général de Gaulle : « *on ne fait pas la politique de la France à la corbeille.* » Elle était complètement absente des programmes d'enseignement du lycée et rarement présente dans l'enseignement supérieur.

Pourtant, en 1983, l'intérêt du public s'est un peu éveillé parce que l'économie était devenue le thème qui risquait de faire chuter le gouvernement Mauroy après deux années de présidence Mitterrand marquées par une grande insouciance budgétaire. Dans le même temps, le rapport Bloch-Lainé, montrant que l'emploi était généré de manière plus importante par les entreprises privées que par l'État, connaissait un grand retentissement et permettait au paysage conceptuel de l'économie de s'affiner : le grand public commençait à distinguer les mondes de l'entreprise et de l'Administration.

Au sein de la population journalistique, nous n'avons pas été les seuls à avoir senti ce changement de mentalité. En revanche, nous nous sommes positionnés de manière originale en voulant privilégier la dimension microéconomique. Nous voulions explorer la vie de la multitude des petites et moyennes entreprises qui existaient sur le territoire national. À l'époque, ce n'était pas une idée naturelle parce que les cercles de réflexion valorisaient nettement plus la macroéconomie, mais aussi parce les dirigeants de ce type d'entreprise n'avaient aucune expérience de ce que l'on appelle aujourd'hui la communication et n'étaient guère sensibles à la perspective de se mettre en valeur au-delà de leur région. Quand nous nous sommes lancés, nos confrères nous ont assuré que nous ne réussirions pas à trouver des thèmes et des orateurs au-delà des premiers mois. Nous avons pourtant passé l'année, puis avons été autorisés par notre direction à continuer pour une année supplémentaire. Depuis, l'émission n'a guère été remise en question.

Sans jamais s'arrêter, elle a accompagné les grandes étapes de la vie économique de notre pays : le virage de la rigueur pris par la gauche, les réformes économiques qui ont suivi, la financiarisation de l'économie dans les années 1990, la révolution de l'internet au début des années 2000, la montée en puissance de la globalisation et ainsi de suite jusqu'à la crise économique d'aujourd'hui.

Des sujets “chauds” mais pas trop

Concrètement, notre programmation se caractérise par le souci de traiter de sujets dans l’air du temps mais pas dans l’actualité immédiate de manière à intéresser un large public tout en pouvant se situer sur le registre de l’explication. Intéresser passe en effet par la capacité à parler “autrement” de thèmes pour lesquels il est déjà sensibilisé. Expliquer implique de se garder de la tyrannie de l’émotion que déclenchent les feux de l’actualité. Nous essayons donc de trouver des sujets “chauds” mais pas trop. C’est une contrainte forte. Les choix à faire pour garder cette ligne sont souvent fins. Actuellement, par exemple, il nous paraît difficile d’aborder la question des bonus des traders et le thème des rémunérations excessives. En revanche, on peut peut-être aborder celui un peu distancié de la “juste” rémunération. Nous jugeons aussi qu’il commence à être possible de parler des *hedge funds*, sujet qui attisait trop de colère au début de la crise économique, et qui stimule encore périodiquement l’intérêt du public au gré des événements (comme la crise de la Grèce aujourd’hui) mais dans une atmosphère plus propice à la discussion.

Cette ligne peut nous contraindre aussi à résister à une facilité de production ou à la beauté d’un sujet. Ainsi, il ne nous paraît pas possible de faire une émission sur l’innovation dans le monde du jouet à la fin du mois de janvier, alors que se tient rituellement le salon réunissant tous les professionnels du secteur. En effet, à cette période de l’année, quelques semaines après les fêtes de Noël, les auditeurs n’ont plus envie d’entendre parler de jouets. C’est au mois de novembre que cela les toucherait. Malheureusement, les fabricants sont alors trop surchargés pour venir parler à notre micro.

