



La programmation télévisuelle : une arme stratégique dans la guerre des chaînes

Jérôme Burtin

Doctorant en sciences de l'information et de la communication

Université de Metz

<burtin@metis.sha.univ-metz.fr>

COMMposite, v2004

La programmation occupe une place importante dans l'activité télévisuelle car elle doit favoriser au mieux la rencontre entre les programmes et les publics. Si, au départ, son rôle se cantonnait à assurer la complémentarité entre les différentes chaînes publiques, la programmation fait désormais partie intégrante de la stratégie des chaînes dans la guerre qu'elles se livrent. La fonction de programmeur prend ainsi toute son importance dans l'organigramme des chaînes de télévision, même si cette activité est souvent le fruit de concertations entre les différents services de la chaîne. La concurrence prégnante des chaînes et leur volonté de mieux connaître leurs publics ont également permis de mettre à la disposition des programmeurs un arsenal d'outils de plus en plus perfectionnés. L'auteur propose une synthèse des études sur la question de la programmation télévisuelle dans le réseau hertzien français.

Descripteurs : Télévision, chaînes de télévision, programmation, programmes, programmeur, marketing, audience.

Présentation conseillée pour citer cet article : Burtin Jérôme (2004), « La programmation télévisuelle : une arme stratégique dans la guerre des chaînes », COMMposite, v2004, <<http://commposite.org/2004/articles/burtin.html>>

Table des matières

Introduction	2
Histoire et utilité de la programmation	2
De la télévision de l'offre à la télévision de la demande	2
La naissance de la programmation	2
Les programmes comme biens de consommation	3
Apparition des chaînes privées et privatisation	4
L'utilité de la programmation	5
Programmation et identité des chaînes	5
Programmation et annonceurs	5
Le fonctionnement de la programmation	6
Profession : programmeur	6
L'évolution du métier de programmeur	6
Programmation et marketing	7
Les règles de la programmation	7
Programmation et législation	8

Les contraintes fonctionnelles de la programmation	8
Le numérique : nouvelle phase de mutation du métier de programmeur ?	10
Références	10

Introduction

Aujourd'hui, nous ne pouvons plus considérer la télévision comme un art ou un simple média [1]. Il s'agit davantage d'une entreprise de communication et de spectacle, tributaire du marché et du public. La concurrence entre les différentes chaînes généralistes, privées ou publiques, les amène à créer leur identité propre et à rationaliser leur activité : la programmation télévisuelle prend alors tout son sens. Si, à l'origine, elle se résumait à un simple art de la rencontre entre les émissions et les publics, elle fait, à présent, partie intégrante de la stratégie des chaînes. En effet, le cœur de l'activité d'une chaîne de télévision réside dans sa capacité à sélectionner et à assembler des programmes afin de composer une grille (Mousseau, 1989). Sous cet angle, la programmation peut être définie comme une simple technique de planification : il s'agit d'ordonner plusieurs émissions dans un tout structuré et cohérent, plus communément appelé « antenne » (Le Champion, 2000). Si, à une époque, il était possible de programmer uniquement à partir d'intuitions, c'est aujourd'hui un art subtil. Art de l'équilibre, pour ne pas dire du compromis, car il résulte à la fois des techniques de marketing - proposer au public ce qu'il désire - et de l'invention créatrice - le captiver par ce qu'il n'attend pas. La programmation télévisuelle est devenue un processus complexe qui nécessite, afin d'en comprendre les tenants et les aboutissants, de revenir sur ses origines et son mode de fonctionnement. Cet article propose de faire un état des lieux français de la connaissance sur la programmation télévisuelle. En effet, en France, tout chercheur désireux de travailler sur ce sujet est confronté à une double difficulté. Tout d'abord, il existe très peu de documents portant sur ce domaine de l'activité télévisuelle. De plus, ces documents sont l'œuvre de praticiens qui y présentent l'étendue de leurs prérogatives et de leurs activités au sein d'une chaîne de télévision. Le but de cet article est donc de proposer une synthèse de ces écrits : manuels portant sur la télévision ou revues spécialisées. Enfin, nous ne nous intéresserons qu'au réseau hertzien, les règles de la programmation étant différentes en ce qui concerne les chaînes câblées.

Histoire et utilité de la programmation

De la télévision de l'offre à la télévision de la demande

Il est fréquent de lire que la programmation télévisuelle a été élaborée au moment où les différentes chaînes de télévision se sont préoccupées de leur identité et de la concurrence qu'elles se livraient mutuellement. Cela revient à dire que les chaînes hertziennes auraient longtemps diffusé à l'aveugle vers un public captif. Dans les faits, l'idée de rationaliser l'offre de produits à l'antenne, de l'adapter aux horaires et aux préférences d'un public n'est pas aussi récente : dès les années 1950, la RTF [2] lançait un sondage sur le comportement et les goûts des téléspectateurs (Dagnaud, 1990). Même si la récolte de ces données ne visait pas directement à infléchir la nature des programmes, il s'agissait d'une première tentative d'établir une communauté entre la chaîne et son public.

