

Dominique CARDON
Jean-Philippe HEURTIN

DANS LES COULISSES DU PUBLIC

**Un regard ethnographique sur le travail
des programmeurs du Téléthon**

Plus sans doute que d'autres programmes, le Téléthon se prête à une analyse « constructiviste » se donnant comme projet de mettre en évidence *la production d'un public* de donateurs concernés et altruistes par les professionnels (de la télévision, du monde du handicap, du marketing caritatif, etc.) qui interviennent dans sa confection. Devant un programme populaire à caractère humanitaire, l'analyste est en effet souvent conduit à porter le principal de son attention vers les techniques (recettes, savoir-faire, formats, etc.) mises en œuvre par les industries culturelles pour capturer leur public. Aussi, un apport important de l'ethnographie de la réception inspirée des *cultural studies* aura-t-il été de s'émanciper des explications qui font du public une variable étroitement dépendante des stratégies des producteurs pour faire apparaître, tant dans les formes que dans les contenus, la diversité des manières dont les téléspectateurs interprètent les programmes. C'est dans cet esprit que nous avons conduit une recherche collective sur la réception du Téléthon de décembre 1996 (Cardon, Heurtin, Martin, Pharabod & Rozier, 1999). On y montrait notamment que le cercle des engagements dans le dispositif de l'émission était bien plus ouvert que le public circonscrit de donateurs généreux et naïfs auquel le réduisait la critique de la sollicitation humanitaire et que la frontière entre une réception « croyante » et une réception « critique », souple et perméable, partageait moins des groupes de personnes qu'un ensemble d'attitudes spectatoriales. Il nous semble que l'impératif ethnographique qui a servi de mot d'ordre fédérateur au renouveau des études de réception pourrait aussi valoir pour les travaux sur la

production télévisée. Que sait-on en effet de concret sur les usages des études quantitatives et qualitatives de l'audience par les différents services des chaînes de télévision ? Comment est conduite la transformation immédiate ou quasi immédiate des programmes en fonction des « retours du public » dont on dit qu'elle est devenue une pratique dominante dans le monde télévisuel ? Dans quel état d'esprit les organisateurs de grandes émissions de direct vivent-ils le lien avec le public ? Bref, comment le processus de constitution des publics se déploie-t-il dans les coulisses de la production des programmes, puisque cet espace est désigné comme le principal atelier de fabrication des grandes audiences de la télévision ?

UNE ETHNOGRAPHIE DE LA RATIONALISATION DES PUBLICS

À quelques exceptions près (Gitlin, 1983 ; Chalvon-Demersay, 1991 ; Powdermaker, 1997), les travaux sur l'offre de programmes télévisés se placent dans une posture objectivante qui les mettent rarement en contact direct avec le travail de production en train de se faire¹. La nature des sources utilisées (bandes vidéos, déclarations des acteurs dans la presse, documents internes des chaînes) favorise des interprétations qui se réclament soit de la socio-économie soit de la sémiologie. Aussi, et bien que par des voies très différentes, ces deux approches contribuent-elles à durcir la représentation dominante dans les études sur la télévision d'un processus accéléré de rationalisation des audiences. La première a mis en évidence le poids des contraintes économiques qui enserrant les productions télévisuelles : accentuation de la concurrence entre les chaînes, affinement des méthodes statistiques de connaissance des publics, renforcement des différenciations entre produits télévisuels et raccourcissement de leur cycle de vie, accroissement de la présence des professionnels du marketing dans les milieux de la création télévisuelle (Méadel, 1990 ; Chalvon-Demersay & Rosental, 1998 ; Chiapello, 1998). La seconde a rendu plus visibles les formes de standardisation à l'œuvre dans la confection des produits télévisuels : uniformisation des stéréotypes socioculturels, sérialisation généralisée des formats, transferts inter-genre (Jost, 1998 ; Bourdon, 1997). Ces différents processus, qui s'articulent autour d'un projet de rationalisation des audiences, ont aujourd'hui été bien mis à jour. Leurs effets ont fait l'objet de nombreux commentaires auxquels participent d'ailleurs activement les téléspectateurs eux-mêmes. Il faut cependant insister sur le fait que le carac-

1. Cf. aussi, dans une perspective ethnométhodologique, l'approche ethnographique cherchant à étudier les programmes, non comme des textes, mais comme des accomplissements, développée par P. Scannel (1994) et M. Relieu (1999).

tère *a posteriori* de ces analyses conduit à mettre dans les mains des professionnels (producteurs, sondeurs, réalisateurs, animateurs) un public qui a déjà pris une forme close, unifiée et relativement inerte, bref une audience². La rationalisation des publics est toujours déjà faite. Elle vient entériner la séparation entre la production et la réception. Or les témoignages des professionnels présentent une image beaucoup plus contrastée de la relation qu'ils entretiennent avec le public en train de se faire. En dépit de l'accroissement sensible du niveau de technicité des outils de connaissance des publics, les professionnels des services d'études des chaînes insistent toujours sur le caractère prospectif, artisanal et imprévisible de leur activité (Souchon, 1990 ; 1998). Avant d'être une forme objectivée, connaissable et commercialisable, la constitution du public leur apparaît même comme une opération assez mystérieuse. Composante déterminante de l'économie de la filière (Menger, 1989 ; Pasquier, 1995), l'incertitude est aussi au cœur de la relation des professionnels au public, lorsqu'on observe le déroulement concret des émissions de direct.

Dans ce texte, on se propose d'observer la production du public du Téléthon depuis le centre opérationnel de l'émission, le « PC-Compteur », qui se tient pendant les trente deux heures de l'émission (vendredi 19 h – dimanche 03 h) dans le Généthon à Évry³. Entre la chaîne de télévision, France 2, et l'Association française de lutte contre les myopathies (AFM) un partage s'est établi qui réserve à l'association le contrôle de la collecte de dons et la production des informations permettant de faire évoluer le chiffre du compteur omniprésent à l'antenne (Cardon *et al.*, 1998). On n'évoquera donc ici que secondairement le plateau télévisé, autre lieu décisif de la confection du pro-

2. On reprend ici la distinction entre audience et public de D. Dayan (2000).
3. Les informations exploitées dans ce texte sont issues de notre participation en tant qu'observateur au PC-Compteur du Téléthon de 1995 à 1998. En 1995, nous avons mené une simple pré-enquête auprès d'une équipe marketing qui sera remplacée les années suivantes. L'observation ethnographique de 1996 constitue notre enquête de référence. Elle a nourri la plupart des situations restituées dans ce texte. En 1997 et 1998, nous avons poursuivi les observations avec l'équipe du PC-Compteur, ce qui a permis de prendre la mesure de certaines modifications techniques dans la remontée des informations, mais aussi de certains traits que l'on pourrait dire « structurels ». Les moments d'imprécision, de dérèglement et d'improvisation observés en 1996 se renouvelant chaque année devant des acteurs parfaitement avertis, il faut considérer ceux-ci comme des effets « normaux » produits par ce type de configuration. Afin de simplifier le récit et de rendre plus anonymes nos descriptions, nous considérerons (sauf indication contraire) que les événements, interviews et chiffres restitués dans ce texte sont extraits de l'enquête 1996. Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs du PC-Compteur et tout particulièrement Pierre Birambeau, Bruno Desbuleux, Michel Doucet, Martine Frishmann, Anne Kupferberg, Claude Moraël, Philippe Roux et Antoine Tchernia pour l'accueil qu'ils nous ont réservé. Jackie Bourraseau, Thierry Laurens, Isabelle Canivet et Valérie Papaud nous ont aussi aidé à comprendre le travail de France Télécom, d'Optimus et de VTCOM dans les coulisses du compteur.

