

Jean-Noël
Jeanneney

Le rocher de Süsten

MÉMOIRES II, 1982-1991

De Radio France au Bicentenaire de la Révolution



SEUIL

LE ROCHER DE SÛSTEN

Mémoires II (1982-1991)

De Radio France au Bicentenaire de la Révolution

JEAN-NOËL JEANNENEY

LE ROCHER DE SÜSTEN

Mémoires II (1982-1991)

De Radio France
au Bicentenaire de la Révolution

ÉDITIONS DU SEUIL
57, rue Gaston-Tessier, Paris XIX^e

ISBN 978-2-02-151334-9

© Éditions du Seuil, septembre 2022

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

« Un soir, la mort m'a frôlé. Il s'en fallut d'une seconde ou deux. J'avais dix-huit ans. C'était en 1960, le 7 août. Je descendais en voiture du col de Susten, dans le massif du Saint-Gothard, avec deux camarades, lorsque notre 2 CV fut prise sous l'orage. Soudain, un énorme bloc de pierre se détacha, glissa sur la route et écrasa la voiture qui roulait juste devant nous. Ses cinq occupants périrent sans que nous puissions leur porter secours. Ce rocher ravageur incarne depuis lors, pour moi, la force du hasard dans l'orientation de n'importe quelle vie. Sur la part de la contingence dans le destin des hommes, chaque historien est conduit à s'interroger spécialement et cela vaut aussi bien pour son propre chemin. J'aime à considérer le mien sous cette lumière, à la rencontre de la fortune capricieuse et de logiques profondes. »

Jean-Noël Jeanneney

Une maison sans pareille

Gouverner Radio France. – « C'est un enfant ! » – Une coupure d'antenne. – La chance et le symbole. – « Président pour de bon. » – L'urgence d'une équipe. – Izard, la chance qu'il fût là. – Monique et Ned. – Un conseil bienvenu. – Du bon usage des syndicats. – Une curieuse phobie. – Philippe de Gaulle indigné. – CGT, CFDT, FO. – Bergeron nostalgique. – Des rythmes multiples. – Du très lent au plus prompt. – L'imprévu, toujours. – Histoire belge. – L'étrange décor. – Les vingt ans de la « maison ronde ». – Henry Bernard, architecte. – Des rats et des chats. – Une bombe. – Fougier, préfet de police. – La Corse, boîte à chagrin. Fip, Radio bleue, Radio 7 – France Inter, primordiale. – Le défi des sondages. – La réforme Garretto – Chambraud et l'information. – La matinale : viser haut, juger long. – Caloni, Courchelle et les autres. – La durée d'un héritage.

Et voilà ! Je me trouvais, à quarante ans, président de Radio France, à l'orée d'une imprévisible aventure. Tout ce que je savais des leçons de l'Histoire sur la maîtrise d'un pouvoir, sur le gouvernement des hommes, me conduisait à une certitude : je ne serais vraiment intronisé à la tête de cette maison que lorsque j'y aurais conquis l'autorité morale et intellectuelle qui légitimerait mon pouvoir dans les regards de ceux qui auraient, de diverses façons, à traiter avec lui.

Quand mon arrivée fut connue, le petit monde de l'audiovisuel s'en montra surpris. Je n'avais pas été annoncé parmi les rumeurs et je n'appartenais ni aux cercles de la technocratie ni à ceux

du journalisme – dont furent issus, avant et après moi, celles et ceux qui assumèrent la même fonction. J'étais défini comme d'une « gauche modérée ». On ne pouvait situer ma liberté dans aucune coterie et je rencontrais, dans le sérail, peu d'hostilité de principe. Relisant la revue de la presse où mon apparition fut commentée, je retrouve cette tonalité : un mélange d'étonnement, parfois presque interloqué, de sympathie ici ou là, et surtout d'expectative. Je ressentais que la curiosité pouvait très vite, faute que j'aie fait mes preuves, basculer dans la déception. En attendant l'acrimonie ou la dérision.

Parmi ma génération et celle qui me précédait, notamment au cœur de l'Université, il ne m'était pas besoin d'avoir l'oreille bien fine pour entrevoir la force de certaines jalousies qui guetteraient mes faux pas. Mais le défi majeur serait ailleurs. La loi courageuse de juillet 1982 sur l'audiovisuel, tout en « libérant les ondes », avait desserré le lien d'une servitude au profit des chaînes publiques – grâce au sas que représentait désormais, entre le gouvernement et celles-ci, la nouvelle Haute Autorité de la communication audiovisuelle chargée de choisir les présidents et de protéger leur indépendance. Je n'en discernais pas moins d'emblée la contradiction qui serait au travail. Parmi les politiques au pouvoir, qu'il s'agît de la majorité parlementaire ou des ministres en place, et même au plus haut de l'État, s'opposeraient sans relâche la fierté proclamée d'un dessaisissement et le désir, à peine caché, de continuer à peser du dehors sur les nominations et sur les contenus de l'information. Parmi toutes les composantes d'une mission qui dura pour moi plus de quatre ans, cette tension-là était destinée à s'affirmer comme essentielle, tout au long de ma route.

J'ajouterai une donnée plus personnelle. Un jour de janvier 1985, comme j'accueillais Juliette Gréco venue participer à un gala dans l'un de nos studios, elle s'arrêta tout net devant moi, marqua un temps d'arrêt, et s'écria de sa voix inimitable : « Mais c'est un enfant, ce président-là ! » On conviendra que si cette apparence juvénile pouvait garantir quelque fraîcheur, elle me privait de la stature des patriarches et des hauts fonctionnaires

qui étaient à même d'installer leur pouvoir en arborant une noble gravité.

Or, il se trouva que quelques semaines à peine après mon arrivée, un événement survint, le 25 novembre 1982, qui me fit gagner beaucoup de temps. Il se dessina, comme tant d'autres, à la rencontre du hasard et d'une détermination antérieurement constituée. Il se disait communément que, pour un patron, dans ce champ, la première grève constituait l'épreuve initiale. Ce fut le cas pour moi, dans des couleurs violentes. Le sort tombant sur le plus jeune, j'avais été bombardé responsable, au nom de toutes les sociétés de l'audiovisuel public, des négociations difficiles avec les syndicats. Il s'agissait de s'accorder sur une convention collective qui avait été imprudemment promise, pour tout le secteur, par Georges Fillioud, le ministre de la Communication. L'épisode que je vais raconter survint sur ce fond de tableau.

Un premier préavis de grève, lancé afin de peser sur tout l'audiovisuel public, avait été mollement suivi à Radio France. Mais une deuxième vague fut plus rude. On m'annonça qu'une bonne partie du personnel avait débrayé. Comme toujours, notre capacité à offrir, malgré la grève, des journaux d'information aux heures habituelles constitua un trébuchet. Mais la marge de manœuvre était limitée parce que nous attendions toujours le décret définissant un service minimum que nous réclamions en vain à Fillioud : il devait consacrer le droit d'une réquisition permettant d'assurer qu'il n'y aurait pas de « blanc » à l'antenne, ce qui signifiait, dans le cas de Radio France, l'exigence d'informations minimales et, dans l'intervalle, une continuité musicale. Au milieu même de la rencontre solennelle avec l'ensemble des organisations syndicales que je présidais, le cabinet du ministre nous fit savoir, le courage étant ailleurs, que cette norme ne serait pas imposée.

Le jeudi 25 novembre, nous dûmes constater que le nombre de grévistes à Radio France s'élevait à 27 %, ce qui signifiait, comme toujours, une capacité de paralysie bien plus large. La direction de l'information parvint à assurer un journal matinal – raccourci. Celui de 13 heures se passa difficilement, dans une ambiance de chahut à l'étage de la rédaction. André Chambraud,

que je venais de nommer directeur de ce secteur, peinait à imposer une autorité qui n'était pas encore assurée et il était tenté, du coup, par une brutalité dangereuse. Dans l'après-midi, j'appris, par un contact entre ma directrice de cabinet et un journaliste de la CFDT, que les grévistes s'apprêtaient à diffuser une émission pirate sur nos ondes. L'ambiance était, à notre échelle, quasi insurrectionnelle. Je savais, d'expérience d'historien, que dans de telles circonstances, le sort pouvait basculer soudain dans un sens ou dans l'autre. Et que le chef, quel que fût le soutien de son entourage, s'éprouverait comme unique responsable aux yeux de tous.

Je n'eus pas de doute : le succès de cette privatisation de l'antenne au profit d'intérêts corporatistes bafouerait, donc ruinerait l'autorité que j'aspirais à conquérir. Je convoquai le directeur de la technique, Jean Cécillon, afin de lui demander de quels moyens il disposerait pour empêcher cela. J'appréciais ce personnage. Je savais que, tout jeune, il avait organisé la Résistance au cœur de la radio de Vichy. Il avait assuré la diffusion des voyages et des conférences de presse du Général. Il aurait eu droit à s'afficher gaulliste affirmé, mais sa pudeur l'en gardait. J'avais discerné en lui un tempérament austère et résolu. Il me fit un exposé complet, en forme d'escalade nucléaire, sur les moyens, par ordre de gravité croissante, d'empêcher le coup de force. L'essentiel m'apparut : lui seul, maître des manettes, pourrait – peut-être – interdire aux trublions d'accéder au centre névralgique où se concentrait le départ de toutes nos ondes.