Des orateurs variés qui s’expriment clairement

Les orateurs sont choisis en fonction de leur capacité à rendre le thème intéressant et à communiquer avec aisance et pédagogie. La France étant un pays à forte tradition de réflexion, il n’est pas très difficile de trouver, au sein des universités ou des grandes écoles et même parfois des grandes entreprises ou des sociétés de conseils, des chercheurs en sciences sociales, des sociologues d’entreprise ou des économistes qui ont un apport pertinent sur le thème d’une de nos programmations. Ils sont même beaucoup plus nombreux que le petit groupe de ceux qui sont reconnus par l’ensemble du monde médiatique et qui passent régulièrement sur les ondes. Nous pouvons aussi faire appel à des chercheurs d’autres pays francophones comme la Belgique, le Canada ou la Suisse.

Nous invitons également des chefs d’entreprise quand ils l’acceptent. Au début, c’était notre population privilégiée, voire exclusive selon les moments. Ainsi, deux ans après le début de *Rue des entrepreneurs*, intéressés par découvrir la réalité économique des pays étrangers alors que la France n’était guère capable de voir au-delà de ses frontières ou de son ancien empire colonial, nous avons organisé des voyages au Japon, en Chine, ou aux États-Unis en proposant à des entrepreneurs français de nous accompagner, non pas pour faire des affaires, mais pour ceux qui pourraient devenir des partenaires. Lors de certains voyages, ils ont été jusqu’à quatre cents à nous accompagner, preuve que notre approche suscitait l’intérêt. Sur place, nous avons enregistré de nombreuses émissions en interrogeant nos hôtes et ceux qui nous accompagnaient sur la manière dont ils appréhendaient les entreprises et les entrepreneurs locaux.

Inversement, nous évitons, d’une manière générale, de donner la parole aux politiques ou aux syndicalistes car il est fort probable qu’ils ne nous diront que ce qu’ils ont déjà dit à de multiples reprises chez des concurrents. Naturellement, nous pouvons faire des exceptions quand nous sentons un fort intérêt pour une personnalité qui aurait une position originale à expliquer. Cela a, par exemple, été le cas quand Alain Madelin, alors ministre de l’Industrie, a mis en œuvre une politique très libérale avec pour but affirmé de vouloir faire disparaître son ministère après avoir clos les chapitres français de la sidérurgie ou de la construction navale. Il était alors sur une planète assez éloignée de celle de la plupart des Français !

Nous évitons également d'inviter des orateurs non francophones car la radio n'est pas un média qui permet un doublage agréable, ni même acceptable, pour l'auditeur : il suffoque vite à écouter une voix en français par-dessus une voix en langue étrangère. On ne peut se le permettre que pour un orateur d'une envergure exceptionnelle, comme Bill Clinton par exemple. Nous cherchons à proposer une radio qui s'écoute, plus qu'une radio qui cherche à faire parler d'elle.

Un montage qui rassemble et donne du rythme

Après le choix du thème et des orateurs, la dernière étape sur laquelle nous pouvons jouer pour améliorer encore l'intérêt et la compréhension de l'émission est le montage, puisque nous ne passons pas en direct. Au cours de cette opération, nous rassemblons des interviews que nous avons menées sur un même sujet mais à des moments différents. Nous cherchons à donner un sentiment de continuité et de clarté lors du passage d'un thème à un autre ainsi qu'à garder un rythme élevé et constant pour "tenir" le public. Pour cela, nous découpons chaque interview en morceaux de deux ou trois minutes, rarement plus, centrés sur une question précise et nous reconstituons un ensemble en alternant les intervenants. C'est un travail qui nous confronte à deux défis : celui de sauvegarder le sens des propos de l'orateur et celui de savoir nous répéter assez souvent sans que cela soit pénible à écouter.