gramme lui aussi situé à Évry, mais placé sous le contrôle de France Télévision. La vocation du PC-Compteur est d'abord d'organiser et de représenter la mobilisation. L'AFM se charge ainsi de fournir aux gens de télévision des informations fiables sur les différents publics du Téléthon, obtenues au moyen d'un système très élaboré de mesures des appels téléphoniques, des dons réalisés lors des actions locales, de discours de téléspectateurs, de versements des entreprises partenaires, etc. L'association a donc d'abord pour tâche d'organiser, de calculer et de représenter le public dans le programme. La familiarité avec le micro-univers du PC-Compteur acquise au terme de quatre années d'observation successives nous a conduit à prêter attention aux nombreux moments de désorganisation et d'incertitude que rencontrent les acteurs : inquiétude constante sur la bonne conduite du programme par les gens de télévision, doute sur la pertinence des recettes marketing utilisées, craintes devant les événements contingents qui peuvent affecter le déroulement de la mobilisation (météo, incident du réseau téléphonique, accidents sur les lieux de mobilisation, grèves comme en décembre 1995), étonnement devant les effets de coordination des comportements des téléspectateurs et des donateurs, indécision sur le moment et la nature des interventions du président de l'association dans le programme, peur de voir échouer une collecte éphémère fournissant l'essentiel du budget annuel de l'association. Étrangement, les producteurs du Téléthon sont sans doute les premiers à montrer de la surprise et de l'incompréhension devant le phénomène dont ils sont les instigateurs. Un regard ethnographique sur les coulisses du programme peut nous aider à comprendre comment, au sein d'un environnement de production très fortement « rationalisé », les acteurs ressentent si manifestement la formation du public comme une énigme. Il nous semble en effet que la tension entre mesure et démesure, prévision et improvisation, cadrage et débordement, que nous allons observer dans ce récit, n'est pas la simple conséquence d'une meilleure prise en compte de la subjectivité des acteurs, du statut fondamentalement indécis de l'action collective ou du caractère artisanal, voire fétichiste, de certaines techniques de suivi du public par les professionnels. Mais qu'elle tient, plus fondamentalement, à la tension qui, dans la séquence finale de l'émission notamment, s'instaure entre deux manières sensiblement différentes pour les professionnels de traiter l'audience : en la mesurant de façon réaliste et en la projetant selon leur désir ; tension qui laisse apparaître un « autre public », en mouvement, dont l'émergence doit sans doute autant aux techniques de rationalisation qu'à la dynamique même de la mobilisation.

LE CENTRE DE CALCUL DU TÉLÉTHON

Deux jours durant au début du mois de décembre, le vaste centre d'administration et de recherche de l'AFM, le Généthon, qui occupe trois étages à Évry, accueille le PC-Compteur du Téléthon. Plusieurs centaines de personnes d'horizons extraordinairement variés, bénévoles et personnel de l'AFM, chercheurs, professionnels de la télévision, des télécommunications ou du marketing, s'activent dans des rôles très différents pendant les trente heures du programme. Voisins, malades, familles et amis ont été invités à offrir un peu de leur temps pour assurer la logistique pendant ces deux journées sans sommeil. Au troisième étage, les jeunes chercheurs accueillent quidams et personnalités pour leur faire visiter le laboratoire de séquençage « historique » dans lequel Jean Weissenbach et son équipe ont réalisé la première carte physique du génome humain⁴. Au deuxième, des psychologues et des animateurs de groupes de malades assurent un standard téléphonique afin de répondre aux questions des téléspectateurs sur les maladies génétiques. Au rez-de-chaussée, les bénévoles, les malades et leurs familles assurent la restauration, pilotent les personnes vers les différentes activités du centre, accueillent les cortèges de marcheurs, de cyclistes, de danseurs, etc. qui se sont donné ce lieu comme point d'arrivée. Au premier étage, enfin, se retrouve une armée de bénévoles et de stagiaires, les responsables des Lion's club, les professionnels des réseaux de communication, les spécialistes du marketing et de l'audience. Des dizaines de téléviseurs et d'ordinateurs flambant neufs généreusement prêtés par un constructeur informatique, ont été installés un peu partout dans les bureaux et les couloirs. À la différence des autres étages du Généthon, ici, l'atmosphère n'est ni à la fête, ni à l'information scientifique. Les habitués se racontent leurs frayeurs et leurs faits d'armes des années précédentes. Au nouvel arrivant, ils glissent « *Garde ton énergie pour la fin. Tout se joue à l'emballage, lors du sprint du samedi soir* ». L'impression d'être au centre du programme, de « *sentir la mobilisation* » et d'être un des acteurs de sa réussite, tient sans doute au fait que le PC-Compteur est branché directement et simultanément sur trois espaces différents de la production du Téléthon : la régie du plateau de télévision central, le réseau téléphonique du 36-37 et différents lieux de la mobilisation locale.

Pour ce faire, différents type de capteurs connectés à la mobilisation hétérogène du Téléthon ont été mis en place. Dans le jargon de l'AFM, chacun de ces dispositifs d'information constitue un Poste de commandement (PC). On compte ainsi : un PC-Presse, un PC-Force T, un PC-Lion's, un PC-Téléphone,

4. Sur la politique scientifique de l'AFM, cf. Callon & Rabeharisoa (1999).

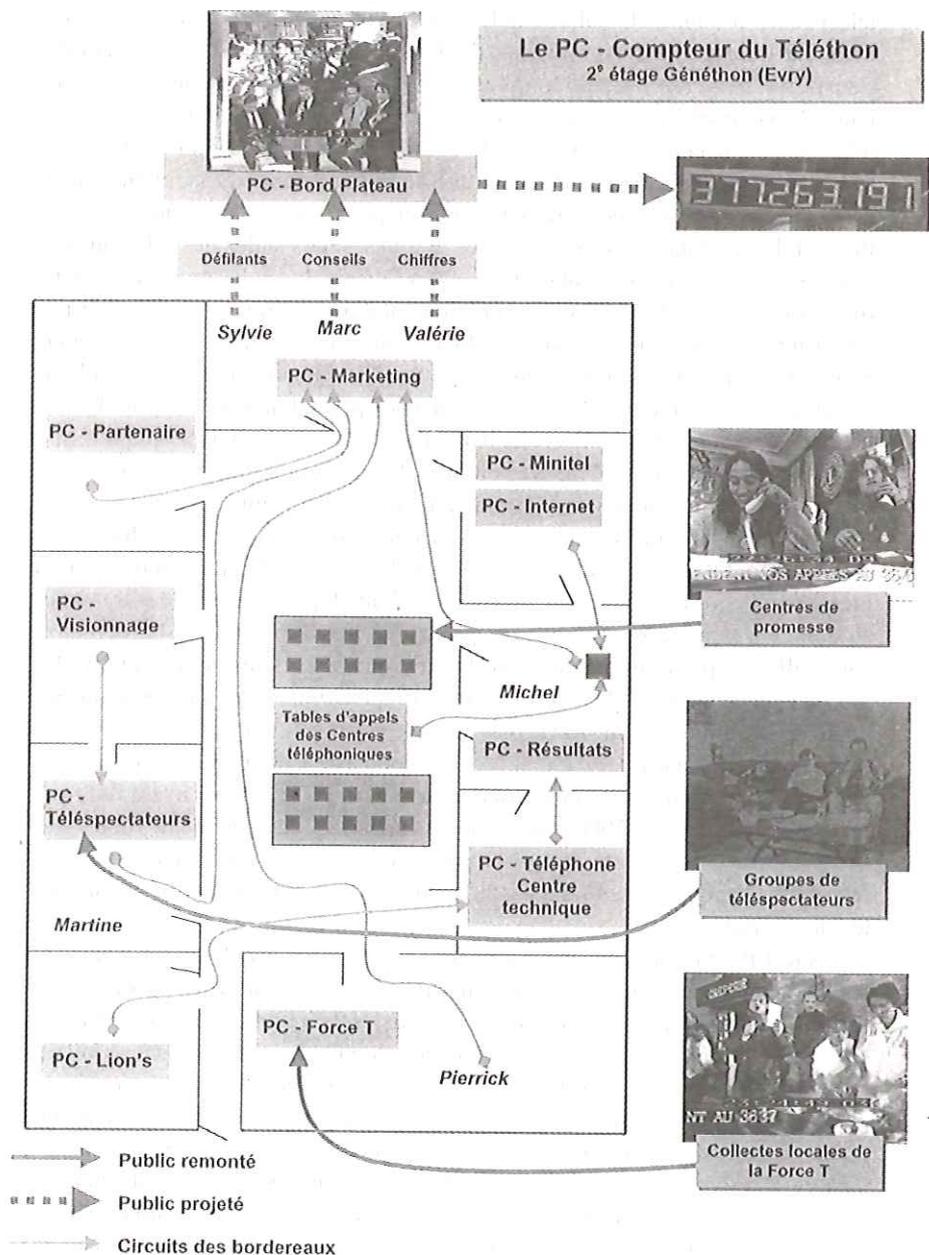
un PC-Internet, un PC-Résultats, un PC-Télespectateurs, un PC-Visionnage, un PC-Marketing, un PC-Bord Plateaux (cf. le plan ci-contre). Pour transformer un public de télespectateurs en collectif de donateurs, les producteurs du Téléthon doivent être attentifs à la diversité des manières dont les personnes peuvent entrer en relation avec le programme. Chacune renvoie vers les différents PCs du Généthon et correspond, d'une certaine manière, aux différents postes de la collecte des dons qui, en 1996, a porté le compteur à un total de 388 millions de francs. Vu depuis le PC-Compteur, on peut distinguer trois « publics » du Téléthon : les télespectateurs ; les participants aux actions locales de la Force T qui s'engagent dans les animations mises en place par le réseau des bénévoles de l'AFM dans la plupart des villes et villages de France (un tiers de la collecte) ; les donateurs qui font leur promesse de dons sur différents réseaux (téléphone, minitel, internet) et représentent les deux tiers de la collecte.