Je donnai instruction que le journal de 19 heures fût conforme aux précédents : minimal mais assuré. À 17 h 45, je convoquai l'intersyndicale, qui me fit attendre, non sans une insolence délibérée, jusqu'à 18 h 10. Je dis à ces interlocuteurs que le bruit me revenait d'un projet d'émission pirate et que je ne la tolérerais pas. Plusieurs d'entre eux, qui avaient, je le sus ensuite, participé à cette séquence déjà enregistrée, durent rire sous cape. Vingt minutes plus tard, seul dans mon bureau, j'entendis diffuser le début de l'intrusion. « Les syndicats de Radio France vous parlent... » Mon cœur sauta dans ma poitrine. Cécillon avait-il gagné son poste, dans les profondeurs de la « maison ronde » ? À

l'instant même, le téléphone intérieur sonna. J'entendis sa voix, calme : « Dois-je couper l'antenne, monsieur le président ? » « Oui, je vous l'enjoins. » Dix secondes après, mon récepteur se tut.

Je dépêchai Jean Izard, directeur général, et Monique Sauvage, ma directrice de cabinet, pour aller soutenir le vaillant paladin. Ils le trouvèrent à la porte du centre de diffusion, assis dans un grand fauteuil, les jambes écartées, impavide, entouré des quolibets des journalistes qui s'étaient rués là. Le sort hésita. Serait-il submergé ? Son aura et sa résolution tinrent bon. La frustration des grévistes hésita un instant, dans le face-à-face : eux tous contre un. Elle recula devant l'acte de porter la main sur cet homme seul. Quelques minutes plus tard, l'antenne fut relayée par de la musique, sur les grandes ondes, comme il était prévu en cas d'incident technique ou de grève affectant l'antenne. D'un seul coup, la tension se relâcha d'une manière qu'à cette distance de temps je ressens encore. Georges Fillioud lui-même me téléphona pour me féliciter. J'affichai, faussement impavide, la simplicité d'une décision : « Oh ! le devoir était simple ! » La touche cocasse – il en est toujours dans ces instants-là – vint de l'appel d'un technicien de la Martinique qui devait relayer un reportage sur le périple de la Route du Rhum et qui crut à un mauvais canular quand on lui dit que Cécillon, directeur de la technique, venait de couper l'antenne.

Diverses décisions m'avaient été ardues, depuis mon arrivée, et toutes ne furent pas heureuses. Mais celle-ci fut majeure. Je constatai, cette expérience renforçant une intuition, l'efficacité qu'on éprouve d'un choix simple fondé sur une réflexion antérieure à la tourmente, selon une ligne donnée et avec la force de l'évidence. Il n'en avait pas moins fallu que ma chance me permît de m'appuyer, pour que l'exécution fût possible, sur le courage d'un seul acteur. Le succès ne tint, suivant des précédents dont l'Histoire est riche à des niveaux d'une tout autre importance, qu'à la paisible conviction que Jean Cécillon avait de son devoir. Il fut là. Lui absent, j'aurais perdu la face.

L'effet se concrétisa promptement. On me passa au téléphone un appel de Pierre Noguera. J'avais déjà rencontré cet homme et

je ne pouvais ressentir pour lui qu'une discrète sympathie. Haute figure de la CGT, il était membre, comme représentant du personnel, de mon conseil d'administration. Fils d'un républicain espagnol, technicien aguerri, il animait son syndicat pour l'ensemble de l'audiovisuel public. Il avait joué un rôle dans l'éruption de l'ORTF, l'Office de la radiodiffusion-télévision française, en Mai 68, ainsi que le raconta plus tard Jean-Pierre Filiu dans la thèse que, sous ma direction, il consacra à ce sujet. J'entendis son propos, porté par des tonalités méridionales, comme presque joyeux – d'autant plus, peut-être, qu'il ressentait que je l'étais moi-même. Il m'annonça sur un ton de quasi-complicité que la grève se terminerait à minuit. Il ajouta : « Eh bien ! vous voici, désormais, président pour de bon. » Après Cécillon, Noguera incarna, ce soir-là, la dialectique d'une chance et d'une loyauté. J'ai conservé la carte qu'il m'adressa, lorsqu'il en arriva à la retraite, pour m'exprimer, en réponse à la mienne que je lui avais dite, sa considération.

L'événement n'était certes pas de portée planétaire mais il fut remarqué à Paris. Je m'en expliquai le lendemain dans le journal télévisé d'Antenne 2. Mon attitude fut approuvée dans les cercles gouvernementaux. Lorsque je revis François Mitterrand, peu après, en tête à tête, il me dit sobrement que « c'était cela qu'il fallait faire ». La presse se fit l'écho de l'épisode. Étonnant renversement ! Je n'aurais pu imaginer auparavant, alors que ma première responsabilité était d'assurer la continuité des antennes, qu'on pût me savoir gré, un jour, d'en avoir interrompu le cours. Le lundi suivant, je présidai pour la première fois mon conseil d'administration. Celui-ci, où les syndicats étaient représentés, me vota une motion de félicitations. Bien que mon parti fût pris dans le sens de l'absolution, je consultai à la ronde sur des sanctions possibles. À l'initiative de Jacques Carat, sénateur socialiste, on convint que « puisque j'avais fait preuve de fermeté », des punitions seraient inappropriées. C'était bien ce qui, d'emblée, m'avait paru sage. Je fis savoir cette mansuétude par une *Radiale*, ce bulletin diffusé dans la maison qui était alors le moyen ordinaire de communication avec le personnel.

Je reçus par la suite Jean Cécillon chaque semaine, me sentant renforcé et rasséréiné par sa solidité. Quelque temps plus tard, il choisit de prendre une retraite anticipée, comme une législation récente le lui permettait. Je tâchai en vain de le retenir. Je le regrettai. Notre rencontre avait été brève mais il avait joué un rôle important dans ma vie.

*

Ce court maelström me fut l'occasion de vérifier la cohésion et la solidité, dans l'ensemble, de l'entourage que je venais de constituer ou de consolider. Pour le faire, j'étais résolu à pratiquer la formule dont mon père m'avait enseigné, dans ses ministères, la validité : le garder peu nombreux, pour travailler en prise directe avec les directeurs qui, de la sorte, ne se sentiraient jamais dépossédés par des freluquets intermédiaires. Cela valait d'abord pour Jean Izard, le premier d'entre eux. Michèle Cotta, en me transmettant les commandes, m'en avait dit du bien. Ce fut à juste titre, car sa collaboration me fut sans prix.

Il était le directeur général de la maison depuis 1979 et il le resta jusqu'en 1995, secondant cinq présidents successifs, depuis Jacqueline Baudrier jusqu'à Jean Maheu. Il était originaire de Castres dont il avait conservé l'accent ensoleillé et qu'il évoqua à l'antenne, après sa retraite, dans des « Croquis d'enfance ». Fils d'un entrepreneur de transports, il avait décidé, après son passage à l'École nationale d'administration, de rejoindre la Radiodiffusion-télévision française, en 1960, et dès lors il n'avait plus quitté ce milieu auquel l'attacha une fidélité exigeante et lucide. Il avait su nouer une relation rare avec les personnels, qui, jusqu'au cœur des plus rudes affrontements, manifestèrent du respect pour son intégrité, son franc-parler, son attachement à la parole donnée, ses convictions lentement mûries et jusqu'à ses colères qui étaient, pour une part au moins, secrètement maîtrisées. Ils l'apprécièrent quand il fut appelé plus tard à présider, dans les négociations collectives, comme je l'avais fait avant lui, l'Association des employeurs du service public de l'audiovisuel. Ils constatèrent l'attention qu'il portait à toutes les détresses

individuelles. Ils virent comment ce dirigeant qui, au fond, était resté un provincial au centre même des intrigues parisiennes, sut aider à la naissance et au développement de nos radios locales. Ils savaient que l'amour qu'il portait à cette maison nourrissait sa sagacité, son sens du compromis et des équilibres humains. Longtemps après mon départ, il m'écrivit que les années qu'il avait passées auprès de moi avaient été les plus belles de sa vie professionnelle.

Autour de lui figurait une brochette d'agents « transversaux », que Michèle Cotta me présenta lors d'une passation des pouvoirs qui fut la plus chaleureuse possible. Ils m'apparurent vite comme de la meilleure qualité. Tels Christian Maillard, chargé des finances, Nicole Dufay, directrice du personnel, ou Pierre Marcel, responsable de la maison elle-même. Tous échappaient au narcissisme qui touchait, par nature, la plupart des gens d'antenne. Je n'en déplaçai aucun, je n'en déchargeai aucun de ses responsabilités. Tous, l'un après l'autre, à mon arrivée, m'expliquèrent clairement les arcanes de leur tâche. Tous surent qu'ils auraient directement accès à moi. Je veillai, lors de la réunion hebdomadaire de direction du jeudi matin (que je limitai strictement de dix heures à midi, bonne façon d'éviter les prises de parole trop longues et les regards courroucés des impatientes), à assurer leurs relations régulières avec les responsables des antennes et des orchestres. Aucun ne viola, quand il m'arriva de leur faire des confidences, la discrétion demandée. Je leur répétais quelquefois mon credo, qui valait pour eux comme pour moi : ne jamais rien faire qu'on ne pût, plus tard, un jour, raconter – ce qui n'excluait nullement, bien sûr, un secret rigoureux dans l'instant.

Quant à mon équipe rapprochée... Roger Fauroux, normilien passé dans les affaires, me dit un jour : « L'essentiel de l'influence, pour un patron, réside dans le choix des individus de l'équipe dirigeante. » J'arrivai avec un principe que j'héritais, là encore, de mon père : il ne faudrait jamais se laisser imposer du dehors des collaborateurs – ceux-ci étant alors soumis à une double fidélité, donc tentés par la déloyauté, sinon contraints à elle. Léo Hamon me fit rencontrer un jour de février 1985

le directeur général des Charbonnages de France, Michel Hug, ingénieur des Ponts et Chaussées, que j'entendis se plaindre de la situation qu'on lui faisait en l'empêchant de nommer librement ses adjoints et les responsables des différentes houillères. « Au début, me dit-il, j'étais consulté, ensuite informé. À présent, je ne sais les choses que par le *Journal officiel*. » Il gémissait. Pourquoi l'avait-il accepté ?

