



## Risque d'aimer contre tout, par Delphine Ernotte Cunci

*« Le plus beau risque dans la vie est d'expérimenter la perte totale, c'est ce qui rend forte, et de ne pas se sentir à sa place de droit, ce qui rend prête à apprendre. »*

Témoignage Risque de chance de Delphine Ernotte Cunci, le 26/09/2019 à Paris. Après avoir fait toute sa carrière à France Telecom, devenue Orange, où elle a occupé des postes de direction, elle est depuis le 22 août 2015 la présidente de France Télévisions, après avoir été nommée par le Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA), le 23 avril 2015. Elle est également depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 la présidente de l'Union européenne de radio-télévision.

*En tant que maman, épouse et femme dirigeante de l'audiovisuel français, peux-tu me dire, s'il te plaît, quel est le plus beau risque dans la vie ?*

Le plus beau risque dans la vie, c'est d'aimer contre tout. Aimer quelqu'un alors même que cela peut poser problème dans la famille, dans la vie, pour des tas de raisons.

*As-tu un exemple vécu de ce beau risque ?*

Oui. C'est prendre le risque de se lier à des gens qui ne font pas naturellement partie de votre environnement proche. Ce sont les rencontres, en fait. Oui, bien sûr, j'ai des exemples à donner. Je pense que mon mari,

avec lequel je vis depuis 30 ans, n'est pas du tout l'homme qu'imaginaient mes parents pour moi. Et pourtant j'ai fait le bon choix.

*Comment l'as-tu vécu et qu'est-ce qui était vraiment important pour toi, voire pour plus grand que toi ?*

C'est dur d'apprécier cela, car on se demande toujours si l'on est en rébellion ou pas. Quelle est la vérité profonde des choses ? Il faut réussir à retrouver le sentiment pur. Se débarrasser de toutes les scories qui peuvent perturber le sentiment.

*Quelle est ta contribution au monde, ta mission, ta vocation ?*

Tu m'as dit : « À la télé, on fait du faux. » Mais il faut voir qu'à la télé, on fait du faux pour faire du vrai. (Rire) Je vais te dire pourquoi la télévision est importante pour moi : on entre chez les gens, on est déjà dans la vie. Donc, ma mission présente, c'est de faire en sorte que nous apportions quelque chose aux gens. Ce quelque chose peut être simplement un lien quotidien, un rendez-vous pour certaines personnes qui vivent seules. Il y a beaucoup de gens qui vivent seuls et n'ont pas grand-chose à mettre dans leur agenda. Un rendez-vous avec un animateur, une émission, un jeu, un JT, peu importe, ce rendez-vous que l'on a dans la tête aide à vivre et à combattre la solitude, qui représente pour moi le pire des maux. Une télévision qui combat la solitude tout en apportant quelque chose de positif, comme de l'information, un regard sur le monde, une fenêtre pour découvrir ce que l'on ne connaît pas, cette télévision-là est une belle chose.

*Donc peut-on dire que ta mission est de combattre la solitude ?*

Oui, je crois que l'on peut dire ça.

*Qu'est-ce que tu reconnais en toi-même, par toi-même qui te donne le goût de vivre ?*

Ah, c'est une bonne question ! Ma famille, mes enfants, mon mari, les liens. Le fait de compter à leurs yeux.

*Face au difficile, n'est-ce pas souvent en s'ouvrant à tout autre chose que les solutions naissent ?*

Je ne sais pas. Il y faut une disposition de caractère. Dans la nouvelle *Dangereuse* de Joséphine Hart, qui raconte une histoire d'Amour, adaptée au cinéma dans le film *Fatale* de Louis Malle, l'acteur Jérémy Irons dit à propos du personnage joué par Juliette Binoche : « Les gens qui ont tout perdu, qui sont déjà morts une fois, sont très dangereux. » Je pense que pour faire face à une situation difficile, il faut déjà, d'une certaine manière, avoir expérimenté la perte totale. C'est ce qui vous rend fort.

*Si je comprends bien, ils sont très dangereux parce qu'ils sont invincibles.*

Exactement.