LE PUBLIC REMONTÉ

Pour comprendre l'articulation entre ces multiples centres de calcul, nous pouvons schématiquement tracer sur le plan du deuxième étage du Généthon deux circuits d'informations, correspondant chacun à deux processus sensiblement différents de construction du public. Un premier ensemble de trajectoires (en gras) transporte, depuis *l'extérieur*, des données qui vont être transformées au sein des différents dispositifs de calcul du PC-Compteur pour devenir des informations nécessaires à la confection du programme. Dans le vocabulaire que nous utiliserons dans ce récit, on dira alors que le public est *remonté* vers le PC-Compteur. À l'inverse, un second ensemble de trajectoires (en pointillé) transporte, de *l'intérieur* du PC-Compteur, et plus spécifiquement du PC-Marketing, des instructions vers la régie télévisée pour faire évoluer le compteur, passer à l'antenne des défilants de sensibilisation et nourrir le discours des animateurs. Cette fois, on dira que le public est *projeté* vers les télespectateurs. Le public apparaît alors à la fois comme une réalité extérieure, dont il faut capturer et enregistrer les agissements pour les intégrer dans le programme et comme une représentation produite de l'intérieur par les professionnels de la communication pour convaincre et faire agir l'audience.

Remonter le public vers le PC-Résultats

Pour parvenir à « voir » le public, il faut d'abord faire *remonter* des informations sur les activités des donateurs vers le PC-Résultats. Ce recensement central est indispensable pour produire en continu un total des promesses de don ayant un décalage temporel le plus faible possible sur le déroulement de la col-



lecte. En effet, le compteur exhibé tout au long du programme est présenté au téléspectateur comme la pointe finale d'un réseau capable de se brancher sans délai sur l'ensemble des promesses de dons, d'assurer leur sommation et de transporter cette représentation du collectif des donateurs vers le téléspectateur. « *Vous appelez le 36-37 et lorsque vous appelez, insiste Gérard Holtz, vous faites bouger le compteur à vue d'œil* » (Cardon *et al.*, 1998). Pour réaliser une telle opération, une centaine de personnes sont mobilisées à Évry, et un réseau de 20 000 standardistes bénévoles a été mis en place dans les 46 centres de promesse téléphoniques installés dans des gymnases, des salles des fêtes ou des mairies un peu partout en France. Ce qui fait l'originalité et la force du dispositif interactif du Téléthon, au regard notamment d'autres émissions de solidarité télévisuelle qui ne disposent pas de cette ressource bénévole, est l'engagement depuis 1987 des Lion's et des membres de leur famille pour assurer le standard téléphonique en direct pendant l'émission. Lorsqu'un donateur compose le 36-37, son appel est adressé à l'un des 46 centres de promesses téléphoniques mis en place pour traiter en 30 heures environ 1,4 million d'appels. Les responsables des Lion's entendent reproduire la discipline rigoureuse des centres d'appels professionnels, sans toutefois y parvenir vraiment. Ainsi, lorsqu'il reçoit un appel, le standardiste note le nom, l'adresse et le montant de la promesse sur un bordereau qui fait aussi office d'enveloppe adressée le soir même au donateur pour qu'il concrétise sa promesse. Les duplicata des bordereaux sont collectés par l'équipe de contrôle qui, toutes les demi-heures, établit le montant des promesses de dons du Centre. Préalablement, ses membres auront contrôlé la qualité des informations transmises en écartant les saisies imparfaites et les plaisantins (le canular récurrent consiste à donner des noms et des adresses de personnalités), et surtout en rappelant les donateurs ayant fait une promesse supérieure à 2 000 francs afin de vérifier leur engagement. Toutes les demi-heures à Évry, une équipe d'une vingtaine de standardistes du PC-Résultats appelle en simultané les différents centres pour recueillir la somme locale des promesses.

Dans l'urgence, pour ne pas « *prendre de retard sur le réel* », les bordereaux sont alors apportés dans le bureau d'un membre de l'AFM, Michel, lui-même touché par la myopathie, pour qu'ils les saisisse sur son ordinateur. Michel consolide les chiffres des promesses de don depuis des années et ne se laisse plus impressionner par l'excitation des stagiaires qui lui apportent les chiffres en courant, s'inquiètent des pannes du réseau téléphonique ou s'alarment du retard de transmission des chiffres de l'un des centres. Toutes les demi-heures, il ajoute à la somme des promesses téléphoniques celles du Minitel et d'Internet qui ont été calculées dans un bureau voisin et produit le bordereau du total des promesses de dons, le « *Point Compteur* ». En période « *routinière* », c'est-à-

dire avant la soirée du samedi soir, ce chiffre est établi avec une heure de retard sur la «réalité» de la collecte. Même si les acteurs du PC-Marketing forment des anticipations sur le public et les donateurs qui ne tiennent pas nécessairement compte de la collecte en cours, ils sont cependant toujours en attente du «Point Compteur» apporté par Michel.

La mesure de la Force T

Les standards téléphoniques sont de bons instruments d'enregistrement et de sommation. Cependant près du tiers de la collecte, issue des animations locales de la Force T, leur échappe. Plus de cent millions de francs sont récoltés dans les rues, les stades, sur les places publiques et chez les commerçants un peu partout en France. L'argent est déposé dans des urnes placées à proximité des manifestations : 10 francs pour tirer à l'arc, 5 pour faire une longueur de piscine ou grimper une échelle, 25 pour manger une part du pithiviers géant... Ces petits gestes du Téléthon sont «financés» localement par les spectateurs qui font ainsi avancer la collecte. Mais comment intégrer cette somme au compteur télévisé en donnant une représentation temporelle de l'évolution de la mobilisation ? Comment quelque 4 à 5 millions de gestes répartis en une multitude de lieux peuvent-ils être représentés par un compteur central s'animant toutes les deux ou trois minutes ? Il est impossible de mettre en place une métrologie identique à celle des dons téléphoniques. Au PC-Force T, où sont réunies une vingtaine de personnes, membres de l'AFM et militants de la première heure, on dispose d'une vue très complète sur les 7 700 manifestations mises en place par l'association (même si de nombreuses collectes «sauvages» viendront grossir le résultat final). Chaque année plus nombreuses, les manifestations font l'objet d'une fiche descriptive qui comporte notamment un budget prévisionnel et une estimation des recettes escomptées. Toute la journée de samedi, les membres du PC-Force T appellent les délégués locaux supervisant un portefeuille de manifestations. À partir du samedi après-midi, l'activité principale au PC-Force T consiste à évaluer la qualité de la collecte. Pierrick, le responsable, qui a travaillé dans de nombreuses associations comme spécialiste de marketing humanitaire, a mis en place un système d'estimation qui s'appuie sur un panel de 1 500 manifestations jugées représentatives. En suivant l'évolution des remontées du panel, Pierrick obtient une moyenne des recettes par manifestation. Il peut alors produire une estimation pour l'ensemble de la Force T, en comparant la moyenne obtenue avec les données des années précédentes, la carte des actions et les impressions de terrains recueillies pendant toute la journée. Sans doute est-il plus facile de rationaliser la connaissance des comportements des téléspectateurs que celle des gestes des spectateurs. Le chiffre de la Force T manque de fiabilité au regard des tableaux rigoureux du PC-

Résultats, mais il répond à la même logique : produire pour le PC- Marketing une représentation réaliste et fiable de l'évolution du comportement des donateurs.