De la direction de mon cabinet, je chargeai Monique Sauvage. Elle avait, au nom de l'INA, l'Institut national de l'audiovisuel, animé avec moi notre séminaire sur l'histoire de l'audiovisuel, et nous avions noué des liens forts. Nous avons tiré un livre de cette expérience, signé de concert, sur les magazines de grand reportage des années 1960 : *Télévision, nouvelle mémoire*. Le film de montage que nous avons bâti ensemble à la demande de Pierre Emmanuel, alors président de l'INA, au sujet des hommes politiques apparaissant à la télévision, nous avait encore rapprochés. J'appréciais le recul que lui donnait sa connaissance du milieu. Je savais ses liens bienvenus avec la CFDT, à laquelle elle appartenait. Je pris le risque de lui faire quitter le champ confortable de la spéculation, dont seule elle avait l'expérience, pour cette responsabilité dans l'action. Elle y affirma une efficacité que n'entrava jamais une inquiétude parfois lancinante et toujours vigilante sur le plus concret des détails. Sa probité fut parfaite, son courage sans défaut.

Je lui adjoignis André de Margerie, que mon vieil ami Philippe Sainteny m'avait présenté. Tous ses proches l'appelaient affectueusement « Ned ». Sa famille, riche en diplomates avisés, lui avait appris au berceau le service de l'intérêt général contre la profusion des interventions particulières. À la richesse du cœur, il joignait les meilleures intuitions de l'intelligence, en pleine rectitude morale. Je le chargeai de suivre le secteur de la musique et notamment la vie des orchestres – dont la turbulence syndicale, toute spécifique, mit souvent sa patience et sa sérénité à l'épreuve. Je l'attachai aussi au domaine de Radio France internationale, qui venait d'être séparée en société spécifique et que je présidais parallèlement. Claude Cheysson, tandis que nous évoquions ma visite de naguère en Indonésie lorsqu'il y était

ambassadeur et qui était à présent ministre des Relations extérieures, lui dit un jour devant moi avec une double courtoisie : « Ah ! les Margerie savent toujours bien choisir leurs patrons ! » Et il ajouta dans ma direction : « Il faut toujours avoir un Margerie avec soi ! »

J'eus en revanche la faiblesse de conserver deux des membres du cabinet de Michèle Cotta et dont le double départ, bientôt, scella définitivement ma troupe. Alain Manevy, un journaliste sautillant et pusillanime, fut recruté par André Holleaux, président de la chaîne FR3, France Régions 3, au début de 1984, et j'avoue que je ne détournai pas celui-ci de le faire. Quant à Claire Mugnier-Pollet, autre « héritage », elle était chargée de ses relations avec la presse. Elle avait travaillé pour Alain Peyrefitte et le sulfureux Jacques Médecin. Lorsque j'eus la preuve qu'elle donnait des informations faites pour nous nuire à *Minute*, hebdomadaire d'extrême droite, j'eus un haut-le-cœur et je la révoquai.

J'appris vite, d'autre part, à m'appuyer sur mon conseil d'administration, riche en personnalités diverses. La Haute Autorité, à qui il revenait d'en désigner plusieurs, avait eu la main heureuse. Elle nous délégua ainsi Paul Puaux, qui avait dirigé après Jean Vilar le festival d'Avignon, Jean-Claude Fasquelle, président des éditions Grasset, et François Gros, directeur de l'Institut Pasteur. Chacune des deux chambres du Parlement disposait d'un siège. Je redoutais un peu la fougue de Robert-André Vivien, député du Val-de-Marne, proche de Jacques Chirac et qui avait mené au Palais-Bourbon une violente offensive contre la loi Fillioud sur l'audiovisuel l'année précédente. Mais il se montra attentif et amène. Quant à Jacques Carat, qui fut sénateur du Val-de-Marne et maire socialiste de Cachan pendant trente-cinq ans et qui suivait ces affaires depuis longtemps, il nous fut un soutien constant, d'un bout à l'autre, sage et souvent complice. Je veillai toujours, par-delà les questions financières, souvent austères et rébarbatives, à tenir ce conseil, collectivement et individuellement, au courant de la stratégie des programmes.

Les syndicats étaient aussi représentés au conseil d'administration, qui tenaient en alerte. Avec eux, sur la durée de mon mandat, mes contacts furent rudes souvent, dans cette instance comme lors de nos interminables comités d'établissement. Cependant, je ne garde pas un mauvais souvenir de nos relations durant ces quatre années. Je fus constamment conscient du profit qu'il y avait à les voir, avec tous les excès naturels dans cette cybernétique sociale, exprimer et, en définitive, canaliser frustrations et aspirations. D'un peu partout, au-dehors, je reçus pourtant, au cours de ces années, les témoignages d'une commisération : on me plaignait d'avoir à les fréquenter. En novembre 1983, André Rousselet, collaborateur proche de Mitterrand depuis le milieu des années 1950, dont je faisais la connaissance et à qui je proposais une coopération pour la chaîne payante Canal+ qu'il était en train de construire, ne mâcha pas ses mots. Voilà bien un homme qui ne jouait pas au socialiste, pas plus qu'au conseiller intime du Prince. « On me prêle une influence excessive », disait-il non sans coquetterie. Travailler ensemble, oui, peut-être, on verrait, « mais seulement à condition que nous soyons protégés du sida, autrement dit de la contagion du syndicalisme paralysant ». Visiblement, il ne croyait pas cela possible. Notre projet n'alla pas plus loin.

On vit resurgir en 1986, après le retour de la droite, les coquecigrues concernant le prétendu plein pouvoir que ces syndicats auraient possédé dans nos entreprises. Un proche collaborateur de Jacques Chirac, Maurice Ulrich, qui avait été président d'Antenne 2 sous Valéry Giscard d'Estaing, expliqua un jour, après ma nomination, à mon beau-frère, le diplomate Jean-Claude Paye, que le commerce avec eux était proprement affreux. « Il va voir, avait-il dit à mon sujet, ils sont insupportables, ils sont épuisants... » Je recueillis un propos voisin venant d'une source inattendue : l'amiral Philippe de Gaulle, fils de qui nous savons. Je lui avais envoyé le texte de la lettre manuscrite que le Général m'avait adressée après la publication de mon livre de voyage, *Le Riz et le rouge* : contribution modeste – mais à laquelle je tenais, naturellement – à l'édition de la correspondance complète. Me remerciant courtoisement, l'amiral ajouta à son message ce

post-scriptum manuscrit qui me laissa pantois : « Si aujourd’hui la majorité des Français aspire à la “privatisation”, c’est qu’ils se sentent littéralement expropriés par les trop pesantes féodalités des syndicats et des personnels de leurs services publics. Ils ont trop l’impression d’en être les assujettis. » Il concluait : « Mais vous savez tout cela... » Les « féodalités syndicales »... Je me sentis content que, dans son cas, un ressort dynastique ne l’ait pas mené jusqu’au pouvoir politique et je me donnai le plaisir de réagir. « “Vous savez tout cela” me dites-vous. Eh bien, pour être franc, je dois vous dire que, dans le secteur où j’agis, le premier péril ne me paraît pas le poids des “féodalités syndicales” – donnée quelque peu mythique – mais bien plutôt les sectarismes du “tout au profit” qui portent de rudes coups, par les temps qui courent, au riche patrimoine national que constitue le secteur public de l’audiovisuel. » Le dialogue n’alla pas plus loin.

Je me souvenais que mon père, quand il était ministre des Affaires sociales, s’étonnait, selon son esprit de géométrie, que les dirigeants des syndicats aient souvent contredit devant les journalistes, sur le perron de son ministère, les propos qui avaient été tenus, en confiance, dans son cabinet. Il montrait là, à mes yeux, quelque naïveté d’ingénieur. Pour ma part, connaissant les combats du passé, dans la longue durée de l’histoire sociale, comprenant les effets de leur concurrence comme les impératifs d’une situation spécifique dans le jeu des pouvoirs, je savais qu’ils étaient contraints souvent à quelques contorsions, entre réalisme et gesticulation. Leur rivalité les poussait forcément aux surenchères – avec, pour nous, des effets quelque peu fatigants : mais c’était le prix à payer pour leur pluralité, qui était démocratique. J’aimais assez le théâtre pour apprécier, par moments, le jeu de rôles qui était imposé.

À moi qui ne subissais pas les mêmes contraintes qu’eux, il revenait de ne jamais leur tenir en privé des propos différents de ceux que je prononçais en public. Non pas, certes, pour qu’ils appuyent mon pouvoir en construction, chacun restant à sa place, mais pour que celui-ci ne fût pas rongé par le refus d’un dialogue de leur part, faute qu’ils fussent considérés. Pierre Noguera, partant pour la retraite, en juin 1983, m’en donna acte, m’écrivant :

« Je suis persuadé que vous saurez mettre en œuvre dans cette partie de l'audiovisuel dont vous êtes le plus haut responsable, cette politique ambitieuse de qualité que vous avez su si bien nous expliquer. » Lorsque l'un de ses successeurs à la CGT, Jean-Jacques Ertzscheid, attaché au service des relations avec les auditeurs, prit l'habitude, à compter de l'été 1983, de venir me voir seul dans mon bureau, alors que la pratique était toujours jusque-là qu'on me rencontrât par paire, comme les bonnes sœurs, les gendarmes et les éternuements, et lorsqu'il me dit qu'il était en train de lire mes livres pour mieux me comprendre, je me fis la réflexion que j'avais progressé.