Sauvegarder le sens de l'orateur

Par les capacités que donne la technologie moderne de couper des enregistrements avec une grande aisance ainsi que d'en recoller les parties à volonté sans perte de qualité sonore, on peut multiplier les essais de montage au risque de changer complètement le sens des propos tenus initialement sans même en avoir toujours conscience. Comme nous sommes soucieux de respecter la parole des orateurs, car ce n'est pas nous mais eux qui ont les éléments d'explication du sujet pour lequel nous leur avons demandé de venir, cela exige une certaine vigilance. Ainsi, nous cherchons à retenir plutôt des phrases entières que des morceaux, même si parfois, nous gagnerions un peu de piquant à faire des coupes. De plus, nous nous obligeons à prendre le temps de saisir le contexte de ces phrases avant de les sélectionner pour les réutiliser en cohérence avec leur sens initial.

Accueillir le nouvel auditeur sans lasser l'ancien

Comme certains auditeurs arrivent au milieu de l'émission, nous cherchons à redonner régulièrement les points clés du sujet abordé pour qu'ils puissent se situer rapidement. C'est une opération qui demande du doigté car il faut simultanément éviter de lasser ceux qui sont là depuis le début : le secret consiste à diversifier les formulations d'une même idée.

DÉBAT

Un intervenant : *Ayant l'habitude de zapper entre les différents médias, je témoigne que Rue des entrepreneurs a un souci assez inhabituel de mettre en valeur ses orateurs. La pratique actuelle va plutôt dans le sens des journalistes qui coupent l'orateur au bout de quelques secondes comme s'ils savaient toujours mieux que lui ce qu'il fallait dire.*

Des explications "indépendantes"

Int. : *Il y a maintenant plus d'émissions économiques que lorsque vous avez commencé. J'ai ainsi repéré C dans l'air sur la Cinquième ou Capital sur la Six. Il y a aussi des radios et des télévisions spécialisées sur l'actualité économique, comme BFM. Comment vous positionnez-vous dans ce nouveau panorama ?*

Didier Adès & Dominique Dambert : *C dans l'air programme souvent des sujets comme les nôtres et les traite aussi avec un souci explicatif. Il est donc positionné assez près de Rue des entrepreneurs, à ceci près que son présentateur, Yves Calvi, ne cherche pas à varier ses*

intervenants. Au contraire, pour chaque sujet, il a constitué un petit pool dans lequel il puise constamment. Ce choix a certainement beaucoup d'avantages en termes de préparation de l'émission, mais il a l'inconvénient de limiter les angles de vue des analyses. De son côté, *Capital* est un programme qui, selon nous, porte plutôt son effort sur une mise en scène spectaculaire que sur la variété des analyses. Il est assez éloigné de ce que nous faisons.

Int. : *Les producteurs de Capital sont sans doute aussi soumis à une pression publicitaire qui altère l'indépendance de leurs explications. Votre appartenance à un média public vous paraît-elle être un avantage ?*

D. A. & D. D. : Il est certain que la pression économique s'exerce très fortement sur les médias commerciaux au détriment de l'indépendance. N'importe quel producteur ou présentateur pourra citer une expérience de perte quasi instantanée d'un budget publicitaire important après une phrase malheureuse au détriment d'une marque. Il s'ensuit qu'ils sont très craintifs à l'idée de mécontenter qui que ce soit. Même chez nous, qui sommes relativement protégés par notre statut d'entreprise publique, cette pression réussit à s'infiltrer. Voici un exemple qui l'illustre. Un jour, la directrice des espaces publicitaires de la radio, au hasard d'une rencontre de couloirs, a attiré notre attention sur la pertinence qu'il y aurait à bâtir une émission avec la collective des producteurs d'espadrille du Sud-Ouest qui reprenait des marchés aux fabricants des pays à bas salaires. L'idée nous a paru intéressante et nous avons envisagé de l'utiliser quelques mois plus tard dans notre programmation du début de l'été. Nous avons alors pris notre téléphone pour prévoir un rendez-vous sur place. Aussitôt, sans avoir vraiment écouté nos explications sur ce que nous voulions faire, notre interlocuteur nous a envoyé une liste bien planifiée de rendez-vous. La raison de cette réaction précise et rapide résidait dans le fait que notre directrice ayant fait part aux dirigeants du groupement de notre intérêt, ces derniers y voyaient la possibilité de maîtriser un passage dans *Rue des entrepreneurs* en guise de publiportage, ce qui ne rejoignait évidemment pas du tout notre conception de l'émission ! D'une manière générale, il arrive aussi que nos directeurs nous suggèrent de rencontrer telle ou telle personne pour des motifs qu'il ne nous appartient pas de juger. Heureusement, jusqu'à présent notre indépendance en tant que producteurs est respectée, peut-être parce que nous avons toujours expliqué pourquoi nous disions "non", si bien que nos directions acceptent que nous leur résistions.