L'audience en temps réel

Ces deux dispositifs remontent des informations sur les comportements des donateurs. Mais les téléspectateurs, simples zappeurs ou fidèles fervents, pragmatiques ou ironiques⁵, sont aussi représentés au sein du dispositif de pilotage mis en place par l'AFM. Certes il est impossible d'avoir des informations quantitatives en temps réel sur l'audience, puisque les chiffres de Médiamétrie ne seront disponibles qu'après le Téléthon. Mais l'agence de communication spécialisée dans le marketing de l'humanitaire qui travaille pour l'AFM, a mis en place un dispositif d'évaluation original qui constitue un très rare cas d'usage en temps réel de la méthodologie des *focus group*. Toutes les deux heures, un groupe de cinq téléspectateurs « représentatifs » se rend au Généthon dans un bureau transformé en salon de télévision, le PC-Téléspectateur (un autre groupe est réuni parallèlement dans les locaux de l'agence). Là, les groupes de sujets vont regarder et discuter devant la télévision avec Martine, une consultante spécialisée dans l'analyse qualitative. Toutes les deux sessions, Martine rédigea une note de synthèse transmise et discutée au PC-Marketing, faxée au PC-Bord Plateau et à la direction de l'association.

Les capteurs de ces différents dispositifs cherchent donc à *remonter* (déplacer, rassembler et synthétiser) des informations sur les activités des donateurs, des participants aux actions locales et des téléspectateurs. La manière dont ils se réfèrent au public peut être dite « réaliste ». En effet, le public qui émerge de ces dispositifs présente au moins deux propriétés importantes : il constitue un état commensurable du monde réel « photographié » à un instant *t* et il est doté d'une certaine autonomie à l'égard du monde de la télévision. Dans ce mode de représentation, la distance entre les programmeurs et le public est nécessaire pour que les invitations des premiers aient des conséquences sur les actions du second et que le compteur soit l'instrument qui mesure l'efficacité de leur échange. On comprend dès lors que les dispositifs de dénombrement du PC-Résultats doivent se plier à de très fortes contraintes de fidélité et de réalisme. Si le compteur est l'instrument qui représente, à l'intérieur du programme, ceux qui se trouvent à l'extérieur, alors chacun des nouveaux donateurs doit pouvoir voir son don s'afficher sur l'écran avec exactitude.

5. Dans notre analyse de la réception du programme, nous avons isolé quatre familles d'attitudes à l'égard du programme : engagées, pragmatiques, ironiques et critiques (Cardon *et al.*, 1999).

LE PUBLIC PROJETÉ

Le « Point Compteur », l'estimation de la collecte de la Force T, les rapports d'appréciations des téléspectateurs, tous ces bordereaux sont destinés au PC-Marketing. Lieu pivot, cet espace est le seul qui soit en lien direct et continu avec la régie du plateau télévisé. Il constitue le centre de transmission de toute une série d'informations, d'instructions et de recommandations servant à nourrir le déroulement du programme télévisé. C'est aussi une des seules pièces dans laquelle il n'est pas possible d'entrer sans être accrédité. Devant un mur d'écran de télévision transmettant les différentes chaînes sont réunis une statisticienne, deux professionnels de marketing humanitaire, un consultant en étude d'audience télévisée et trois membres de l'AFM en charge de la production ou du marketing. Ils pilotent le compteur. Leur tâche consiste à *projeter* sur le programme le public *remonté* par les dispositifs dont nous venons de rendre compte. Pour autant, projettent-ils exactement ce qui a été remonté par le circuit de mesure « positive » des dons et des appréciations des téléspectateurs ? Ou bien font-ils intervenir dans leur travail d'autres éléments qui débordent ce cadre discipliné ?

Le compteur comme acteur

Pour répondre à cette question, il faut prêter attention à la fabrication concrète des chiffres destinés au compteur. Celui-ci est actionné depuis le bord plateau par un technicien qui prend ses informations sur le fax que lui a adressé Marc depuis le PC-Marketing. Toutes les demi-heures, le responsable marketing du Téléthon à l'AFM envoie un tableau qui donne pour la demi-heure à venir une liste de chiffres indiquant des variations de la collecte par tranche de deux minutes. Pour faire ce chiffre, Marc s'appuie sur tous les éléments de cadrage qui ont été produits par les dispositifs de remontée que nous venons de détailler : le « Point Compteur » de Michel principalement, mais aussi les données sur l'évolution du trafic téléphonique qui « remontent » plus vite que les promesses, les estimations du chiffre de la Force T et l'historique des évolutions de la collecte des précédents Téléthons enregistré dans l'ordinateur de Valérie, la statisticienne, qui, toute la journée de samedi, va modéliser différents scénarios d'évolution de la collecte. Mais, il lui reste cependant une difficulté importante à résoudre qui tient au décalage temporel entre le direct télévisé et le temps pris pour faire remonter la collecte jusqu'au PC-Marketing. Comment produire une représentation évolutive des dons pour la prochaine demi-heure à partir d'un chiffre représentant l'état d'une partie de la collecte enregistrée il y a plus d'une heure ?

« Je pourrais toutes les demi-heures, explique Marc, donner un chiffre réel [décalé].

Mais c'est pas vrai. C'est là que nous on active le compteur en donnant des sommes intermédiaires pour animer le compteur. Comme il est évident que de temps en temps on a des grosses sommes qui tombent ou on a des petits trucs qui sont venus avant – l'argent des partenaires, je le connais une semaine avant. Donc j'ai en plus quelques millions pour dynamiser le compteur, sur lesquels je peux jouer en les introduisant petit à petit. Et nous, on dynamise, on en fait un acteur. [...] Pour moi, qu'est-ce que j'ai à faire ? Je dois donner le dimanche à 2 h du matin un chiffre qui soit le bon. C'est ça mon obligation et donc sur 30 heures, j'active la dramaturgie tout en faisant de l'estimation qui se rapproche de plus en plus de la vérité. Je pars d'une estimation et au fur à mesure il faut se rapprocher du chiffre réel en utilisant les variations de cette estimation pour faire la dramaturgie. En gros c'est ça mon travail sur les trente heures. Il y a un vrai travail d'interactivité qui se fait, ce que nous nous appelons du marketing interactif.»

Dans le PC-Marketing se réalise ainsi un croisement continu de deux manières de se référer au public. Ce qui est projeté n'a pas exactement la même forme ni le même contenu que ce qui est remonté. Toutes les demi-heures, lorsque le chiffre que Michel a établi avec précision au PC-Résultats arrive dans le bureau du PC-Marketing, les personnes le regardent en l'appelant « le réel ». Il cadre les possibles, fixe des bornes précises aux animateurs du chiffre. Il donne l'angle de la pente, un point de départ et un point d'arrivée entre lesquels des variations seront permises. Mais le décalage de la remontée du chiffre invite aussi les acteurs à anticiper sur la trajectoire « réelle » de la collecte pour combler le retard d'une heure et demie qui s'est creusé. La production des chiffres d'évolution du compteur se libère alors des tableurs du PC-Résultat. Elle devient l'objet d'une activité stratégique dans les mains des spécialistes du PC-Marketing. Pour justifier ce « décrochage », ils invoquent la « cagnotte » de quelques millions de francs constituée par les dons effectués en dehors du Téléthon et par certains partenariats de l'AFM qu'ils peuvent injecter à tout moment dans le compteur. Mais son montant, quelques millions de francs, reste assez faible. Il est plus juste de dire que les professionnels de l'audience, tout en restant très attentifs aux valeurs limites établies par les calculs de remontée, insufflent une autre vie aux variations du compteur en en faisant un acteur incarnant la mobilisation télévisuelle des donateurs. Ce faisant, ils introduisent alors une tout autre manière de concevoir et de produire le public.

« Moi je crois que le compteur, c'est un acteur du Téléthon, explique encore Marc. Je crois que c'est une machine mais que c'est aussi un acteur. Et justement nos agitations au niveau du PC-Marketing, finalement elles n'ont qu'un but, c'est de rendre le compteur vivant. À partir du moment où c'est un acteur, c'est une marionnette ce compteur. Il faut qu'on l'agite. Il faut qu'il vive intensément. [...] Et je crois que ce Téléthon [celui de 1994], il n'était pas fondamentalement différent des autres Téléthons. Mais le compteur était moins bon ! Moi, il y a des années où je dis "le

parrain était moins bon” ou “Claude Sérillon était fatigué” ou “l’AFM avait pas...” Eh bien, sur ce Téléthon, si j’ai quelque chose à dire, c’est que tout ce que j’ai vu était plutôt intéressant. Mais j’ai trouvé que le compteur n’était pas bon. C’est-à-dire que si on le considère comme un acteur, j’ai trouvé que cet acteur-là, cette année, n’était pas bon.»