Je fis connaissance des tours et des détours des cérémonies de négociations, de la difficulté de définir un chemin entre les rigueurs budgétaires et les concessions nécessaires pour que les syndicats pussent se retourner vers leurs troupes avec l'affichage de succès arrachés, notamment quant aux salaires. Je mesurais la difficulté, pour les plus pondérés, de résister à la surenchère débridée de tel ou tel olibrius. Encore devais-je marquer clairement les limites d'une influence. Il fallait refuser de détourner les revendications salariales vers des réformes structurelles qui ne coûtaient guère, au moins à court terme, mais qui seraient délétères dans la durée. Il s'agissait ici, dans l'ordre du concret comme du symbolique, de fixer des barrières infranchissables. C'est ainsi que je me refusai, en l'affirmant publiquement, à donner aux syndicats un droit de regard sur les nominations, promotions, mutations du personnel. Certains des présidents, mes collègues, pour éviter les ennuis immédiats, étaient prêts à céder sur ce point. Je savais pourtant combien facilement on pouvait glisser à cette pratique du *close shop* dont le Syndicat du livre, à proximité, donnait un exemple si néfaste pour la situation financière des journaux, donc leur vitalité démocratique. J'expliquai à Édouard Guibert, un syndicaliste CFDT passé dans l'équipe dirigeante de FR3, non sans l'irriter, que tout système de ce genre risquait d'aboutir à la médiocratisation d'un corps, chacun tendant à recruter son semblable, un cran au-dessous.

Surtout, on conférerait des raisons impures à l'adhésion syndicale. À Georges Fillioud, peu après, je dis qu'il s'agissait

typiquement d'une de ces lâchetés auxquelles on tend à céder puisqu'elles ne coûtent rien parmi les difficultés du moment mais qui sont lourdes pour la suite. Je notai plus tard avec tristesse que l'un de mes successeurs, Michel Boyon, manifesta ce genre de complaisance dans le vain espoir d'être renouvelé dans sa fonction, en 1998. Je résistai pour ma part à l'idée d'assurer à tous les producteurs, dans nos radios locales, une pérennité garantie jusqu'à l'âge de leur retraite, car la grille des programmes s'en serait trouvée figée, aux dépens du recrutement de nouveaux venus qui se maintiendraient mieux à la page en face de l'évolution des goûts des publics. Du côté des radios régionales, Guy Thomas, avant de quitter son bref mandat comme président de FR3 à l'automne de 1982, avait, en un après-midi, cédé sur ce point. Il nous fallut détricoter lentement les effets de cette décision de circonstance, néfaste.

La CGT était dominée, je l'ai dit, par la personnalité de Pierre Noguera. Ses interventions étaient fermes et elles tenaient sa passion en bride – à moins qu'il ne feignît de l'exprimer soudain. Le nouveau secrétaire CGT du comité d'entreprise, Henri Gernez, ne fut jamais agressif. Quand j'inaugurai les locaux rénovés du restaurant du personnel, peu avant mon départ, il me fit cadeau de quelques pièces de vaisselle qui dataient de la RTF, que son syndicat possédait et qui n'étaient plus en usage. Je ne m'en sentis pas compromis.

La CFDT, pour sa part, se montra toujours moins prévisible, notamment dans nos radios locales, aisément inflammables : j'intervins discrètement, en février 1984, par l'intermédiaire de Jacques Julliard, dont c'était la famille politique et affective, pour tâcher que la « centrale » régulât un peu les comportements. À Paris, chez nous, ce syndicat était emmené par un garçon de talent, François Werner, dont l'éloquence avait plus de fraîcheur et de verve que celle des élus de la CGT – moins de rigueur aussi. En coulisse, Monique Sauvage, naguère affiliée, je l'ai dit, à la même organisation, ménageait avec lui des conversations utiles pour définir la latitude d'action qui était la sienne et la confronter à la nôtre. Mais, à la table des négociations, il n'était pas question, bien sûr, qu'il laissât rien paraître de ces rencontres : sa

fierté allait vers d'autant plus de surenchère. Sous le fouet de ses diatribes, il m'arriva parfois de m'imaginer, dans son regard, en patron dessiné par les caricatures anciennes, avec gibus et cigare.

La vie étant riche en cocasseries, il se trouva que, lassé de cette activité, François Werner, revenant à des études antérieures, bifurqua vers une scolarité à Sciences Po et que je présidai le jury de son « grand oral » final. Il eut de la chance. Il tira le sujet suivant, pour lui familier : « Les satellites de diffusion directe ». Lorsqu'il entra dans la pièce, nous nous regardâmes, en dépit de la solennité de l'épreuve, avec un amusement au coin de l'œil. Il se montra aussi respectueux et retenu qu'il convenait et sa note fut excellente. Je n'eus jamais l'occasion de connaître celle qu'il m'avait attribuée *in petto*, auparavant, lors de nos échanges théâtraux. Il dirigea plus tard une station régionale de FR3. Sa mort prématurée m'affligea.

Quant au représentant de FO, Force ouvrière, et que nous savions en cheville avec le RPR post-gaulliste, Gilbert Chazeaux, son bongarçonisme était pour nous plus confortable : un trait qui lui joua un tour. Comme j'avais instauré la règle qu'au cas où les débats dureraient plus de cinq heures, je donnerais à boire à mon équipe un champagne réconfortant, il entra par hasard dans le bureau de Monique Sauvage qui jouxtait le mien et il fut visiblement heureux de se voir offrir par elle une coupe du breuvage symbolique. Hélas, un représentant de la CGT surgit à ce moment-là dans la pièce et son regard dénonça chez le malheureux Chazeaux une collaboration de classe qui le fit rougir jusqu'aux yeux.

Je m'attachai à rencontrer celui qui était l'inamovible patron de FO depuis vingt ans : le fameux André Bergeron. Lorsque Pierre Mauroy m'avait accueilli dans sa mairie de Lille, peu auparavant, en novembre 1984, il nous en avait dressé un portrait. L'homme lui demandait toujours un dîner en tête à tête à la veille des rencontres officielles avec Force ouvrière. « Au fond, observait Mauroy, il regrettait tellement la Quatrième ! Il s'entendait très bien avec Raymond Barre. Je le revois, au début, me disant en levant les bras au ciel : "Les réformes, les réformes, vous allez beaucoup trop vite, c'est très dangereux." » Pour ma part,

quand je reçus personnellement Bergeron avec des journalistes de France Inter, en mars 1985, je notai que l'homme avait une façon particulière d'habiller de simplicité ostensible et de fausse naïveté le bonheur qu'il avait à penser son syndicat porté en avant par la conjoncture. Il se montra très sévère pour tout ce que le Parti socialiste avait accompli au pouvoir durant les premiers mois : « Ils n'ont pas voulu, nous dit-il, écouter les conseils de prudence que lui donnait Bergeron » – il parlait volontiers de lui-même à la troisième personne. Il fit la louange de Georges Pompidou et de Raymond Barre, de leur bon sens, de leur capacité d'écoute (il fallait entendre : l'écoute de Bergeron). Il souffrait, il n'en fit pas mystère, de l'accès, privilégié à ses yeux, que la CGT avait trouvé, depuis quatre ans, dans les antichambres du pouvoir. Il n'aimait pas les institutions de la Cinquième République et il se sentait visiblement plus proche de la bonne vieille SFIO que du nouveau Parti socialiste.

*

Il fallait, pour tenir les rênes bien en main, que je m'adapte non seulement à un organigramme mais aussi à la diversité des rythmes selon lesquels vivait Radio France. À cela, j'étais, comme historien, préparé. J'en fus frappé d'emblée. Plus que toute autre, l'entreprise exigeait, de qui devait la gouverner, qu'il inscrîvît en chaque conjoncture son effort et son action en tenant compte de ces différentes allures – puisque chaque conjoncture était définie selon leurs entrelacs. J'esquissai la théorie de cela, plus tard, au « pot » des anciens élèves de l'École normale supérieure, à laquelle je répondis, en mars 1985 : ces « archicubes » m'avaient demandé de leur dire en quoi ma formation d'historien pouvait m'aider dans ma nouvelle tâche.

René Rémond venait de se poser la même question à propos de la présidence de l'université de Nanterre, dans un livre paru quelques années plus tôt, *La Règle et le consentement*. Lorsque je l'invitai à déjeuner, pour lui marquer ma fidélité, je lui dis que j'aurais un jour à mener une réflexion parallèle à propos de la charge qui m'était confiée. En jouant la durée par-delà les

émotions instantanées, j'allais dans le sens de son expérience. Après lui, je dénonçai la tyrannie de l'immédiat. J'aurais pu citer Boissy d'Anglas s'exprimant en mai 1789 : « Les partis précipités et violents sont le partage de la faiblesse. Mais ceux qui ont un pouvoir étendu ont aussi l'avantage de pouvoir retarder l'instant où ils doivent le déployer. » Il ne fallait pas, pour autant, renoncer à bousculer telle ou telle de ces indolences que suscite toute bureaucratie. À cet égard, je découvris l'avantage d'un instrument : l'annonce d'une réunion de presse que je tiendrais sur tel ou tel sujet. Pour la préparer, chacun était aiguillonné et l'avantage de l'initiative était souvent plus visible au-dedans qu'au-dehors.

Chez nos journalistes, je distinguais les strates humaines accumulées au long des années. On pouvait faire une coupe géologique qui me rappelait mes explications de cartes, en géographie physique, à la Sorbonne. Compte tenu des relations politiques incestueuses qui avaient existé entre la radio et les cabinets successifs sous la Quatrième République, on pouvait encore apercevoir des couches superposées selon les vagues de recrutement. Je notai que la démocratie chrétienne était en voie de disparition mais je m'amusai à entendre tel reporter âgé qui me dit ingénument la gratitude qu'il conservait au MRP, le Mouvement républicain populaire, de lui avoir permis d'entrer à la radio d'État après la Libération.