Par ailleurs, les nombreuses émissions des chaînes ou des radios spécialisées qui font appel à des interlocuteurs économiques semblent avoir souvent pour objectif de faire la promotion d'un ouvrage de l'intervenant. Avec un peu d'excès, on pourrait dire qu'elles ont une dimension publicitaire presque aussi importante que celle de l'information, et sans doute nettement plus importante que celle de l'explication. Cela découle probablement des liens économiques que la plupart des médias audiovisuels entretiennent avec l'ensemble du système de production et de diffusion des informations et des idées. Sur ce point aussi, notre appartenance au service public permet globalement d'y échapper, ou, tout au moins, d'en affaiblir considérablement la pression.

Int. : *Certes, mais, c'est aussi un peu pour être cités et promouvoir leurs œuvres que les orateurs prennent du temps avec vous.*

D. A. & D. D. : Nous ne le négligeons pas : nous citons les livres et y faisons référence. Cela s'inscrit d'ailleurs assez facilement dans notre logique. En effet, les éléments bibliographiques trouvent naturellement leur place dans la documentation vers laquelle nous renvoyons les auditeurs s'ils désirent approfondir le sujet que l'émission a commencé à expliquer. De plus, le site web permet de les citer assez exhaustivement. Nous refusons seulement de faire de la promotion un axe prioritaire de notre action.

Int. : *Dans l'économie privée, il y a souvent des objectifs de rentabilité à court terme. Tant que le niveau de l'audimat est bon, on reste ; le jour où il devient trop faible, on est mis en difficulté et, s'il ne remonte pas, on disparaît assez vite. Les grilles de Radio France ne sont pas aussi étroitement soumises à cette pression, mais elles le sont probablement à d'autres, notamment à la ligne ou la personnalité du dirigeant nommé par les instances politiques. Comme ils changent souvent, je suis étonné qu'aucun n'ait trouvé un motif pour supprimer Rue des entrepreneurs.*

D. A. & D. D. : Au cours des vingt-six dernières années, nous avons connu dix-neuf directeurs. Quelques-uns ont sans doute eu des raisons de supprimer notre programme. S'ils ne sont pas passés à l'acte, c'est probablement qu'ils n'en ont pas eu le temps. En effet, un nouveau directeur commence logiquement, indépendamment de ses goûts, par s'attaquer aux programmes qui n'attirent pas de public : ce serait trop risqué pour lui d'arrêter quelque chose qui marche pour le remplacer par quelque chose qui marcherait moins bien. En arrivant, il a donc du travail pour quelque temps avant de s'interroger sur notre cas. Mais, c'est alors déjà l'heure de son départ ! Cela dit, notre succès ne nous place pas hors de la vie de notre entreprise. Les changements qui y sont menés peuvent nous toucher. Ainsi, nous avons subi des changements d'horaires de programmation ou des modifications de notre durée de diffusion. Récemment, on nous a enlevé une quinzaine de minutes. De nombreux auditeurs protestent par courrier. Nous verrons si cela conduit nos dirigeants à changer de point de vue.