*Est-ce un risque de chance d'être d'origine corse, la petite-fille d'un grand résistant ancien maire de Bayonne (Jean-Pierre Brana) et la fille de deux médecins basques ?*

Ma mère était basque, mon père était corse. Mon père aussi a été résistant. J'ai beaucoup baigné dans ses récits de guerre. Mon grand-père a connu la Première Guerre mondiale, il était invalide de guerre. Mon père, à 15 ans, a vécu la Seconde Guerre mondiale. J'ai donc moi-même vécu dans l'idée que tout peut basculer. Même si mon père et mon grand-père étaient résistants, ils ont toujours raconté que la guerre était une ignominie, qu'elle avilissait l'homme, que c'était laid. Cela a beaucoup compté dans les récits que j'ai entendus dans mon enfance. Je ne ressens donc pas la période dans laquelle nous vivons comme quelque chose de normal. Une période de paix aussi longue est au contraire une expérience inédite dans l'histoire de la France et de l'Europe. C'est précieux, très précieux. Donc oui, c'est une chance.

*Est-ce un risque de chance d'être leader féministe, engagée pour l'égalité professionnelle homme-femme ?*

(Rire) C'est typiquement quelque chose que je ne fais pas pour moi. Parfois, je suis découragée. Mais l'idée de me dire que lorsqu'on est une femme chef d'entreprise on ouvre la voie aux autres me requinque de temps

en temps. Je me dis : « Si tu ne le fais pas pour toi, au moins fais-le pour les autres. Allez, ce n'est pas grave, on continue. »

*Est-ce un risque d'être confrontée à la question sensible des suicides, comme j'y ai été confronté avec mon père ?*

Oui. Ce fut une période très difficile dans ma vie. J'étais chez Orange et j'ai pris des responsabilités quand le patron actuel, Stéphane Richard, est arrivé. Nous étions en pleine crise des suicides et il fallait réparer tout cela. Je crois que cela a été ma période professionnelle la plus dure. Car, même si le management avait changé, les suicides ont continué. Par nature, on ne comprend pas un suicide. C'est très agressif pour l'entourage, très dur. On ne trouve jamais les explications. Car beaucoup d'éléments s'entremêlent. Il est impossible de dire que ce n'est pas ceci ou que ce n'est pas cela, ou, inversement, que c'est ceci ou cela. Au fond, on n'en sait rien, on n'en saura jamais rien. C'est sans doute un mélange de beaucoup de choses.

Cette période a néanmoins été une chance dans ma vie professionnelle, parce que j'ai réalisé deux choses. D'abord, le fait que les gens sont beaucoup plus fragiles qu'on ne l'imagine. Ensuite, que les gens sont aussi beaucoup plus forts qu'on ne l'imagine. Les deux en même temps. Donc, il faut faire très attention. Bien écouter, être présent, être près des gens pour entendre ce qu'ils disent, écouter les organisations syndicales quand elles lancent des alertes. Il faut avoir les oreilles grandes ouvertes et pas seulement les oreilles, mais tout. En fait, il faut être disponible, car ce genre de drame peut arriver n'importe où et n'importe quand. On ne sait pas. On ne le voit pas venir chez l'Autre. Pas toujours, en tout cas. Il faut être attentif aux signes, en parler autour de soi. C'est très compliqué. Cette période a été une chance, au sens où tout cela m'a changée. Je ne suis pas du tout la même après qu'avant.

*Qu'est-ce que cela a changé ?*

La conception que j'ai du rôle d'un dirigeant. Non pas sa responsabilité – car ça, intellectuellement on le sait –, mais l'attention qu'il doit porter à la santé de chacun et de tous. Ce n'est pas quelque chose en plus, c'est un point absolument fondamental. Si à travers certains signes on perçoit qu'il y a une angoisse qui monte, des gens qui ne vont pas bien,

ce mal-être doit être un sujet prioritaire pour le dirigeant. Ce n'est pas une question secondaire.

*Le dirigeant est-il engagé jusqu'au point de vie et de mort ?*

Qu'est-ce que ça veut dire : « engagé jusqu'au point de vie et de mort ? » Non, on ne peut pas attendre de qui que ce soit de prévoir une telle issue, ni d'ailleurs de l'empêcher. C'est impossible. En revanche, faire en sorte que tout ce qui peut être empêché le soit, oui.