Au demeurant, les uns et les autres se retrouvaient au service de l'instantané. Je me rappelais le mot d'André Gide : « J'appelle journalisme tout ce qui sera moins intéressant demain qu'aujourd'hui. » Cela valait pour les quotidiens de la presse écrite, mais plus encore à la radio, où se donnaient des bulletins toutes les heures (encore ne connaissait-on pas alors les chaînes d'information continue), où on interrompait la diffusion d'un programme pour apporter à la seconde une nouvelle importante qui venait de tomber. Chez les syndicats de journalistes, cela se traduisait par la volatilité des émotions. Il fallait s'en accommoder et même tâcher d'en jouer sans jamais s'en étonner – ni surtout s'en indigner.

Le personnel administratif fonctionnait à une tout autre vitesse. Ces agents, mieux rétribués que leurs homologues de la fonction publique, étaient, pour la plupart, attachés à une maison où ils étaient destinés à accomplir toute leur carrière. Ils étaient moqués par les « saltimbanques » qui faisaient les émissions comme étant par trop « géomètres », selon une commisération mâtinée de quelque crainte. Ils avaient notamment la tâche, noble et ingrate, d'empêcher que l'on dépensât plus d'argent que ce dont on disposait. Ils vivaient au rythme des budgets, c'est-à-dire annuel. Leur cadence était à la fois lente et impérieuse, ponctuée de rappels à l'ordre. Chaque février, ils prévenaient les responsables des programmes qu'au train où allaient les choses, ils ne finiraient pas l'année. Chaque avril, ils me demandaient d'établir un budget rectificatif parce que, disaient-ils, la redevance rentrant mal, il fallait mettre un peu d'argent de côté. Chaque juillet, ils m'incitaient à me battre dans les ministères pour nos ressources de l'année suivante qui, forcément, s'annonçaient médiocres. Chaque octobre, ils m'incitaient à réduire les allocations des chaînes pour compenser les recettes décidément inférieures à des prévisions trop optimistes. De saison en saison tournait ainsi le même ballet, avec figures imposées.

Un rythme encore différent était celui des musiciens. Les vedettes de la musique organisaient leur emploi du temps avec trois ou quatre années d'avance. On imagine aisément l'usage que les responsables de la musique à Radio France pouvaient faire de cette donnée. Sous le prétexte, au demeurant solide, qu'ils devaient signer des contrats allant bien au-delà de l'exercice budgétaire, ils considéraient qu'on devait leur attribuer en priorité, pour leur cagnotte, tout l'argent nécessaire et répartir seulement ensuite ce qu'il en restait entre les autres programmes. Les « géomètres » ne se laissaient pas faire, connaissant la musique.

J'avais enfin découvert, en montant dans les hauteurs de l'immense « maison ronde », au fin fond de bureaux perdus, des collaborateurs de la bibliothèque qui, souvent depuis trente ans ou davantage, recopiaient avec une application d'écoliers les partitions nécessaires à nos orchestres, à nos chœurs et à notre

maîtrise. Ils étaient occupés là à ce travail et ils témoignaient, vis-à-vis du reste de la société, à cent lieues, psychologiquement, de l'univers agité des rédactions, d'une assez patente indifférence.

Au demeurant, j'avais beau me contraindre à raisonner selon une allure, dans le travail, qui ne fût pas bousculée par l'immédiat de l'inattendu, celui-ci ne s'en imposait pas moins constamment. On en verra plus loin plusieurs exemples. Mais en voici déjà un, au tout début de mon mandat qui m'enseigna, dans le registre du farfelu, cette prégnance de l'imprévisible. Un incident, comique au fond, m'apprit brusquement ce que je n'avais pas mesuré d'emblée : la responsabilité qu'impliquait, pour le patron de la maison, la diffusion simultanée des propos par tant d'antennes diverses. Un matin de février 1983, on me passa au téléphone l'ambassadeur de Belgique, le baron Alexandre Paternotte de La Vaillée. Sous l'effet de son émotion, ses mots se bouscuaient. « Monsieur le président, me dit-il, j'imagine que vous le savez, vous venez d'insulter notre reine. » Non, je ne le savais pas du tout. « Écoutez donc, m'enjoignit-il, la dernière prestation du "Tribunal des flagrants délires". » C'était là l'un des fleurons de France Inter, une joyeuse émission fondée sur le principe de la mise en accusation fictive de tel ou tel personnage et qu'éclairait, à côté de Claude Villers et de Luis Rego, l'immortel talent de Pierre Desproges.

Je me fis monter l'enregistrement et je me figeai lorsque j'entendis l'un de ces joyeux drilles (je crois que c'était Rego) dire que si la reine Fabiola n'avait pas d'enfant, un hommage spécial devait lui être rendu parce qu'elle avait eu le grand mérite de ne pas vouloir donner naissance à un Belge. Bigre... Je convoquai les animateurs dans mon bureau. Je m'attendais à une indignation d'amuseurs offensés. Il n'en fut rien et nous eûmes une conversation que je trouvai sereine. Il fut question, en termes théoriques, de l'existence de limites dans les formes que pouvait prendre la dérision. Ils convinrent qu'il en existait toujours. Ils admirèrent qu'ils avaient franchi la frontière d'une insulte, s'agissant d'une femme qui devait souffrir de son infécondité. Ils se dirent disposés à adresser à l'ambassadeur, à côté d'un

message de ma part, une lettre lui présentant des excuses. Cela fut fait. C'était élégant. J'y ai songé souvent depuis, chaque fois que des responsables durent imposer des bornes à ce qu'un chansonnier ou un caricaturiste peut exprimer. Elles bougent d'époque en époque mais elles ne cesseront jamais d'exister.

*

Il fallait aussi, pour que je sois vraiment à ma place, occuper l'espace. J'aimais le décor de mon travail quotidien. Mon bureau du quatrième étage, qui donnait sur la Seine, vers la rive gauche, était marqué de boiseries claires et verticales, conçues dans un style scandinave. Il fleurait bon les années 1960. On fit plus tard un mauvais procès à mon lointain successeur Mathieu Gallet lorsqu'il le restaura : ce décor (qui a été depuis descendu, je ne sais pourquoi, d'un étage, au troisième), possède une valeur patrimoniale. À proximité, une petite salle à manger ouvrait sur l'intérieur, minéral, de la « maison ronde ». Elle permettait d'inviter les interlocuteurs que l'on ne voulait pas soumettre à l'indiscrétion des restaurants. Une autre pièce, qu'on appelait le « sous-marin » parce qu'elle était sans fenêtres, permettait d'accueillir un plus grand nombre d'invités ou de collaborateurs. Je trouvai en arrivant un maître queux qui avait commencé sa carrière à Vichy dans les cuisines de l'amiral Darlan et qui affectionnait les viandes en sauce. Quand il prit sa retraite, en juin 1984, je demandai à Olivier Nanteau, chroniqueur de la gastronomie sur nos antennes, de lui trouver un successeur qui fût adepte de la « nouvelle cuisine ». J'observe que seule une certaine démagogie contemporaine a fait bannir depuis cette époque la pratique de cet accueil facilité. Il s'agissait pourtant, au profit de conversations sereines, loin des oreilles indiscrètes des restaurants, d'un utile instrument de travail.

Le vingtième anniversaire de l'inauguration de la « maison ronde » par le général de Gaulle survint pendant mon mandat. Le choix de cette construction, sous une Quatrième République méprisée, avait été audacieux. Le bâtiment était souvent décrié, mais je fus sensible à la rapidité avec laquelle on pouvait s'y

attacher et je veillai à en faire un sujet de fierté pour l'entreprise. Lorsque j'appris que la SNCF s'apprêtait à nommer « Maison de la radio » la station proche du nouveau RER, j'intervins avec succès pour que l'intitulé « Maison de Radio France » fût préféré. Bien plus tard, en 2021, j'ai regretté le changement de nom de l'édifice pour un intitulé qui me parut banal : « Maison de la radio et de la musique ».

Je recrutai, afin de servir la mémoire de ce monument emblématique – comme de Radio France tout entière –, l'une de mes meilleures anciennes étudiantes, Hélène Eck, qui travaillait, sous la direction de Jean-Jacques Becker, à une thèse sur la radio à la Libération. Elle s'occupa de préparer avec diligence une fête de commémoration destinée à entretenir chez tous les agents et collaborateurs de l'entreprise une fierté d'appartenance. Une exposition intitulée « 20 ans... 60 radios », dans le hall du premier étage, attira le public de nos fidèles.

J'honorai, à cette occasion, Henry Bernard, l'architecte qui avait gagné, alors âgé de quarante-cinq ans, deux décennies plus tôt, à la surprise de beaucoup et peut-être à la sienne propre, le concours qui aboutit à la « maison ronde ». Premier grand Prix de Rome, il s'était surtout illustré, jusqu'alors, dans la reconstruction de Caen ravagée par la guerre. Je le conviai à déjeuner. Il se planta devant la cour intérieure vers laquelle ouvraient les fenêtres, se tut un instant puis s'écria, avec une fausse contrition : « C'est sec comme un coup de pied au cul ! » Au chœur de ceux qui, au long des décennies, ont décrié ce bâtiment, je ne joindrai pas ma voix. De Gaulle, dans son discours d'inauguration, le 14 décembre 1963, avait célébré à juste titre « le monument complexe et imposant, mais unitaire et circulaire qui abritera[it] désormais [la radio nationale], signe de l'organisation, de la concentration et de la cohésion dont dépendent son audience et son influence ». Je pris plaisir, beaucoup plus tard, en 2017, à en raconter la genèse et la chronique, à la demande de Michel Winock, pour un livre consacré aux *Lieux de l'histoire de France*.