Le compteur apparaît ainsi à la fois comme un instrument de mesure et de sollicitation. Le récit de Marc montre concrètement comment, plutôt que de s’opposer, comme on se plaît souvent à le croire, deux versions différentes du public, l’une réaliste, l’autre constructiviste sont étroitement articulées l’une à l’autre. Les producteurs du Téléthon désignent la première comme « le réel » et la seconde comme une « fiction » nécessaire, une « animation » produite pour combler l’écart temporel de la mesure de la collecte. Il faut regarder ce couplage entre le public mesuré (« sociologique ») et le public projeté (« discursif ») comme le principal objet du travail au sein du PC-Marketing (Dayan, 1998). Ce couplage s’appuie sur plusieurs obligations : une contrainte de réalisme d’abord qui invite les acteurs à rester à proximité de la pente du réel pour de ne pas afficher la collecte avant qu’elle ne soit effectivement réalisée, une contrainte d’animation, ensuite, qui conduit les acteurs à projeter une déformation dans le mouvement de la pente de la collecte pour donner aux acteurs un objectif supérieur, une contrainte morale enfin qui interdit de cacher (long-temps) au public des informations qui auraient été remontées.

Une science de la production des publics

Dans le bocal du PC-Marketing, chaque séquence du Téléthon est soumise à une exploration critique. Les défilants, le ton des animateurs, les enchaînements, tous les éléments retiennent l’attention des consultants en communication qui sont invités à regarder le programme en faisant montre d’une science de l’image efficace. Leur tâche est rendue difficile par l’atmosphère agitée, nerveuse et extrêmement critique entretenue par les autres acteurs. Empruntant sans doute cette attitude de leur fréquentation de l’univers télévisuel, les fabricants du Téléthon ne cessent de porter des jugements sur la pertinence et le rendement des séquences proposées et couvrent l’émission de remarques acerbes et ironiques. Sans doute faut-il regarder leurs sarcasmes comme une manière de conjurer la crainte de mettre en échec une année de préparation et de décharger les tensions accumulées dans les relations avec France Télévision lors du montage du programme. Aussi les consultants en image s’efforcent-ils de produire des évaluations plus « professionnelles », plus « nuancées » et plus « rassurantes ». Laurent, l’un des deux spécialistes de marketing humanitaire de l’agence qui travaille avec l’AFM, voudrait par exemple éviter la multiplication des sollicitations inutiles (comme la répétition par les animateurs de petites

invitations à « faire le 36-37 » qui ne sont jugées « efficaces » que si elles sont accompagnées d'un discours de justification approprié), adoucir certains « pieds » de reportages lorsque l'animateur essaye de transformer l'émotion du téléspectateur en promesse de don ou découpler le message de l'AFM et celui de la collecte afin de ne pas brouiller l'image de l'association dans un contexte marqué, en 1996, par l'affaire de l'ARC-Crozemarie. Tout se passe alors comme si, les consultants cherchaient à retenir les jugements à l'emporte-pièce et à prévenir le risque de voir l'association, saisie par la peur de « rater sa collecte », « forcer » sur les techniques de sollicitation sans construire une « stratégie de message » raisonnée.

Car si la référence au public dans l'activité des professionnels du marketing n'a pas les mêmes points d'appui que dans le rigoureux travail de mesure de Michel au PC-Résultats et de Pierrick au PC-Force T, elle repose cependant sur un savoir-faire professionnel développé au croisement des mondes de la communication et de l'humanitaire. Elle peut se revendiquer d'une spécialité reconnue et enseignée dans le monde du marketing qui dispose de techniques répertoriées et d'un répertoire d'expériences accumulées (Vaccaro, 1996). Le public projeté par les professionnels de l'audience est le produit des procédures de représentation de la cause de l'AFM et des techniques de sensibilisation du téléspectateur. Dans cette construction, le public n'est pas extérieur au programme, comme dans le circuit de remontées des comportements des téléspectateurs, mais il est directement inscrit à l'intérieur des stratégies sémiotiques destinées à intéresser les téléspectateurs. Le très volumineux conducteur de l'émission qui contient pour chaque séquence une partie des informations nécessaires au travail de réalisation (lieu, minutage, rôles, invités, ressources techniques disponibles) est le support sur lequel sont inscrites les techniques d'habillage, de soulignement et d'accompagnement destinées à donner un rythme et une animation au programme. Orienté vers le futur, et non vers le passé de la collecte, le conducteur est l'instrument qui permet de planifier avec le Bord Plateau les interventions qui seront projetées sur le déroulement du programme.

La technique des défilants

Les interventions portent sur de très nombreux paramètres du Téléthron, le compteur, les animateurs, le décor, le rythme de l'émission, la composition des plateaux des différentes séquences, etc. Mais le dispositif qui caractérise sans doute le mieux les interventions des spécialistes de l'audience est l'habillage de l'image par des défilants qui courent au bas de l'écran pendant tout le programme. Sylvie, une professionnelle de marketing à l'AFM, a construit un répertoire de textes numérotés qu'elle a répartis en quatre grandes rubriques,

correspondant à une structure d'implication dynamique du téléspectateur : « *Il y a d'abord, explique-t-elle, des messages qui rappelle la dimension de la mobilisation* [par exemple : "De Dunkerque à Bonifacio toute la France bouge"; "Contre la maladie, notre force, c'est notre nombre"]. *On rappelle aux gens qu'ils ne sont pas tout seuls chez eux. Ça les remet dans la dimension de la mobilisation. Nous avons ensuite des messages sur les résultats* ["Grâce à vous, plus de 2000 programmes ont pu être financés, il faut continuer"; "Avec la thérapie génique, l'humanité fait un pas de géant"]. *Là, c'est la réappropriation par chaque donateur de ce qu'il a déjà fait, dans le sens de la fidélisation. Ensuite, ce sont des messages qui rappellent les projets* ["L'objectif, c'est la mise au point d'une thérapeutique"] *qui permet de faire un contrepoint aux discours qui se passent sur le plateau. En gros, ce sont les trois grands types de messages qu'on utilise. Et puis le 4^e type, c'est le message de concrétisation, c'est le message qui n'a pas de contenu en lui-même mais qui est simplement un rappel* : "Pour donner il faut téléphoner au 36-37" ». Sur le conducteur, Sylvie a indiqué pour le réalisateur les numéros des défilants à diffuser selon un ordre précis commandé à la fois par cette dynamique d'implication du téléspectateur et par le type et le moment des différentes séquences du programme. Pendant le Téléthon, elle va suivre sur le conducteur et l'écran de télévision le passage des défilants et concevoir des modifications pour adapter de façon dynamique le système de sollicitation aux aléas de l'émission : « *Après le reportage sur Morgane, téléphone-t-elle par exemple à la régie bord plateau, il faut faire passer le défilant 3 puis le 4 et ensuite que Claude [Sérillon] fasse un appel au don, on fera faire un saut au compteur...* ». La technique des défilants a fait l'objet d'une théorisation *ad hoc* par l'équipe de consultants qui, dès ses premières éditions, a défini l'écriture télévisuelle du programme.

« *Nous, raconte le précédent responsable de l'équipe du Téléthon, on estime que la mécanique du don – évidemment il y a tout ce qu'on dit classiquement dans les livres... –, elle repose sur l'émotion qui déclenche l'envie de donner. Cette émotion, suivant les personnalités, elle peut reposer sur plusieurs paramètres et éventuellement deux personnes peuvent avoir des émotions qui reposent sur des choses très différentes. Il y a des gens dont l'émotion va se déclencher sur la mobilisation : le fait de voir 10 000 personnes, ça va leur créer une émotion [...]: "il faut que j'y sois". D'autres, pour lesquels c'est le témoignage d'un malade et d'autres pour qui c'est un chercheur qui va dire : "Mais attendez, moi, ça fait deux ans que je travaille. J'ai besoin d'argent et en plus je suis sûr d'y arriver". Les gens, ils vont aller chercher ce qui les intéresse dans ces trois grandes dimensions : c'est le triangle du Téléthon. La recette, c'est le "mix" de trois choses : des malades qui attendent ; des chercheurs qui cherchent et des gens qui font la fête et qui se mobilisent. Et nous, on estime que le Téléthon fonctionne à plein quand ces trois éléments sont réunis. Quand on y arrive, tout d'un coup la mécanique Téléthon explose. Par exemple,*

dans les animations de terrain, il y a des trucs sans intérêt parfois, [...] des gens en train de tirer sur une corde (le plus grand tirage de corde), c'est pas un truc qui est intéressant en lui-même, mais si le présentateur est accompagné d'une personne malade ou en fauteuil ou atteint d'une mucoviscidose et que le présentateur a le réflexe de dire : "Vous voyez ces gens en train de battre un record, ils le font pour Marie-Annick qui est atteinte d'une rétinite pigmentaire, parce qu'elle sait que le docteur Machin a besoin d'argent". Tout d'un coup la mécanique Téléthon fonctionne parce qu'on donne au téléspectateur les moyens de ressentir l'émotion de ce qui se passe sur l'écran et – du coup – on lui donne envie de donner. Je dirais, inversement, si on est en train de voir un malade qui témoigne, généralement là, on a la pudeur de ne rien faire tout de suite – c'est contre-productif. Mais juste après on va ramener immédiatement les chercheurs et immédiatement la mobilisation pour que les gens sentent que ce malade, il n'est pas tout seul et que, eux aussi, il faut qu'ils... Alors, avec les défilants, on ajoute une de ces dimensions manquantes à l'image pour compléter le triangle du Téléthon».