La naissance de la programmation

La programmation devient une réalité en France avec l'arrivée de la seconde chaîne, en 1964. La naissance de cette dernière accélère la réflexion des directions des chaînes sur l'attente des téléspectateurs, et la notion même d'organisation des programmes devient de plus en plus prégnante (Bourdon, 1990). Jean Chaveau, nommé à la direction des programmes en janvier 1964, fait alors figure de pionnier en étant l'un des premiers à exposer le problème de la programmation, insistant sur l'importance des jours et heures de diffusion, du rapport entre les chaînes et de la construction des grilles de programmes. Il expose également les différents problèmes liés à l'organisation des émissions sur les deux chaînes et évoque la nécessité de s'adapter aux habitudes des téléspectateurs. Il faut avouer que jusque-là, la télévision n'avait qu'un programme très mobile puisque l'idée de la grille n'apparaît qu'en 1962 - 1963. Afin de palier ce handicap, des enquêtes spécifiques sont commandées auprès d'organismes extérieurs comme

[1] Nous utilisons ici *média* dans son sens de support de diffusion massive de l'information.

[2] La Radiodiffusion française devient, en 1949, la Radiodiffusion et Télévision Française (RTF), l'organisme chargé de la télévision et de la radio.

l'IFOP [3] (Dagnaud, 1990).

La direction de la télévision d'alors refuse la concurrence entre les différentes chaînes telle qu'elle est pratiquée en Angleterre depuis 1954 entre la BBC [4] et les télévisions privées. En effet, la RTF privilégie le choix de la complémentarité entre les programmes placés aux mêmes heures. Il est vrai que la direction unique de la télévision permet de contrôler l'application de cette politique. Ainsi, il revient aux patrons des chaînes de définir la trame rationnelle et intangible qui organise les programmes.

Deux fois par an, cette direction établit une grille des programmes en partant du samedi et du mercredi (veilles de congé) puis s'occupe des autres soirées. En ce qui concerne les programmes en journée - la télévision diffuse à partir de 12h30 -, on cible les différentes catégories de publics présents à leur domicile.

À partir de 1967, l'ORTF [5], maintenant doté d'un service des études, produit à l'aide de panels des données quotidiennes sur l'audience. Indirectement, l'idée de concurrence entre les deux chaînes de télévision française est née. Indirectement, puisque sous l'égide du service public, les grilles de programme ne doivent pas être des machines de guerre entre les chaînes car l'idée de complémentarité prévaut toujours.

Les programmes comme biens de consommation

En décembre 1972, la troisième chaîne fait son apparition. Les directions des chaînes commencent progressivement à prendre en compte les sondages, les courriers des téléspectateurs et les enquêtes afin de juger de la qualité d'une émission (Cazenave, 1994). 1974 est une date marquante de l'histoire de la télévision française et, par extension, de celle de la programmation : la loi du 8 juillet 1974 délègue le monopole d'État à TDF [6] et divise l'ORTF en six établissements autonomes : TF1, Antenne 2, FR3, TDF, la SFP [7] et l'INA [8]. Cette mesure accélère le processus de libéralisation de la télévision française et favorisera, quelques années plus tard, l'apparition de chaînes privées commerciales.

On commence à considérer le public comme un « marché ». Ainsi, en 1972, le PDG de l'ORTF, Arthur Conte, affirme vouloir libérer « les forces de la joie et de la distraction » à travers les programmes du service public unique à l'époque (Cazenave, 1994). Après 1974, le libéralisme économique prôné par les Giscardiens s'applique aux programmes télévisés qui doivent privilégier le spectacle et le divertissement (Cazenave, 1994). Afin de pouvoir justifier auprès du public l'offre d'un choix, les chaînes publiques sont mises en concurrence. La première chaîne s'affirme ainsi comme populaire et familiale alors que la seconde tente de proposer des programmes plus jeunes. Un pas est donc à nouveau franchi : le téléspectateur devient un consommateur qui peut choisir entre trois produits, c'est-à-dire trois programmes.