Int. : *Vous estimez que l'on vous a censurés ?*

D. A. & D. D. : Non ! Cela fait partie de la vie normale d'une radio. Le patron a le droit de repeindre la façade en bleu avec des pois jaunes. À lui de prendre le risque d'avoir plus ou moins de visiteurs.

Un public équilibré

Int. : *Connaissez-vous la structure de votre auditorat ?*

D. A. & D. D. : Comme pour toutes les radios, nous recevons les chiffres calculés par Médiamétrie à partir d'enquêtes quantitatives effectuées par téléphone auprès d'un échantillon représentatif de 175 000 personnes. Ce sont donc des chiffres très sérieux. Médiamétrie peut également mener des enquêtes qualitatives pour connaître plus finement les caractéristiques des auditeurs et leurs motivations. Ces enquêtes étant très onéreuses, notre direction n'en a effectué que deux depuis le début de notre programme. Cependant, comme elles sont cohérentes avec les chiffres que l'on reçoit annuellement et avec ce que nous connaissons des auditeurs par leurs réactions aux émissions, nous estimons évaluer assez bien la répartition de ceux qui nous écoutent.

Elle se caractérise par une représentativité sociologique de la population. Notre auditorat est équilibré entre les catégories sociales que l'on pourrait spontanément prévoir comme s'intéressant aux sujets économiques et celles que l'on pourrait supposer plus éloignées. Ainsi, il y a autant d'hommes que de femmes, autant de personnes ayant un niveau d'études supérieures ou étant en situation de décideurs (ceux que les statisticiens nomment les CSP+) que de personnes moins diplômées, autant de salariés d'entreprises privées ou de patrons de petites entreprises que de fonctionnaires, autant de Parisiens que de provinciaux.

Int. : *Pour être appréciée, votre émission n'exige pas de l'auditeur un amour de la pensée sophistiquée ni un effort intellectuel intense. Elle n'exige pas non plus qu'il soit un technicien de l'économie ou de la sociologie. Elle lui demande seulement d'être plus intéressé par l'explication que par la description ou par l'émotion. Des gens comme cela, il y en a partout indépendamment de leur activité professionnelle ou de leur niveau d'études.*

D. A. & D. D. : Comprendre la cohérence d'un ensemble foisonnant de faits a une vertu simplificatrice très appréciable dans un monde qui fournit sans cesse une quantité phénoménale d'informations. C'est de l'ordre de la synthèse. Nous croyons beaucoup à cette valeur. Nous sommes heureux que *Rue des entrepreneurs* soit devenue une marque de référence sur ce plan.

Int. : *Quand on est intéressé par la compréhension, on est généralement soucieux de garder un minimum de liberté de penser, car on ne croit pas que quelqu'un dispose véritablement de l'explication complète d'un phénomène. On croit seulement que son point de vue est intéressant et l'on est heureux de la stimulation que cela procure. Votre émission est d'autant plus agréable que vous ne cherchez pas à imposer votre synthèse, mais seulement à la proposer.*

Int. : *À écouter votre programme, je note que vous variez beaucoup vos approches à l'intérieur du thème général de l'économie. Vous montrez tantôt la facette riante d'une réalité, tantôt la facette sombre, tantôt la facette nationale, tantôt la facette régionale, etc. Cela aide sans doute à élargir votre public.*

D. A. & D. D. : Nous faisons effectivement attention à alterner les approches. Par exemple, il est prévisible que la crise économique dure encore longtemps, peut-être même quelques années. Inévitablement, plusieurs émissions lui seront consacrées. Cependant, il nous paraît contraire à notre ligne de les construire seulement autour du chômage et des drames. Une période de crise, cela peut être aussi une période d'opportunité. Bref, nous songeons déjà à rassembler différentes manières de l'aborder.