*Est-ce un risque de chance d'être la première présidente d'une télévision d'hommes blancs de plus de 50 ans, et d'ailleurs, cette situation a-t-elle changé ?*

Oui, elle a changé, et je m'y emploie. (Éclat de rire). Les antennes se sont féminisées. Bien sûr que les choses changent. Pour le premier de cordée, ce n'est pas drôle. C'est lui qui casse la glace pour passer. C'est pour cela que je disais tout à l'heure : « De temps en temps, cela me fatigue. » J'ai toujours été dans une minorité et faire partie d'une minorité est très fatigant. Il suffit de demander son avis à n'importe quel autre représentant d'une minorité pour qu'il vous dise, lui aussi, que c'est épuisant. C'est d'ailleurs ce qui me fatigue le plus dans mon travail. Cela peut me pomper 50 % de mon énergie. Mais c'est utile. Quand les gens regardent la télé, il est utile qu'ils voient des femmes expertes et pas seulement des experts masculins. Que les gens aient une autre représentation de ce que sont les femmes – de ce que sont les hommes aussi, d'ailleurs – et au-delà de la mixité, de façon plus générale, qu'ils aient une autre représentation de la diversité est quelque chose d'absolument fondamental. Donc c'est fatigant, mais utile. (Rire)

*Est-ce un risque de chance de mettre en scène Sceptick, une pièce de théâtre écrite par ton mari comédien Marc Ernotte ?*

Ah oui ! Ce fut un très beau moment. Il y a beaucoup de points communs entre la mise en scène et le fait de diriger. D'ailleurs, on parle de « direction d'acteurs ». Le metteur en scène est quelqu'un qui doit faire la synthèse de nombreux éléments avant de prendre des décisions. J'y pense souvent dans ma vie professionnelle. Évidemment, j'écoute mes équipes ;

or de temps en temps, l'on entend quelque chose qui sonne parfaitement juste et qu'il faut être capable de repérer. Dans la mise en scène, c'est la même chose. Je me souviens d'un jour où l'on répétait, répétait... Ce n'était pas exactement cela et puis tout d'un coup, paf, on y était. C'est quelque chose qu'il faut entendre, comme du son – en fait, ce n'est pas du son, mais cela ressemble à une pièce qui entre parfaitement dans un moule. Je pense à la chanson de Carla Bruni-Sarkozy qui parle d'un tailleur – ou de je ne sais plus quel vêtement – qui « tombait comme un Saint-Laurent ». Voilà, c'est comme un vêtement qui tombe parfaitement sur le corps. Cette notion-là, très importante dans la mise en scène, est également très importante quand on exerce une fonction de direction. Il faut savoir repérer. Souvent, les idées sont construites à plusieurs, il y a une idée ici, une autre enrichie là, et tout d'un coup il faut ramasser l'objet. C'est ma fonction principale.

*Est-ce un risque de chance de ne pas être archéologue pour ramasser d'autres objets ?*

(Sourire) Je me suis souvent dit, et pendant très longtemps, que je n'étais pas à ma place. D'ailleurs, je ne suis jamais à ma place. J'ai toujours eu envie d'un autre métier, d'autres choses. Mais au bout du compte, je me dis que je suis bien là où je suis et que ne pas se sentir à sa place est finalement une bonne chose dans la vie. Quand on se sent trop en adéquation avec tout, on perd sa vigilance, son écoute. Le fait de ne pas se sentir de droit quelque part vous rend plus aiguisé, plus aigu, plus attentif aux autres, plus disposé à apprendre.

*Est-ce un risque de chance de voir la vie en photographie ?*

(Rire) Oui, c'est une chance magnifique. Je préside le conseil d'administration de l'École nationale supérieure de la photographie d'Arles. Je ne connaissais rien du tout à la photographie quand on m'a proposé cette fonction, qui n'est pas opérationnelle, heureusement. Depuis, grâce au directeur de l'École, je me suis un tout petit peu initié à cet art-là. L'art, de façon générale, est une chance. La photo aussi, mais pas seulement. Aller voir des expositions de très grands artistes, de très grands photographes, cela nourrit. Cela nourrit l'âme.

*Est-ce un risque ou une chance d'être Amoureuse des chats ?*

C'est une chance. Mes enfants ont quitté la maison ; alors, je fais un transfert total sur le chat. C'est en quelque sorte un chat-enfant. Finalement, s'occuper d'un animal, le chérir un tout petit peu comme l'on chérit ses enfants, c'est un bonheur.