Le public discipliné en recettes

Voilà restitués en quelques mots les principes d'ensemble qui guident les interventions des consultants sur le programme. C'est au nom de ce savoir-faire de la relation entre le programme et l'implication des téléspectateurs que sont conçus la plupart des messages adressés au bord plateau. Cependant, en pratique, cette vision d'ensemble se disperse en une multitude d'interventions très hétérogènes. Le désordre créé par la complexité des flux d'informations et la précipitation du direct rendent d'ailleurs assez théorique ce souci de contrôler et d'agencer la production des images pour « rentrer dans le triangle vertueux du Téléthon ». Les responsables deviennent très vite injoignables et il faut parfois instaurer des situations de crise pour parvenir à coordonner les acteurs ayant un pouvoir de transformation sur le programme (déplacer un discours, un cadrage ou une présence en plateau dans une séquence à venir). Il ne faut donc pas exagérer l'importance des modifications apportées au programme pendant son déroulement même. Elles relèvent de l'une ou l'autre des techniques de marketing : de fidélisation (par exemple : remercier les différents publics du Téléthon en faisant jouer les contrastes locaux : « *Merci aux téléspectateurs de la Réunion qui donnent malgré la menace du cyclone* »), d'intéressement des nouveaux téléspectateurs (par exemple, dès qu'une séquence de publicité intervient sur TF1 ou M6, les animateurs sont prévenus et essayent de tenir un « discours d'accueil » pour le public zappeur), d'optimisation de la répartition des appels téléphonique (on répète au public de ne pas attendre pour donner parce que les standards téléphoniques vont se bloquer), de sollicitation (par exemple, on demande aux animateurs d'arrêter d'annoncer l'arrivée prochaine du 10 millionsièmes donateur par crainte que les gens ne retardent leur don), etc. Les

membres du PC-Marketing conçoivent aussi des petits morceaux de programmes pour la télévision. Ils retraduisent en histoire exemplaire des anecdotes sur la mobilisation de la Force T à destination des animateurs : un SDF a donné une journée de manche, une petite fille a donné trois kilos de pièces jaunes, etc. L'*effet casino*, autre technique parfois utilisée par les acteurs, consiste à faire le choix de ralentir très fortement l'évolution du compteur et de dramatiser le retard de la collecte.

Tout en étant très attentifs à tous les retours possibles sur leur activité, réalisateurs, producteurs et animateurs du Téléthon manifestent une méfiance de principe à l'égard de spécialistes du marketing dont la légitimité est contestée dans leur univers professionnel et qui, de surcroît, interviennent dans le dispositif au nom de l'AFM et non de France Télévision. Aussi les recommandations du PC-Marketing sont-elle soigneusement filtrées par le réalisateur sur le bord plateau. Les acteurs de l'AFM et de France Télévision se livrent de fait à une véritable bataille de techniques professionnelles tout au long du programme pour définir la bonne et la mauvaise manière de réunir le public autour de l'image du Téléthon. Les premiers sont plus sensibles à la réussite de la collecte et les seconds à la satisfaction d'une large audience. Les premiers sont parfois sceptiques sur le recours à des techniques de sollicitation trop explicitement issues du monde du marketing. Les seconds sont sensibles au risque de voir les professionnels de télévision chercher à faire un programme grand public, en insistant sur la fête, les variétés et les reportages émouvants, mais en oubliant d'inscrire ces messages dans le bilan et le projet de l'association sollicitieuse. Enthousiasmes et incompréhensions, intoxication et réconciliation, énervements et susceptibilités, les relations entre le PC-Marketing et le Bord Plateau sont toujours d'une grande intensité.

Cependant, à la différence des autres programmes de direct télévisé dans lesquels ils interviennent, les professionnels de la communication disposent ici d'un instrument probatoire dont ils peuvent faire usage pour justifier la pertinence de leurs recommandations. La remontée du public mesuré, notamment dans les contextes de tension, constitue alors un argument dans les échanges. Ainsi, pendant le Téléthon 95, une fiction de 25 minutes sur la vie de Duchêne (le médecin qui a découvert la myopathie) a été réalisée pour le *prime time* du vendredi. Pendant sa diffusion, le réalisateur a refusé le passage de défilants en bas d'écran. Pour les hommes du marketing, il a commis là une erreur dramatique pour la collecte. « *C'est très mauvais, les compteurs sont à plat, s'inquiète Marc auprès de la régie. Jusqu'à l'ouverture on n'était pas mal, mais la fiction a fait chuter, on est très mauvais* ». Quelques minutes plus tard, une séquence musicale en multiduplex de sept minutes présentant des enfants portant des flambeaux et courant dans les rues des sept villes qui accueillent le

Téléthon exaspère Marc : « *C'était tarte ! Les compteurs débandent. Quand ils allument les lampes, c'était tarte. Il y a que les cornichons qui voient un symbole là-dedans ! Ça n'a servi à rien du tout !* ». Cependant, dans la majorité des cas, l'évaluation des effets des séquences sur la collecte est beaucoup plus mesurée. En toute rigueur, elle est d'ailleurs assez difficile à établir compte tenu du décalage horaire et de l'épaisseur de l'unité de mesure (la demi-heure de collecte) qui ne correspond pas à la durée des séquences du programme que les professionnels de télévision souhaiteraient pouvoir mesurer. Il n'en demeure pas moins que la plupart des propositions émises par le PC-Marketing pour apporter des modifications au programme prennent les chiffres de remontées à témoin : tel reportage ou enchaînement reportage suivi par un débat avec des scientifiques et des malades a « *relancé le compteur* », lit-t-on sur un fax au PC- Bord Plateau, il faut « *poursuivre sur le quotidien des malades, c'est très porteur* » ; en revanche, une longue séquence enchaînant chansons, animations locales et discussion sur le plateau sera jugée « *dramatique pour le 36-37, personne ne pense plus à faire des appels et à regarder le compteur* ». Lorsqu'un événement a été planifié par le PC-Marketing, comme le passage de la barre des 200 millions au compteur, Marc et Pierre vont se précipiter au PC-Téléphone pour chercher à « voir » sur les listings de la supervision de trafic si les effets attendus de la séquence laissent quelques traces sur la courbe des dons.

« Il faut décoincer le parrain »

Les conseils prodigués vers le Bord Plateau épousent l'évolution du programme. Ainsi lors du Téléthon de 1996, des propositions seront faites tout au long de l'émission pour « décoincer » Thierry Lhermitte, le parrain du programme. Dès les premiers groupes de discussion de téléspectateurs, Martine constate qu'il y a un « *très fort potentiel de sympathie auprès du public jeune* » à l'égard du parrain mais que celui-ci ne trouve pas sa place dans le programme. Il se laisse dominer par les trois animateurs et reste en retrait dans les interviews avec les enfants. Bref, « *il faut qu'il se décrispe* », explique-t-elle. Mais les choses ne s'améliorent pas en avançant dans la soirée. Le rapport rendu par Martine à 1 h du matin est sans appel : « *Thierry Lhermitte est en perte de vitesse. Il est maladroit en interviewer. Il a été amphigourique, et d'après les téléspectateurs culpabilisant* ». Les difficultés s'accroissent : « *Le plateau est un problème. Il y a une ligne de démarcation entre le public, les enfants en fauteuil et la scène* », C. Sérillon « *est trop mou* » et « *trop vedette* » et les reportages sont passés trop tard dans la soirée « *parce qu'ils [les gens de télévision] ont voulu passer tout leur show-biz* ». C'est le branle-bas de combat au PC-Marketing. Bernard Barataud, le président de l'AFM, provoque une réunion de

crise en pleine nuit avec France Télévision. Il demande aux consultants de lui rédiger une note de synthèse. Celle-ci détaille les séquences appréciées (les reportages sur les enfants, le dynamisme de Gérard Holtz, les scientifiques et... les interventions de l'AFM) et les plus critiquées (« les animateurs qui coupent la parole au parrain », « la participation trop retenue de Patrick Chêne », etc.). La note fait surtout toute une série de propositions (« ce qui est réclamé par les téléspectateurs des groupes focus ») visant à « faire applaudir le compteur, le "totemiser" à nouveau », « créer un peu de désordre sur le plateau (contrer l'effet d'alignements des pupitres) ! », « mettre en avant les parents de malade ! », « donner des exemples plus concrets sur l'utilisation des dons », etc.