L'architecte avait fait triompher une intention qui combinait, non sans audace, une horizontalité circulaire – la couronne extérieure atteignant cinq cents mètres de circonférence – et

une verticalité intrépide. Celle-ci installait au centre une tour de cent quarante mètres qui devait atteindre ainsi le niveau du deuxième étage de la tour Eiffel : hauteur finalement réduite de moitié, l'audace ayant ses limites. Naturellement, les usagers s'étaient plaints, à l'époque, de ne pas avoir été assez consultés. Le compositeur Henry Barraud, qui avait été longtemps responsable des programmes culturels, raconte dans *Un compositeur aux commandes de la radio* (ouvrage dont le manuscrit était détenu à la Bibliothèque nationale de France et que j'y fis, des années après, publier) s'être plaint vainement que les salles de concerts et de répétitions fussent trop peu spacieuses, au profit de trop vastes foyers – qui furent, de fait, grignotés peu à peu ensuite par divers services. Il narre la guerre picrocholine que se livrèrent pour le grand studio 104 et pour le 103, plus exigü, les tenants de l'orgue classique et ceux de l'orgue romantique.

Il n'empêche. La faiblesse d'une bonne part de l'architecture française dans les années 1970, avant la renaissance ultérieure dont témoignent, par exemple, les bâtiments de diverses universités nouvelles, valorise après coup, par contraste, l'œuvre d'Henry Bernard. Fus-je trop marqué, dans mon jugement, par le bonheur de la responsabilité que j'exerçais et par je ne sais quel chauvinisme tout neuf ? Je savais bien que, dès l'origine, beaucoup avaient déploré la rotondité monotone des couloirs où se répartissaient un millier de bureaux et une soixantaine de studios. Pourtant, parcourant cet ensemble, peu après mon arrivée, à la fois pour en prendre possession et pour m'y montrer aux uns et aux autres, je fus sensible aux avantages de la concentration des énergies et de la création, au quotidien, dans un paysage d'abord si surprenant. J'appris à aimer le charme original de cet ensemble en forme de cyclone – tout en sachant que je n'y trouverais certainement jamais le calme assuré dans son centre. Lorsqu'à la fin de mon mandat, les journalistes de Radio France internationale se trouvèrent exilés après que tout lien eut été rompu avec la société mère, beaucoup en éprouvèrent un chagrin que leur imprudence n'avait pas anticipé.

Le bruit fut répandu, au cours de mon mandat, que d'énormes rats, ravis de pouvoir courir en rond entre les étages, avaient

envahi des espaces interdits aux humains tout en se nourrissant des reliefs du restaurant d'entreprise. Comme on s'en inquiétait chez les responsables de la maintenance, on avait lancé des chats à leur poursuite. Hélas ! ces félins, se heurtant à trop forte partie, se seraient contentés, n'étant pas téméraires, de délimiter leur propre territoire, d'un étage à l'autre, tout en devenant sauvages à leur tour. On aurait, avant moi, songé à éliminer ces derniers mais la Société protectrice des animaux s'en serait indignée... Canular ou vérité ? Je n'eus pas le désir de m'en assurer, mais je me dis qu'il n'était guère de haut lieu d'histoire qui n'entretînt ses fantômes. Dans le palais de tous les sons, ceux-ci avaient bien droit à leurs murmures.

*

Au chapitre de cet imprévu qui bousculait l'harmonie des emplois du temps, quelque soin que prissent mes trois secrétaires, efficaces et chaleureuses, à me polir un agenda parfaitement raisonnable et bien dessiné, notre maison joua bien sa partie. À 5 heures du matin, le 14 octobre 1985, je fus réveillé en sursaut, au téléphone, par le responsable de la sécurité. « Ça y est, monsieur le président, c'est arrivé... – Qu'est-ce qui est arrivé ? articulai-je, ensommeillé. – Cette fois, ils l'ont fait sauter... » Un bref instant, me frottant les yeux, j'imaginai Radio France en flammes. Je me précipitai sur les lieux – un peu vexé que le préfet de police fût passé juste avant moi. Il s'agissait d'une bombe déposée contre un mur, du côté est, qui avait causé d'importants dégâts dans la façade. Heureusement, on ne releva aucune victime. Un clochard familier du lieu et qui avait dormi à proximité venait de s'éloigner au moment de l'explosion. Le forfait fut revendiqué par le groupe violent d'Action directe expliquant dans un communiqué qu'il s'était agi d'empêcher que Jean-Marie Le Pen vînt parler sur nos antennes : « Le capital a besoin d'un bélier pour attaquer de front la classe ouvrière afin de tenter de la diviser par le racisme. »

Dirai-je ce qui m'étonna le plus ? Ce qu'il y avait dans la voix de Pierre Marcel, ce collaborateur tout à fait imprégné d'une

fierté d'entreprise. Soumis depuis des mois au régime d'une alerte à la bombe quasi quotidienne, il craignait depuis si longtemps une concrétisation de la menace qu'il y avait dans son ton, non certes de la satisfaction, mais quelque chose comme le soulagement d'une prévision accomplie et d'une conviction vérifiée. Tout se tenait : peu de temps après, une collaboratrice appréciée de Jean Garretto à « L'Oreille en coin », Paula Jacques, fut incarcérée parce qu'elle avait, semblait-il, hébergé un membre présumé d'Action directe. En lien avec Henri Leclerc, son avocat, nous encourageâmes discrètement une pétition qui rappelait que la proximité affective d'un malfaiteur supposé n'impliquait pas forcément de culpabilité par capillarité. On la libéra. Romancière, Paula Jacques devint plus tard membre du jury du prix Femina.

Je me préoccupai dès l'origine de la protection de nos emprises. J'en pris le défi au sérieux. Chaque année, je m'attachais à remercier collectivement le groupe de nos gardiens et huissiers chargés de la sécurité, sur le ton d'un *law and order*. Il leur fallait en effet vivre, au quotidien, une contradiction. Ces lieux appartenaient aux citoyens, aux auditeurs, et devaient leur être largement accessibles, pas seulement pour les concerts. Les puissants travaux de modernisation qui ont été engagés depuis 2005 sont d'ailleurs marqués par la volonté d'une ouverture plus large à la ville alentour. Mais, dans le même temps, je voyais bien que la situation symbolique de Radio France, entourée de son prestige et de sa mythologie, en faisait une cible privilégiée pour les esprits dérangés et les militants éperdus d'une haine sociale. Cette contradiction était à gérer au jour le jour. Parfois, le sérieux tournait au dérisoire et tel ou tel incident montait jusqu'à mon quatrième étage – en ces moments où se trouvait foulé au pied le vieil adage romain : *De minimis non curat prætor*. Ainsi lorsque Mireille Darc trépigna devant une porte pour qu'on la laissât entrer avec son petit chien. En vain : la chose était contraire à nos règlements. Elle proposa de le cacher dans son manchon : l'animal était, me disait-on, minuscule. Je fus inflexible.

Après la bombe, je pris l'attache du préfet de police, Guy Fougier, qui avait été jadis chef de cabinet de mon père au ministère des Affaires sociales. Il me parla en confiance mais il ne

put pas me promettre, pour Radio France, une protection plus rapprochée. Car il m'expliqua combien gravement ses moyens étaient diminués. Le coût de « l'avancée sociale » pour ses services l'inquiétait : il n'y avait pas plus d'agents en tenue qu'en 1972 mais les horaires avaient été tellement allégés – à trente heures par semaine, de fait –, que pour rendre les mêmes services, il aurait fallu, m'expliqua-t-il, aligner 18 000 hommes au lieu de 13 000. Fougier, du coup, redoutait les prochaines manifestations. Les Renseignements généraux avaient été désorganisés après Mai 81 : le dommage en était grand. On avait détruit malencontreusement, disait le préfet, les dossiers concernant la gauche. Il faudrait beaucoup de temps pour remettre les choses en place. Fougier déplorait qu'on procédât désormais à trop peu d'écoutes téléphoniques, leur nombre étant fixé impérativement et leur usage strictement contrôlé, réservé à la lutte contre le terrorisme et le grand banditisme : aucune ne devait plus concerner le personnel politique (je me vis contraint de lui dire qu'à mes yeux, c'était le luxe de la démocratie). Il en aurait fallu, disait-il, 50 % de plus, tout en se félicitant que plusieurs filtres aient été institués par la gauche, « des hommes de haute conscience » étant investis de cette responsabilité. Les fonds secrets, surtout, étaient désormais trop chiches et ils servaient presque exclusivement à compléter les frais de mission. J'évoquai, quitte à attrister davantage mon interlocuteur, et pour comparaison, *À travers la République*, les Mémoires de Louis Andrieux, le père d'Aragon, préfet de police au début des années 1880. Lui avait à sa disposition des fonds « spéciaux » abondants dont il faisait un usage très imaginatif, notamment contre les anarchistes, ces ancêtres d'Action directe.

Guy Fougier était un homme de bien. Plus tard, sous la cohabitation, il démissionna très dignement lorsque Charles Pasqua, ministre de l'Intérieur, l'eut critiqué à la télévision. Pour l'heure, il montra beaucoup de considération pour le caractère de Gaston Defferre, qui occupait alors la Place Beauvau. Il le trouvait courageux jusqu'à la témérité et donnant, après quelque temps d'épreuve, sa confiance entière. Je notai que tous deux étaient de culture protestante : j'avais devant moi un préfet huguenot

venu des Cévennes. Il parut affecté par une campagne de presse en cours contre son ministre et contre lui-même, à la suite de la fuite dans la presse de différents documents qu'il avait produits. À présent, il rédigeait ses notes en un seul exemplaire et les remettait en mains propres à son ministre.