Int. : *Comment faites-vous concrètement pour sentir plus précisément dans le monde les réalités microéconomiques qui vont intéresser vos auditeurs ?*

D. A. & D. D. : Nous regardons, écoutons et lisons beaucoup les autres médias. C'est notre quotidien. Nous allons aussi régulièrement en "immersion" à l'extérieur, c'est-à-dire, par exemple, à des colloques sur un sujet qui entre potentiellement dans notre cible, comme celui des pôles de compétitivité. Il nous arrive également d'aller rencontrer des entreprises chez elles. Pour comprendre la "donne" au niveau international, nous allons chaque année, depuis 1992, au sommet de Davos pendant plusieurs jours.

Int. : *Vous inspirez-vous d'émissions étrangères ?*

D. A. & D. D. : Non. En vérité nous n'en connaissons pas vraiment qui ont le même genre de positionnement par rapport à l'actualité. Par ailleurs, il semble que, d'une manière générale, il ne soit pas facile de transférer en France des émissions explicatives venant d'un pays étranger, contrairement à ce qui se passe dans le domaine du divertissement. Les expériences de transferts d'émissions scientifiques se sont souvent soldées par des échecs.

Int. : *Votre émission me semble renvoyer à une culture de la discussion distanciée assez française. Les cultures des autres pays occidentaux imposent souvent de se placer dans le cadre d'un enjeu immédiat.*

Une équipe réduite mais expérimentée

Int. : *Je suis stupéfait d'apprendre que l'émission est un rassemblement d'interviews menées à des moments différents, car je n'ai jamais senti la moindre rupture dans le fil de l'émission. Votre montage est parfait ! Avez-vous besoin d'une équipe nombreuse ?*

D. A. & D. D. : Non. Notre équipe se compose de nous deux, auxquels il faut ajouter une réalisatrice à raison de deux jours par semaine, qui s'occupe principalement du montage et, jusqu'à récemment, d'une assistante de production qui tenait aussi la fonction de documentaliste.

Int. : *Vous êtes donc très efficaces en termes de productivité !*

D. A. & D. D. : L'expérience permet de gagner beaucoup de temps : dans le matériau apporté par les interviews, nous distinguons quasi immédiatement ce qui est intéressant de ce qui relève de la langue de bois ; le tri est donc très rapide. Ensuite, il n'y a plus qu'à faire le montage technique, pour lequel notre réalisatrice est pleinement compétente. En amont, dans le choix des sujets et des orateurs, notre expérience du milieu permet de nous orienter facilement. De leur côté, les orateurs peuvent situer rapidement ce qu'ils pourront dire ou ne pas dire, ainsi que ce qu'ils peuvent attendre de l'émission. Le cas des dirigeants de la société d'espadrille qui croyaient que nous leur propositions un publiereportage est plutôt rare.

Int. : *Si vous travailliez sur une radio privée, votre succès vous aurait sans doute permis d'avoir une équipe plus importante et peut-être avoir de nouvelles ambitions...*

D. A. & D. D. : Nous aurions peut-être une équipe plus nombreuse, mais nous pensons que nous n'aurions pas pu avoir la même indépendance. La pression commerciale nous aurait rattrapés. Or, cette indépendance est un élément essentiel de notre ambition.

Un mode de coopération informel et personnel

Int. : *On sent au cours de l'émission aussi bien que dans la manière dont vous nous parlez aujourd'hui que vous avez une très grande habitude de travailler ensemble dans la complémentarité : vos propos à l'un et à l'autre ne sont pas tout à fait sur le même registre de parole, tout en étant bien centrés sur la même perspective¹. Vous êtes-vous répartis des rôles ?*

D. A. & D. D. : Chacun est venu avec sa manière d'entrer dans un sujet et de discuter avec un invité, et cela s'est avéré complémentaire. Didier parle sur un registre assez monotone mais agréable au point de bercer l'auditeur : ce dernier s'endormira peut-être mais ne quittera pas l'émission. De son côté, Dominique intervient avec plus de vivacité et en interpellant l'orateur : elle réveillera l'auditeur en l'intéressant.