Forte de cette synthèse, l'équipe du PC-Marketing va se déplacer dans la nuit pour rencontrer les responsables de la production télévisée. Animateurs, producteurs et chargés de production de l'AFM s'attachent à trouver des solutions pour redresser la barre lors de la journée de samedi. Alors que depuis des mois le Téléthon fait l'objet d'une préparation méticuleuse, alors que son conducteur a été rigoureusement réglé dans les moindres détails, voilà qu'en pleine nuit, les acteurs discutent encore des procédures efficaces pour faire marcher le dispositif. Sans agressivité mais de façon passionnée et vive, les professionnels débattent une nouvelle fois de techniques de scénarisation, d'habillage ou de composition des plateaux. Marc, le responsable du PC-Compteur, rappelle que « *les analystes [Martine et le PC-Télespectateurs] nous disent que les gens qui interviewent les malades baissent le regard, donc s'ils pouvaient se baisser pour faire les interviews à l'image ça serait quand même mieux. Tu comprends, sans aller jusqu'à la citoyenneté, c'est quand même un truc important. Il faut faire un petit effort pour les interviewer dignement* ». Dans la nuit, la directrice générale de l'AFM va écrire des petits textes pour aider les animateurs à illustrer l'utilisation de l'argent du Téléthon. Les animateurs déclarent qu'ils vont faire leur possible pour mieux mettre en valeur le compteur mais ils ont « *l'impression d'en faire déjà des tonnes* ». G. Holtz a remarqué que « *Perret était bien. Il a été vers les enfants, c'est la première fois que quelqu'un va dans le public et il faut le refaire* ». Le producteur suggère : « *Il faudrait refaire venir Boujenah et qu'il emmène Lhermitte voir les enfants dans le public...* » Dès les émissions matinales du samedi, les choses semblent aller beaucoup mieux. Le Point compteur du PC-Résultats est très bon. Les rapports du PC-Télespectateurs sont très encourageants. Dans sa synthèse de 11 h, Martine apporte la bonne nouvelle : « *Sérillon est vraiment l'acteur le plus important ce matin. Il est crevé mais il est très bon, c'est le seul qui puisse apporter le parler vrai. Il est crédible quand il va vers les gens* ». Dans l'après-midi, ce sont les propos et les gestes de T. Lhermitte, notamment lorsqu'il parle informatique et Internet avec un malade, qui ont un impact positif sur la courbe des remontées.

Les chiffres du PC-Résultats sont meilleurs : la collecte a rattrapé son retard et s'est remise sur la pente de l'année précédente. Après les fortes houles de la nuit, des messages rassurants sont adressés aux animateurs : B. Barataud dira à T. Lhermitte et C. Sérillon qu'ils ont été très bons et que « *leurs interventions ont boosté la collecte* ».

LE PUBLIC EN MOUVEMENT

Dans toutes les situations dont nous venons de rendre compte, les acteurs ne cessent de rapprocher le public remonté et le public projeté. L'articulation entre mesure et stratégie est en effet au fondement d'une même conception instrumentale de la relation du programme à son audience. Celle-ci suppose 1) de séparer fermement le monde du programme et celui des téléspectateurs, 2) de projeter les actions des programmeurs sur un arrière-fond d'efficacité et de calcul et 3) d'établir un système d'action/réaction déterminant les relations entre les stratégies sémiotiques des programmeurs et les réponses des téléspectateurs. Toutefois, l'apparition d'un écart entre le public remonté et le public projeté peut susciter deux formes d'inquiétude chez les acteurs. Elle peut d'abord nourrir une inquiétude morale en révélant « l'artificialité » du dispositif. La relation instrumentale au public est souvent soupçonnée pour son insincérité et, de ce fait, elle n'est pas pleinement assumée par ceux qui la mettent en œuvre dans le Centre de calcul du Téléthon. Mais l'écart entre la mesure du public remonté et du public projeté suscite également une autre forme d'inquiétude quand, dans certaines circonstances, les acteurs ne parviennent plus à évaluer les proportions.

Ce phénomène est très sensible lors des débordements qui adviennent dans la soirée du samedi soir du Téléthon quand les techniques de rationalisation s'épuisent et semblent perdre de leur efficacité. En effet, dans ce moment particulier de l'émission, la production du public de l'émission relève de la mobilisation collective. En quatre heures va être collectée près de 50 % de la somme finale. Pendant une brève période, les dispositifs du PC-Compteur semblent alors perdre prise sur la mobilisation du public. Cela d'abord parce que le trafic téléphonique connaît une très brusque et violente saturation – les téléspectateurs attendant pour faire leur don les dernières heures du Téléthon. Soumis à des pointes téléphoniques de 120 à 200 000 appels/heure, les centraux saturent et « tombent », le trafic est détourné par le réseau téléphonique d'un centre vers un autre, ce qui enlève tout caractère de prévisibilité aux mesures locales, instrument important de vérification de la qualité des données remontées. Les Lion's rencontrent, quant à eux, les plus grandes difficultés pour traiter les bordereaux de promesses de don. Le PC-Résultats se bloque et ne parvient plus à produire

des estimations fiables de ce qui se passe dans les centres de promesses téléphoniques – il faut attendre 23 h pour que le dispositif soit remis dans ses rails et que des estimations fiables soient à nouveau produites. Michel et les acteurs du PC-Résultats courent après le «réel» : ils traquent les erreurs de la remontée, font des estimations là où ils disposaient auparavant de chiffres vérifiés et, par défaut, essaient de suivre la tendance en regardant s'animer la courbe du trafic mesuré par les commutateurs de France Télécom. L'incertitude sur la force du mouvement qui a obscurci leurs capteurs fait passer les acteurs du PC-Marketing de crainte en enthousiasme. C'est ainsi qu'il faut comprendre les récits inspirés de ces moments où le compteur semble vivre de ses propres ailes, comme détaché des dispositifs qui ont servi à sa construction : « *En plus on le ressent, on le ressent physiquement*, raconte Marc. *Alors là, c'est absolument pas cartésien. Avec Thierry [un consultant en marketing], on a toujours été persuadé que le moment où on rentrait le plus d'argent, on le ressentait physiquement au niveau du PC-Marketing parce qu'il y avait un espèce de frémissement national. Et on sait très bien que dans la demi-heure qui suivait, on avait fait 70 000 appels et que, quand on déclenche comme ça un phénomène de dimension importante sur des masses, en fait ça se ressent. Ça bouge ! Ça bouge ! Et là, rendre compte par le biais du compteur ne fait qu'augmenter l'impact de ce truc-là.* »

Du côté du programme télévisé, on observe le même phénomène de débordement. La soirée du samedi soir scénarise la convergence des défis qui ont été lancés depuis le vendredi soir. Marcheurs, pompiers, cyclistes, groupes de malades arrivent en masse sur le plateau central, dont toute la mise en scène est construite sur le thème de l'envahissement. Les retards et les changements dans le conducteur se multiplient : les séquences sont intercalées, les duplex souhaitent conquérir l'antenne en même temps, des acteurs inattendus viennent prendre la parole sur le plateau, animateurs et vedettes deviennent insaisissables, etc. Certes, cette improvisation se fait toujours dans les marges d'un conducteur qui avait préparé son propre débordement. Mais la multiplicité des acteurs engagés, la complexité technique de la réservation des duplex, la longueur de l'émission et la fatigue des animateurs constituent autant d'éléments destinés à produire ce sentiment d'improvisation dans l'accélération du final du Téléthon.