*

Pour le plus inquiétant, où l'on frôla parfois le tragique, notre radio locale en Corse, fit surgir plusieurs incidents graves. On m'avertit que les émissions réalisées dans la langue de l'île pouvaient propager, sans qu'on n'en comprît rien à Paris, les mots d'ordre les plus subversifs. Il fallut mettre en place une cellule d'écoute. Sur ce fond de tableau, il advint un jour, au début de mars 1983, que nous fûmes placés, dans la suite d'un drame insulaire, devant un dilemme. Un malheureux coiffeur, André Schoch, venait d'être assassiné pour avoir refusé de se laisser racketter. La police, sur place, possédait la voix enregistrée de trois malfaiteurs qui l'avaient menacé au téléphone. Elle voulut, à l'incitation, sur place, du fameux Robert Broussard, commissaire de la République délégué pour la police, nous faire diffuser cette archive sur nos antennes. Les journalistes de la station étaient vent debout contre cette perspective. Ils se refusaient, disaient-ils fièrement, à « jouer les corbeaux » (on pouvait d'ailleurs discuter le rapprochement avec le film d'Henri-Georges Clouzot...). Ils soulignaient qu'on pouvait trafiquer les bandes. Les seuls précédents concernaient le cas des enlèvements d'enfants où il s'agissait de sauver des vies. C'était un choc de principes et de sensibilités.

Le procureur général de Paris, Pierre Arpaillange, que je consultai par téléphone, m'expliqua que nous pourrions difficilement nous dérober devant l'injonction. En pleine concertation avec la Haute Autorité, attachée à calmer le jeu, nous cherchâmes une issue. On nous signala une pratique anglaise : donner sur les ondes un numéro de téléphone où les citoyens pourraient entendre, à leur gré, les conversations en question. Serait-ce la solution ? Le 9 mars 1984, le commissaire Ange

Mancini, adjoint de Broussard, vint plaider dans mon bureau la cause de la police. La Haute Autorité fut saisie, comme il convenait. Michèle Cotta reçut Robert Broussard et le secrétaire d'État Joseph Franceschi et elle nous soutint convenablement. La solution du téléphone parut être agréée par la police. Le juge s'obstina un certain temps : en vain. Robert Broussard, dans ses *Mémoires*, décrit longuement l'affaire, déplorant la résistance qui lui avait été opposée dans l'audiovisuel et que ce fût « une attitude très parisienne que de craindre la Corse ». Pourtant, en définitive, le système mis en place, sage compromis, se montra efficace. Le numéro de la ligne spéciale ayant été diffusé par la presse, des milliers d'appels parvinrent aux autorités et l'assassin fut démasqué, arrêté et condamné.

Tout au long de mon mandat, la Corse demeura une boîte à chagrin. Une guérilla constante opposait nos journalistes aux juges et aux policiers. Fallait-il rendre compte à l'antenne de l'activité des autonomistes, des indépendantistes ? La station locale de FR3 – la télévision provoquant particulièrement les passions – se trouva plus souvent dans le collimateur que nous-mêmes. Il nous fallait cependant soutenir notre personnel sans devenir complice de la passion nationaliste. Le directeur de la station, Jean-Louis Eyssartel, fut inculpé quelques mois plus tard pour diffusion de fausses nouvelles. Après examen du dossier, je lui marquai notre solidarité, ce qui me valut, au téléphone, de Jérôme Clément, conseiller à Matignon, de vifs reproches qui me laissèrent, à vrai dire, assez froid. Un rapport sénatorial de Charles Pasqua, très politique, jeta de l'huile sur le feu. Le 20 septembre 1985 encore, un commando cagoulé envahit un matin les locaux de notre radio à Bastia et obligea le personnel, sous la menace d'armes à feu, à passer une bande sonore portant des slogans indépendantistes. En l'occurrence, ni les circonstances ni nos moyens ne me permirent de couper l'antenne.

*

Pour que mon emprise concrète s'élargît progressivement dans la maison de mois en mois, comme une huile s'étendrait sur une

toile cirée, il fallait qu'on comprît que je ne présiderais pas mollement un agrégat de principautés juxtaposées. Que mon autorité fût d'abord entourée au-dedans par plus de goguenardises que d'encouragements, j'en fus conscient d'emblée. Tel était le jeu. Gabriel de Broglie, qui avait été directeur général au temps de Jacqueline Baudrier, avant Jean Izard, jusqu'en 1979, m'expliqua que celle-ci s'était surtout consacrée à promouvoir la « marque Radio France », tandis que le pouvoir direct sur la marche de l'entreprise, de fait, lui échappait. Des « barons » régnaient sans partage sur leur fief personnel : Pierre Wiehn pour France Inter, Pierre Vozlinsky pour la musique, les orchestres et l'antenne, et enfin Yves Jaigu à France Culture. Ce dernier était, de mon temps, le dernier survivant de ce système. Aucun d'entre eux ne souffrait que leurs subordonnés eussent un contact direct avec la présidente. Il n'était évidemment pas question que j'en revienne à cet équilibre de renoncement. Nulle part.

Je ne négligeais pas les stations originales et méritoires qui avaient été créées dans un proche passé. FIP (acronyme, à l'origine, de « France Inter Paris), ce « fond sonore » enrichi d'annonces diverses fournies par des voix exquises, était devenu cher à beaucoup, à Paris d'abord puis sur une bonne partie du territoire grâce à des « FIR » régionales, partout bienvenues : il s'agissait de l'une des seules vraies nouveautés radiophoniques des deux dernières décennies. Radio 7, née en 1980, visait un public rajeuni, spécialement stimulée par la concurrence des radios dites « libres ». Sa directrice, Marie-France Brière, était douée et fantasque. Quand elle partit pour TF1 et que je donnai un « pot » pour elle, elle oublia de venir. Ce fut le seul cas où je prononçai, m'adressant à son fantôme, un éloge *in absentia*. Radio bleue attachée au public traditionnel des « seniors » avait conquis sereinement sa place sur les ondes moyennes. Je ne manquai aucune occasion d'apporter et d'afficher mon soutien à toutes les trois. Mais c'est évidemment ailleurs que l'essentiel allait se jouer : à France Inter, qui était guettée de tous les côtés. C'est là que se lirait, au premier chef, compte tenu de la situation centrale du « vaisseau amiral » comme on disait, le succès

ou l'échec de mon mandat, quelle qu'en dût être la durée. Il me fallait donc sans retard prendre barre sur elle.

Lorsque j'arrivai, notre station primordiale perdait des auditeurs. Jean-Pierre Farkas dirigeait alors l'ensemble de la chaîne. Ce vétéran du micro, qui avait joué sa partie avec talent, naguère, comme directeur de l'information à RTL lors des « événements » de Mai 68, acquit aussitôt ma sympathie. Sa compétence n'était pas en cause, pas plus que sa bonne foi ni sa chaleur humaine. Mais il incarnait pour l'instant, à son corps défendant, le déclin marqué de l'audience. Les conséquences devaient en être tirées. Je lui signifiai qu'il ne pourrait pas continuer dans cette tâche, mais que mon estime personnelle était spontanée. Je lui proposai de le nommer en second à la direction des radios locales dont je projetais le développement. C'était une *capitis diminutio*, mais je lui dis qu'il était là en réserve et que si l'occasion m'en était donnée, je lui offrirais une chance nouvelle, le jour venu. Il me crut. Il fit bien, comme on verra. Jusqu'à sa mort, survenue en avril 2019, il est demeuré mon ami et il me revint, à la demande des siens, de témoigner sur son cercueil d'une vie qui fut généreuse.

Parce que je voulais mettre mon empreinte sur France Inter, je jugeai qu'il me fallait séparer la responsabilité de l'information et celle des autres programmes afin que je puisse demeurer l'arbitre, en dernier ressort. Cette décision immédiate en surprit plusieurs et en chagrina quelques-uns, mais il fallut bien qu'on s'en accommodât. Un déjeuner que je présiderais chaque semaine permettrait d'unifier les actions des uns et des autres et de surmonter les petits différends qui surgiraient en voisinage.

J'avais noué sympathie, lors de mes collaborations avec l'hebdomadaire *Le Point*, avec André Chambrud et son adjoint Claude Sales. Ils y couvraient la politique intérieure selon une pertinence et un esprit d'indépendance auxquels j'avais été sensible. Une querelle interne à cette publication venait de provoquer leur départ. Je leur proposai de les recruter ensemble à la direction de l'information, ce qu'ils acceptèrent aussitôt. Robert Schneider, un autre journaliste chevronné de la presse écrite, les rejoignit en numéro trois.

Pour ce qui était des « programmes », c'est-à-dire de l'ensemble des émissions qui ne dépendaient pas de l'information, il me fallait aussi désigner un responsable. Je reçus divers producteurs notoires de la maison – tels José Artur, Philippe Caloni, Pierre Bouteiller. Ils me parurent tous portés à célébrer l'éclat et les diverses facettes de leur talent personnel plutôt qu'à jeter un regard avisé sur la chaîne, son public et son avenir. Caloni a raconté plus tard que je lui donnai l'impression, prenant des notes attentives, de lui faire passer, en irréductible professeur, un examen. À vrai dire, c'était assez cela.

Un seul, parmi ceux que je conviai, me frappa par l'évidence de son désintéressement et sa capacité de réflexion générale. Jean Garretto avait fondé FIP avec son complice Pierre Codou, prématurément disparu. « L'Oreille en coin », qu'il animait, avait conquis, le week-end, un public fidèle. Son équipe, quand je lui rendis visite, me parut soudée par sept ans de complicité. Il me parla de la jeune génération qu'il promouvait avec discernement. Je ne pus douter qu'il s'agissait d'un « grand professionnel », selon la formule prétentieuse qui avait cours dans ces milieux. Quand je lui parlai de le charger de la tâche, il manifesta un recul qui n'était pas de lâcheté, mais de modestie sincère. Il évoqua le temps qu'il lui faudrait pour mettre au point une réforme d'ensemble. Il escomptait, visiblement, que cela me découragerait de le solliciter davantage. Il n'en fut rien et je mis sur place un système d'attente en confiant une responsabilité intérimaire à un producteur, Jean Chouquet, un vieux de la vieille, nourri dans le sérail, qui accepta sans déplaisir cette situation bancale.