*Qui es-tu comme magicienne et que fais-tu en tant que magicienne dans ce monde ?*

En tant que magicienne je transforme de la terre glaise en objet.

*Donc tu sculptes, tu pétris la vie ?*

Oui.

*Que voudrais-tu voir se réaliser dans le monde au travers de toi et au-delà de toi ?*

Ah ! Au travers de moi, dans ma fonction actuelle, aider à lutter contre les complotismes, les manipulations d'informations qui pullulent. J'espère qu'on le fait, évidemment, mais je voudrais qu'on le fasse encore davantage. Apporter aux gens du plaisir intelligent, de l'imaginaire de qualité. Quand c'est le cas, je me dis : « Nous n'avons pas perdu notre journée. »

*Partages-tu la vision de Jean Vanier : « Toute personne est une histoire sacrée » ?*

Oui, bien sûr. C'est une formule magnifique. C'est la beauté de la vie. « Sacrée », en fait, je ne sais pas. C'est le mot « sacrée » qui m'interpelle, parce que je ne sais pas ce qui est vraiment sacré. La vie, c'est sûr. Mais je ne suis pas croyante, donc j'ai un rapport au sacré qui est compliqué. Par quoi remplace-t-on la foi ? Qu'est-ce qui est sacré ? Je n'ai pas résolu cette question. Il faut toute une vie, peut-être, pour la résoudre et je n'ai pas encore fini la mienne.

*Toute une vie... ou plusieurs ?*

Oui : ou plusieurs.

*Qu'est-ce que tu vis dans ta vie – qui n'est pas finie, je l'ai bien compris –, que tu souhaiterais voir continuer?*

Tout. J'aime tout dans ma vie.

*As-tu un défaut dont tu souffres?*

Je suis susceptible. Et ça ne sert à rien. (Rire partagé). Pas toujours, mais parfois, je suis susceptible.

*Quelle est l'intention positive qui se cache derrière ce défaut?*

C'est une réaction au fait que je sois sans arrêt en train de négocier ma place. De temps en temps, il faut que je pose mes valises et que je reste calmement là où je suis. Mais je ne sais pas comment le dire.

*C'est une petite alerte sympa?*

Oui, c'est une petite alerte. Cela veut dire : repose-toi, prends du recul, tout cela est stupide. Parfois aussi c'est une alerte justifiée, car si quelque chose me met en colère, c'est qu'il y a un problème. Les sentiments sont très importants pour comprendre ce qui se joue. La colère est une très bonne information, un bon signal, il ne faut pas la négliger.

*C'est ton petit Jiminy Cricket?*

Oui.

*Est-ce que tu as des mentors et quels messages te portent-ils?*

Oui, j'ai beaucoup de mentors. Des patrons notamment qui m'ont aidée, des femmes aussi. Le message principal dont je leur sais gré est qu'ils ne correspondent pas du tout aux stéréotypes des patrons. Ils sont beaucoup plus complexes, beaucoup plus humains, beaucoup plus profonds qu'on ne l'imagine. Et cela, quelle que soit la détestation ou la vénération que l'on porte de manière générale aux gens qui dirigent. Les femmes en particulier sont maltraitées. On n'aime pas les femmes au pouvoir. On n'aime pas les femmes qui ont des responsabilités. Donc, avoir des modèles féminins qui



soient totalement elles-mêmes, complètement étranges, parfois fantasques et qui en même temps mènent leur carrière formidablement bien, cela fait du bien.

*Veux-tu en citer une ?*

Tout à l'heure, nous parlions de Mercedes Erra. Mercedes a une personnalité très forte. Cela ne l'empêche pas d'être une patronne brillante, bien au contraire. Elle est comme elle est et cela fait du bien aux autres. On se dit : « Après tout je suis différente, mais je suis comme je suis. » On en a le droit.

*Ta vie est-elle un stage d'Amour comme la mienne ici-bas ?  
Qu'est-ce que c'est, ton stage d'Amour ?*

*Eh bien, je veux dire que j'ai encore du boulot pour parvenir à aimer correctement.*

Ah, un stage pour apprendre l'Amour ?