Une des conséquences de cet emballement est que les techniques qui avaient été soigneusement construites pour conduire le programme, mesurer ses effets et agir en retour sur lui, cycle qui caractérise le modèle d'interactivité auquel se réfèrent les acteurs, ne fonctionnent plus. Cette incertitude s'observe notamment dans l'animation du compteur. Lors de la soirée finale, le chiffre doit progressivement intégrer les montants de la collecte de terrain des dons de la Force T, puisque depuis 19 h Pierrick est parvenu à extraire de son panel une première estimation des dons locaux. Cependant celle-ci prend consistance au

moment même où les chiffres des dons téléphoniques perdent brutalement leur objectivité. Aussi, est-ce « dans le noir » que Marc doit animer le mouvement du compteur de 21 h à 23 h. Le chiffre qu'il indique sur les fax envoyés en Bord Plateau est fait « à la main » avec pour seul point d'appui le précédent des anciens Téléthons et une confiance peu assurée dans le fait que le dispositif va parvenir à se remettre sur les pieds d'ici la fin de la soirée.

Comment interpréter ces dérèglements du samedi soir ? On soutient que si les dispositifs de mesure et de cadrage du public mis en place au PC-Compteur entrent (provisoirement) en crise, c'est parce qu'ils rencontrent un *public en mouvement*. La mobilisation qui brouille les capteurs du PC-Compteur présente en effet des caractéristiques originales au sein de l'univers télévisuel. La plus décisive est le fait que, sans abolir la séparation entre le programme et le public, l'intensification de la participation des acteurs et des téléspectateurs du Téléthon vient dérégler les dispositifs de rationalisation qui permettaient jusqu'alors aux programmeurs d'agir sur l'audience et inverse le sens de leur relation. Les possibilités d'engagement offertes aux personnes, en effet, sont multiples : téléphoner au 36-37, donner à la Force T, regarder la télévision et en parler autour de soi ou participer à des défis locaux. Dans la soirée du samedi soir, ces dispositifs sont tous très intensément sollicités. Les défis locaux des acteurs de la Force T entament leur course finale. Le plateau télévisé est envahi.

Dans une atmosphère festive, d'enthousiasmes démonstratifs, de gestes improvisés et de manifestations de gratitude, les dispositifs d'engagement mis en place par l'AFM et la télévision produisent alors autre chose qu'un cadrage télévisuel de la collecte. Ils rendent possible la manifestation entre les acteurs d'une autre forme d'existence collective fomentée tout au long du programme. La mise en scène télévisuelle d'un rassemblement autour des malades de quidams, de vedettes, de chercheurs, de parents et de téléspectateurs offre ainsi aux participants l'occasion de relier et de coordonner temporellement leurs engagements. Plus que leur formatage, elle donne la possibilité de partager les raisons de se mobiliser et de faire apparaître entre les personnes engagées des liens, des proximités et des solidarités qui débordent le dispositif initial (Callon & Latour, 1997). Les interviews menées sur le terrain de la Force T, dans les groupes de réception de l'émission et auprès des donateurs téléphoniques font apparaître que l'un des traits les plus sensibles de l'expérience des acteurs du Téléthon est la découverte de leur interdépendance. Les actions collectives du Téléthon prennent appui sur des liens d'appartenance déjà existants (les « habitants de... », les « écoliers de... »), réactivent des liens de sociabilité noués au sein de groupements volontaires (en se glissant dans des collectifs sportifs, associatifs, etc.), viennent se greffer sur des pratiques festives traditionnelles (kermesses, fêtes de paroisse, joutes intervillages) ; les téléspectateurs décou-

vrent les liens qui les unissent à d'autres malades et d'autres maladies ; les donateurs téléphoniques apportent au dernier moment, avec les autres, leur contribution et se félicitent de donner ensemble (Cardon *et al.*, 1998). Ce comportement collectif ne doit pas être interprété comme des réponses individuelles et conformistes aux sollicitations des animateurs (au contraire, les gens de marketing cherchent à mieux répartir les appels sur la durée de l'émission), mais comme la composition de volontés de participer à la construction d'un collectif qui s'exprimera dans les mouvements du compteur.

On ne saurait cependant conclure qu'un public « véritable », par opposition au public construit par le PC-Compteur, apparaît lors de ces moments de débordement. Ce qui est remarquable dans cette mobilisation collective est que, empruntant sa forme au registre classique des grandes fêtes nationales, elle ne peut se déployer sans les possibilités de coordination offertes par le programme. Le cadre télévisuel du Téléthon confère à tous ces micro-engagements des propriétés singulières : il les synchronise, il leur assure une publicité, il favorise la coordination entre des mondes sociaux peu habitués à se fréquenter et il lie entre elles une multitude d'actions locales en affichant un calculateur central. Ni plus ni moins autonome, ni plus ni moins authentique, ni plus ni moins « construit », le débordement du public du Téléthon doit être appréhendé comme un effet que le Téléthon a laissé advenir (Jullien, 1996). Simplement, en investissant ces multiples formats de participation, les acteurs du Téléthon ne sont plus simplement des cibles extérieures au programme mais émergent dans un autre format que celui programmé pour les produire et les calculer. Attendu et prévisible, mais non calculé, le public qui surgit dans et par le dispositif, grossit et déborde le cadre limité dans lequel les techniques de sollicitation entendaient le loger.

BIBLIOGRAPHIE

- Bourdon J. (1997). « Le direct, une politique de la voix. La télévision comme promesse inaccomplie ». *Réseaux*, 81.
- Callon M. & Latour B. (1997). « "Tu ne calculeras pas !" Ou comment symétriser le don et le capital ». *Revue du MAUSS*, 9, premier semestre, p. 45-70.
- Callon M. & Rabeharisoa V. (1999). « Le pouvoir des malades. L'association française contre les myopathies et la recherche ». Paris : Les Presses de l'École des Mines.
- Cardon D., Heurtin J.-P., Martin O., Pharabod A.-S. & Rozier S. (1999). « Les formats de la générosité. Trois explorations du Téléthon ». *Réseaux*, 95, p. 15-105.
- Cardon D., Heurtin J.-P., Pharabod A.-S. & Rozier S. (1998). « Mais qui fait bouger le

compteur du Téléthron? La sensibilité humanitaire et sa critique». *Sciences sociales et santé*, 16 (3) : p. 17-40.

Chalvon-Demersay S. avec la collaboration de D. Pasquier (1991). « La naissance d'un feuilleton français ». *Réseaux*, Hors série « Sociologie de la télévision – France », p. 99-116.

Chalvon-Demersay S. & Rosental P.-A. (1998). « Une démographie des comportements volatils ? L'émergence de la micro-analyse dans la mesure de l'audience ». *Quaderni*, 35, p. 129-147.

Chiapello E. (1998). *Artistes versus managers. Le management culturel face à la critique artiste*. Paris : Métailié.

Dayan D. (1998). « Le double corps du spectateur », in J. Bourdon & F. Jost (eds), *Penser la télévision*. Actes du colloque de Cerisy. Paris : Nathan/INA, p. 234-246.

Dayan D. (2000). « Télévision, le presque-public ». *Réseaux*, 100, p. 427-456.

Gitlin T. (1983). *Inside Prime Time*. New York : Pantheon Books.

Jost F. (1998). « Quand y a-t-il énonciation télévisuelle ? », in J. Bourdon & F. Jost (eds), *Penser la télévision*. Actes du colloque de Cerisy. Paris, Nathan/INA, p. 29-58.

Jullien F. (1996). *Traité de l'efficacité*. Paris : Grasset.

Méadel C. (1990). « De la formation des comportements et des goûts. Une histoire des sondages à la télévision dans les années cinquante », *Réseaux*, 39, p. 37-55.

Menger P.-M. (1989). « Rationalité et incertitude de la vie d'artiste ». *L'Année sociologique*, 39.

Pasquier D. (1995), *Les scénaristes et la télévision*. Paris : Nathan/INA.

Powdermaker H. (1997). « Hollywood, l'usine à rêves ». *Réseaux*, 86, p. 115-134.

Quaderni (printemps 1998). « Les publics : généalogie de l'audience télévisuelle », 35.

Relieu M. (1999). « La réalisation et la réception du produit télévisuel comme accomplissements », in J.-P. Desgoutte (ed.), *La mise en scène du discours audiovisuel*. Paris : L'Harmattan, p. 36-65.

Scannel P. (1994). « L'intentionnalité communicationnelle dans les émissions de radio et de télévision ». *Réseaux*, 68, p. 49-63.

Souchon M. (1990). « Les programmeurs et leurs représentations du public ». *Réseaux*, 39.

Souchon M. (1998). « Histoire des indicateurs de l'audience ». *Quaderni*, 35, p. 93-106.

Vaccaro A. (1996). « Techniques modernes de collecte des dons », in N. Dufourcq (ed.), *L'argent du cœur*. Paris : Hermann.