Int. : *Votre étonnante signature vocale mérite d'être soulignée. À la radio, c'est certainement un facteur important de succès.*

D. D. : Cette qualité est d'ailleurs très reconnue dans notre milieu : Didier était surnommé "The voice" par l'un de nos anciens directeurs !

Int. : *Comment réagissez-vous à votre propre émission ? Quelle impression de qualité en avez-vous ? Êtes-vous du même avis ?*

D. A. : Tous les vendredis soirs, Dominique me dit : « on a fait de la "daube" ! », et je la rassure en lui affirmant avec sincérité que c'est très bien. Le lendemain, après avoir écouté l'émission, ce qui m'arrive de temps en temps, je lui fais part de mon sentiment de médiocrité, et c'est elle qui me remonte le moral !

Int. : *Tout cela n'est pas très objectif... mais c'est sans doute le propre des petites équipes qui marchent : se sentir à la fois rassuré pour ce que l'on a fait et poussé à faire mieux par son partenaire.*

D. A. : L'objectivité porte sur les impératifs du travail de journaliste, comme le fait d'avoir bien ou mal recoupé les informations que nous diffusons, mais c'est un registre beaucoup plus étroit que celui qui conduit au sentiment d'avoir fait globalement une émission satisfaisante pour nos auditeurs.

Int. : *Vous travaillez ensemble presque quotidiennement depuis vingt-six ans. Est-ce que vous vous êtes défini des règles de coopération ?*

D. D. : Un observateur extérieur pourrait sans doute expliciter quelques règles communes de conduite auxquelles nous acceptons tous les deux d'obéir, mais cela s'est fait de manière informelle.

D. A. : En y réfléchissant, voici une règle informelle au sens où nous ne l'avons pas édictée dans un code, mais qui est néanmoins claire : lorsque l'un de nous se retrouve ponctuellement

¹ L'exposé oral, fait à deux voix, a témoigné d'une telle complicité et d'un tel art de s'accorder en dépit des manières différentes des deux orateurs d'entrer dans un thème que j'ai préféré placer presque tout dans la bouche d'un orateur unique « Didier Adès & Dominique Dambert »... (note du rédacteur)

seul à la commande, par exemple pendant des périodes de vacances, il se doit de ne pas programmer un sujet dont il sait que l'autre ne voudrait pas.

L'avenir de *Rue des entrepreneurs*

Int. : *Cela fait déjà très longtemps que fonctionne votre programme. Comment voyez-vous la suite ?*

D. A. & D. D. : Sous nos yeux, le monde a beaucoup changé au cours de ces années, si bien que nous n'avons pas eu l'impression de nous répéter. Nous ne nous sommes jamais ennuyés. Aussi continuerons-nous probablement notre métier aussi longtemps que nous le pourrons. Le moment venu du départ, nous essaierons de garder les moyens de poursuivre une activité intellectuelle du même genre. Nous ferons peut-être une émission du même style sur l'internet mais sous un autre nom car la marque *Rue des entrepreneurs* est tellement assimilée à France Inter que nous voyons difficilement comment la concurrence pourrait se l'approprier. Quant à nous, nous sommes sûrs de l'expérience et du savoir-faire que nous avons accumulés !

Int. : *À l'intérieur de Radio France, pensez-vous que quelqu'un d'autre pourrait prendre votre relais ?*

D. A. & D. D. : Sincèrement, nous ne le pensons pas. Même si la marque ne nous appartient pas, *Rue des entrepreneurs* est complètement attachée à nos manières d'aborder les orateurs, notre signature vocale, notre complémentarité, etc. Nous avons de la difficulté à penser que d'autres présentateurs pourraient se glisser confortablement dans une coque aussi personnalisée. Quand nous partirons, d'autres inventeront un autre programme selon ce qu'ils seront et sentiront.

Présentation des orateurs :

Didier Adès : IEP Grenoble 1968 ; journaliste au départ spécialisé dans la politique étrangère ; maître de conférence à HEC-Entrepreneurs, a cocréé *Rue des Entrepreneurs*.