*Oui, pour moi faire un stage c'est avoir l'occasion d'apprendre; en tout cas, dans mes stages, j'ai beaucoup appris.*

Oui bien sûr, on n'en finit pas d'apprendre sur ce sujet-là. J'ai progressé. À mon âge, à 53 ans, je suis plus heureuse, j'en déduis que j'aime mieux qu'à 20 ans. C'est très bien de vieillir. Je le dis aux autres femmes qui ont toujours peur d'avoir des rides. Bon, j'ai des rides, mais on est tellement mieux que cet équilibre-là vaut bien quelques rides. (Rire)

*Faut-il tout oser demander dans la vie ?*

Je ne sais pas si demander est le bon mot. Je ne pense pas qu'il faille demander, dans la vie. Il faut s'autoriser. Il faut tout s'autoriser. Ce qui n'est pas la même chose que demander.

*Oui, mais si je n'avais pas demandé à te rencontrer, je ne t'aurais pas vue, je pense.*

C'est vrai, tu as raison. Il faut oser, je suis d'accord. Mais c'est le « demander » qui me dérange. Il ne faut pas demander à la vie de vous apporter ceci ou cela. Il faut s'autoriser à avoir son chemin comme on le ressent. S'autoriser à appeler Untel alors qu'on ne le connaît pas. S'autoriser à demander une audition... etc. S'autoriser plutôt que demander.

*Pourquoi as-tu accepté ma demande d'interview ?*

Parce que tu venais de la part de Clara Gaynard, que j'aime beaucoup, en qui j'ai confiance d'abord. Et puis parce que parfois, c'est dur d'être une femme dirigeante. Or ce qui est remonté à mes oreilles de ton initiative me donne à penser que ça peut servir aux autres. Comme ton livre sera fait pour la transmission, pour soutenir des gens plus jeunes, des femmes plus jeunes, des hommes plus jeunes aussi, je me dis qu'il vaut la peine de passer un peu de temps à cela.

*Donc, en un mot s'il te plaît, quel est le plus beau risque dans la vie ?*

Tu m'as déjà posé la question. Tu veux que je te répète la réponse ! Le plus beau risque, je persiste, c'est d'aimer. Je maintiens. (Éclat de rire)

*Le mien aura été de partager ce moment avec toi aujourd'hui... Merci du fond du cœur. As-tu une question ?*

Oui, quels sont les plus beaux risques que tu as découverts, dans les portraits que tu as déjà réalisés ?

*Je ne vais pas te délivrer le contenu de chaque témoignage, mais ce sont des risques très profonds. Par exemple le risque de rupture, d'audace, de détachement, et bien sûr le risque d'aimer, le plus évident pour moi et le plus ambitieux.*

Oui, le plus risqué, par ailleurs.

... Ou des risques liés à un handicap. Vaincre sa timidité quand on est un homme public, sa prise de parole quand on est bègue et grand dirigeant, son art quand on n'a plus tous ses membres. Nous ne nous rendons pas compte de notre chance, tous les deux. Pour nous, tout va bien. Nous avons à peu près tout. Des yeux, des oreilles, de quoi bouffer, une tête pour penser, des gens que nous aimons, des gens qui nous aiment. On est très maladroit au milieu de tout ça, mais on a tout ça. C'est pourquoi je tiens à ce que le message que nous porterons tous aux jeunes dans ce mouvement Risque de chance, soit simplement : « Ose ! » Au début de cette aventure et du livre, je me disais comme beaucoup : « Mais personne ne va accepter de me voir, je ne suis rien. » Ce n'est pas vrai. Si tu es habité et que tu portes réellement un message – moi je dis : « ma foi », toi tu dirais : « ma passion » –, les gens le sentent. Ils ne sont pas idiots. C'est cela aussi le message important : « Fais-toi confiance et les autres te feront confiance. » Le pape dont tu parlais a dit : « N'ayez pas peur. » Le plus gros Risque de chance est peut-être là : cesser d'avoir peur.

Oui, mais la peur est un sentiment, donc tu ne peux pas l'arrêter. Alors, comment t'en tires-tu ? Quand tu as peur, tu as peur !

Oui, bravo, la solution, c'est d'apprendre à vivre avec. Tu peux faire de ta peur une amie, comme de ta colère en Jiminy Cricket qui t'alerte. Merci beaucoup, beaucoup Delphine.

Je t'en prie.