À la mi-décembre 1982, Garretto vint me présenter le premier fruit de ses réflexions. Il proposait de remettre à plat toute l'antenne, en alternant ce qu'il appelait les « pleins et les déliés », selon une formule qui fit ensuite florès dans la maison, entre adhésion et ironies. On commencerait par l'après-midi. L'accord que je lui donnai me paraît, avec le recul, avoir été l'effet d'une juvénile témérité. Car chacun sait, dans ce métier, qu'à la radio, la bonne règle est de ne modifier les programmes que d'une main légère pour ne pas bousculer les habitudes de l'auditoire dont la grille scande la vie quotidienne. Cette décision surprit donc dans

un univers où l'on vivait au jour le jour. Mais si je m'y résolus, ce fut précisément parce que je m'efforçais de réfléchir, selon ma philosophie d'ensemble, sur un plus long terme. J'avais trois ans devant moi au moins, sauf accident, et c'est en me fondant sur cette considération que je voulais organiser mon action, en prenant garde de ne pas me soumettre au rythme trépidant des audiences immédiates. C'était une question de doctrine : la raison d'être du secteur public. Elle vaut aujourd'hui tout autant qu'hier.

Jean Garretto fut fidèle, contre vents et marées, au contrat que nous avions passé. Je lui manifestai symboliquement ma confiance en l'incitant à réaliser désormais en public et en direct, à partir de décembre 1982, « L'Oreille en coin » du dimanche matin portée par ses amis chansonniers – Jacques Mailhot, Maurice Horgues, Pierre Saka, Jean Amadou et Françoise Morasso. Quelque temps plus tard, je soutins son idée d'inviter en direct des personnalités politiques : le premier choisi fut Alain Juppé, et dès lors on s'empressa, parmi le personnel politique, de se succéder à ce micro. Dès janvier 1983, Garretto me proposa une grille nouvelle, que je confrontai à l'avis de Chambraud, directeur de l'information, soudain chaleureux d'une façon que sa pudeur lui interdisait d'ordinaire. J'agréai ce projet et j'allai le présenter dans la maison, avec son auteur, devant plusieurs auditoires successifs : cinq au moins, je crois bien. Comme souvent, je me fis la réflexion que la pratique de l'enseignement, cet art de la répétition, pouvait être un atout. L'accueil fut bon, dans l'ensemble, sauf de la part de plusieurs des vedettes de la chaîne qui se sentirent ébranlées dans leur suprématie et leurs habitudes. Ils coururent gémir chez Michèle Cotta et Georges Fillioud, trouvant plus d'écoute chez le second que chez la première. Les plus jeunes spéculaient, en revanche, sur les chances que leur donnerait la réforme. Je notai l'élégance de la seule Ève Ruggieri, qui brossait alors chaque matin à l'antenne, avec verve, pour le large public, l'histoire de personnalités célèbres. Elle joua loyalement le jeu de la réforme, le moment venu.

Au printemps de 1983, il fallut une fois de plus que je relance Garretto : son humilité et je ne sais quelle appréhension le poussaient parfois à se dérober. Mais sa réforme sans lui n'aurait eu aucun sens. Selon son vœu, je lui nommai comme adjoint Olivier Nanteau, qui se trouvait être le petit-neveu du grand économiste Charles Rist – le maître de mon père – et dans le même temps, était spécialiste, je l'ai déjà dit, de gastronomie. Les deux membres de ce tandem étaient de culture protestante, je m'en aperçus après coup. Désormais, je me sentis vraiment chez moi dans les bureaux que nous avions aménagés pour la petite équipe responsable. L'aventure commença pour de bon, concrètement, en septembre 1983, la réforme étant appliquée d'abord à l'après-midi. La presse spécialisée se montra, dans l'ensemble, intriguée mais favorable. J'allai expliquer notre intention et nos choix dans le journal d'Antenne 2 et dans celui de TF1 où officiait Yves Mourousi. En ces temps éloignés, un changement de grille à France Inter constituait encore une forme d'événement : chose à la fois flatteuse et périlleuse, tant les adhésions étaient fragiles et promptes à se retourner. Chez les politiques, en revanche, ce dossier-là n'intéressait guère. Chaque fois que j'eus l'occasion, plus tard, d'entendre à nouveau François Mitterrand évoquer Radio France, il pensait seulement à France Inter et quand il parlait de France Inter, il voulait dire l'information du matin – le seul moment de la chaîne où il l'écoutât. Ce fait valait, à vrai dire, pour la grande majorité du personnel politique. De ce déséquilibre, il me fallait tenir compte, quant aux soutiens à escompter, mais sans m'en laisser obséder.

Imiter, dans les heures matinales, une radio populaire vivant de publicité, je pensais que c'était courir à l'échec tout en trahissant notre vocation. Selon la formule consacrée, ce public-là préférerait toujours l'original à la copie. Je décidai de viser haut, à tous risques, et, en accord avec André Chambraud et Claude Sales, j'allai chercher du côté de France Musique une équipe qui me paraissait pouvoir convenir à mon dessein, à partir d'un savoir-faire qu'appuierait une culture qui ne fût pas de surface. Philippe Caloni, très tôt rencontré, ne m'avait pas paru, je l'ai dit, avoir le tempérament d'un responsable des antennes, mais

ce que j'avais senti et su de lui me fit penser, après que j'eus consulté diverses personnalités désintéressées de la maison, qu'il pourrait assumer le projet. Nous lui adjoignîmes, comme rédacteur en chef de la tranche, Gérard Courchelle, dont la compétence de mélomane passionné se doublait d'une familiarité rare avec les choses de la littérature et de la politique. Je trouvais qu'ils se compléteraient bien. Courchelle loua, dans mon bureau, chez Caloni, une « rare capacité d'improvisation, de pugnacité et de décontraction » : c'était un résumé bienvenu et la promesse, entre eux, d'une connivence. Autour se constitua une équipe de jeunes journalistes qui se montrèrent fiers de participer à l'aventure et d'en servir l'ambition : viser haut mais sans l'étroitesse d'un élitisme, faire confiance à l'intelligence du public et à ses vastes curiosités potentielles, par-delà les paresse du plus facile, et jouer le moyen terme. La plupart – Jacques Esnous, Luc Évrard, Thierry Guerrier, Dominique Souchier, Jérôme Bonaldi, Françoise Gaujour, d'autres encore – connurent une belle carrière ultérieure sur diverses antennes. Je les réunis pour leur dire ma confiance sur la durée et la rigueur de mon attente. Le système d'« Inter Matin », lancé le 6 décembre 1982, ne mit pas longtemps à se roder. Il lui restait à conquérir à sa qualité ses nouveaux auditeurs, après en avoir – forcément – perdu d'abord quelques-uns en route.

Le Figaro s'acharna contre une intention qui ne s'était pas encore concrétisée. Les « saltimbanques » ayant rarement le cuir épais, Caloni s'en affligea et vint me dire sa déception avec son inquiétude. Il était prêt à renoncer avant d'avoir commencé. Je lui répondis comme je l'avais fait à Garretto et comme il l'a raconté dans son livre de souvenirs, intitulé à juste titre *Longtemps je me suis levé de bonne heure* : « Soyez donc serein. Vous avez tout le temps de vous installer : trois ans, la durée de mon mandat. » Près de quarante ans plus tard, la même ligne ambitieuse est tenue dans les matins de France Inter et elle n'a pas cessé de faire, avec succès, « écouter la différence ». Je demeure content d'avoir lancé ce mouvement.

Indépendant, à tous risques

Jérôme Clément et sa sœur. – Georges Fillioud, ministre. – L'entente impossible. – Des croissants rue de Bièvre. – « Le Président n'est pas protégé. » – « Je n'interviens pas, n'est-ce pas ? » – La Haute Autorité, bouclier. – Michèle Cotta, présidente essentielle. – Paul Guimard et Stéphane Hessel. – Daniel Karlin, communiste. – Gabriel de Broglie. – Une tempête : Quilès-Toubon. – Tout près du pire. – Journalistes en émoi. – Comment le feu s'éteint. – Briser le miroir ? – Régis Debray. – Fillioud à distance. – L'arme financière. – Perfidies intestines. – Homosexuel ! – Rumeurs et crédulités. – Angélique Oussedik. – Max Gallo et François Hollande. – Le Siècle. – Élysée : la corde se tend. – Des mises en garde. – Danièle Burguburu, bonne fée. – Mitterrand furieux. – Bris d'un « contrat moral » ? – Erik Orsenna. – Lâcher du lest ? – Chancel et Hallier.

Quand l'aventure se termina, Annick Cojean, résumant mon action, titra son article du *Monde* d'un seul adjectif : « Indépendant ! » Cela me convint. Car cette distance fut constamment mon choix. J'avais pris les premières décisions que j'ai dites sans requérir pour aucune l'aval du ministre de la Communication. L'usage était resté de parler de « tutelle ». Mais depuis la loi de juillet 1982, je jugeais que la formule, si elle gardait quelque sens, ne pouvait s'appliquer qu'à la Haute Autorité de la communication audiovisuelle, que je pris soin de tenir régulièrement au courant mais qui ne songeait pas – moyennant que je lui raconte les choses à mesure – à brider mon action. En

Le Moment Macron
Un président et l'Histoire
Seuil, 2017

Il savait que je gardais tout
(entretiens avec Anne Pingeot)
Gallimard, 2018

Le Panda
ou les caprices du secret
(théâtre)
Portaparole, « I Venticinque », 2019

La République a besoin d'histoire
Interventions
t. 3. 2010-2019
CNRS éditions, 2019

Virus ennemi
Discours de crise, histoire de guerres
Gallimard, « Tracts. Grand format », 2020

Le Rocher de Süsten
Mémoires, 1942-1982
Seuil, 2020

Ovide en exil
(théâtre)
Portaparole, « I Venticinque », 2021