Dominique Dambert : maîtrise de lettres classique ; journaliste, (free-lance, Le Monde) ; à Radio France depuis 1977 ; auditeur du Chear (Centre des Hautes études de l'Armement, 1988) ; a cocréé *Rue des Entrepreneurs* en 1983, émission phare de France Inter, souvent récompensée.

Diffusion avril 2010

ÉPILOGUE

“Rue des entrepreneurs” était donc vraiment une émission improbable...

Lorsque nous avons invité Didier Adès et Dominique Dambert à la séance de l'École de Paris, nous étions loin d'imaginer que l'émission allait disparaître par suite du licenciement des deux animateurs pour une faute difficile à croire. En tout cas, un tel chef-d'œuvre ne pouvait pas disparaître comme cela, sans un mot d'explication.

C'est pourquoi nous avons été quelques-uns à nous manifester par un article paru dans *Le Monde.fr* (6 avril 2010), pour que la direction de France Inter prenne en considération l'attachement de trois millions d'auditeurs à une des rares émissions à surmonter les obstacles pour proposer une information de qualité sur la vie économique. On verra ci-joint comment la liberté et l'inventivité de la programmation, l'art du décalage, le travail de montage pour rendre vivants les apports de personnes peu habituées à parler sur les ondes, le relatif – et trop rare – effacement à l'antenne des animateurs pour mettre à l'aise leurs invités, ont fait de cette émission un vrai moment d'information et de réflexion.

La pétition que nous avons lancée apporte des informations supplémentaires sur la façon dont les auditeurs considéraient l'émission. Si leur nombre n'est pas considérable (2 370 le 27 mai), ce qui s'explique par le fait que cette pétition n'a pas fait l'objet de publicité et n'a guère été reprise par les médias, l'information qualitative apportée est très éclairante :

- les auditeurs qui réagissent sont extrêmement variés ; on trouve bien sûr des patrons, des cadres, des enseignants (nombre d'enseignants du secondaire s'en servaient pour illustrer leurs cours), des fonctionnaires, mais aussi des artistes, des infirmiers, des employés, des médecins, des artisans, des retraités, etc. ; elle assurait une vraie mission de service public ;
- beaucoup mettent l'accent sur la variété des thèmes abordés et sur le sentiment que l'émission voulait les faire réfléchir plutôt que de leur asséner des vérités toutes faites (vérités éphémères en ces temps de crise) ; on dit que les Français ne s'intéressent pas à l'économie, mais ces commentaires montrent que ce n'est pas le cas si on les traite comme des personnes dotées de curiosité et de jugement ;
- la plupart insistent sur le fait qu'ils avaient pris l'habitude d'écouter l'émission depuis dix, vingt ou même trente ans ; avec les podcasts, d'autres s'habituèrent de même à l'écouter dans les transports avec leur iPod, leur autoradio, etc.

Avec le temps, *Rue des entrepreneurs* était donc devenu un bon rite, qui mettait chacun dans une disposition d'esprit propice à l'écoute et à la réflexion. Cela rendait possible une programmation à distance des passions ou des fureurs du moment.

La direction n'a-t-elle vu ce rite que sous l'angle de son ancienneté ? Certains sont parfois tellement épris de mouvement que les rites sont pour eux source de rage. Cela pourrait expliquer qu'il n'y a eu aucune information, aucune excuse envers les trois millions d'auditeurs, alors même que la chaîne rappelait fièrement peu avant que c'était une de ses émissions les plus suivies. Comment comprendre que toutes les archives aient disparu sans préavis du site web où il était pourtant indiqué que les émissions pouvaient être écoutées pendant six mois sur le web ? Curieux déni de service public...

Finalement, le titre que nous avons proposé pour la séance, “Le succès improbable...” était plus approprié que nous ne l'imaginions. Cela a changé, effectivement : l'émission qui prend la suite n'a rien d'improbable.

Michel Berry
École de Paris du management