Le début des années 1980 marque un tournant dans la façon de penser l'offre d'images. Dans cette maturation des diffuseurs, les programmeurs sont en première ligne. La conquête du public du *Prime Time* [9], rendue nécessaire par cette nouvelle concurrence, oblige à une certaine uniformisation de l'offre qui tend à se cantonner dans la fiction et les variétés. La politique de complémentarité, défendue depuis le début par le service public, est en passe d'être abandonnée. Le mode d'écoute en *Prime Time*, populaire et familial, étant différent de celui de la seconde partie de la soirée, plus individuel avec une forte proportion des couches cultivées, les émissions plus difficiles d'accès sont repoussées en seconde partie de soirée (Dagnaud, 1990). Les chaînes décident aussi de fidéliser les téléspectateurs en standardisant les formats des émissions - 26, 52, 90 minutes - s'adaptant ainsi aux carrefours horaires qui structurent la grille des programmes (Dagnaud, 1990). D'autres changements sont opérés afin de coller aux us et coutumes des téléspectateurs. Le temps d'antenne est tout d'abord allongé pour ouvrir au maximum l'antenne ce qui per-

[3] Institut Français d'Opinion Publique, organisme de sondage français créé en 1938.

[4] Chaîne publique anglaise : British Broadcasting Corporation.

[5] Office de la Radio et de la télévision Française : organisme remplaçant la RTF le 27 juin 1964. Cet office est placé sous la tutelle du ministère de l'information de l'époque. Son conseil d'administration est composé à 50 % de représentants de l'État et à 50 % de représentants de la presse écrite et de personnalités diverses. Quatre missions lui sont alors assignées : informer, distraire, éduquer et cultiver.

[6] Télédiffusion de France : organisme formé du regroupement de la régie de diffusion et de la direction de l'action technique. Il a pour charge d'assurer la diffusion des ondes hertziennes.

[7] Société Française de Production et de création audiovisuelle : autrefois organisme public, il est privatisé depuis 2001 (groupe Euro Média Télévision). La SFP assure à ses clients (producteurs, diffuseurs, institutionnels) une prestation globale ou sur mesure alliant la captation, l'administration de production, les plateaux, les décors, le matériel de fiction, etc.

[8] Institut National de l'Audiovisuel qui a pour mission la conservation du patrimoine audiovisuel, l'exploration et la mise à disposition de ce dernier, l'accompagnement des évolutions du secteur de l'audiovisuel à travers ces activités de recherche, de production et de formation.

[9] Moment de la journée qui réunit le plus de monde devant la télévision. Ce moment peut être différent selon les pays. En France, il est coutume de le situer aux alentours de 20 h 45.

met entre autres la multiplication des espaces publicitaires. Les grilles des programmes sont organisées en agenda avec des rendez-vous quotidiens dans la journée et hebdomadaires pour les soirées. Ainsi, aux diverses cases horaires coïncident des genres dominants : fiction et magazine dans la journée, jeu et divertissement avant les journaux télévisés, fiction et variétés après 20 h 30 et magazine en seconde partie de soirée. Cette répartition tient compte des téléspectateurs aux diverses heures de la journée et du mode de consommation. Autre changement opéré, l'adaptation des formats audiovisuels : plus court dans la journée quand la volubilité de l'écoute est à son comble, plus long en soirée quand la disponibilité de tous les membres de la famille est à son maximum. Ainsi, la géométrie des grilles tente d'épouser le plus possible les attentes et les rythmes de vie du public. Un effort est également fait quant à l'harmonisation générale de la grille. On tente d'atténuer les ruptures entre les émissions pour répondre à un souci fondamental de la programmation : ne jamais dérouter les téléspectateurs. Par conséquent, on organise les enchaînements entre les programmes de telle façon que les gens ne changent pas de chaînes.

Afin de réguler l'activité des chaînes, on crée en 1982 la Haute Autorité de la Communication Audiovisuelle (HACA) [10] dont les statuts prévoient « la définition de normes permettant d'assurer l'harmonisation des programmes ». Ces préceptes seront difficiles à appliquer puisque la loi de 1974 incite directement les chaînes à adopter une attitude compétitive qui se reflète sur les grilles des programmes.

Dans ce contexte, la fonction de programmation reçoit une reconnaissance en apparaissant pour la première fois de l'histoire dans les organigrammes des chaînes. La seconde chaîne nomme, en 1981, un directeur de la programmation et institue le rôle de responsable d'unité de programmes qui ordonnance les programmes. Ce choix se révèle payant puisque les années 1982 - 1983 sont encore aujourd'hui considérées comme les années noires de TF1. Antenne 2 remporte plus qu'une victoire symbolique : son journal télévisé devance celui de la première chaîne. Cette dernière décide de contre-attaquer, mais privilégie une approche managériale de la situation. Ainsi, le budget alloué aux études sur le public est multiplié par six. On nomme un directeur des études ayant pour mission d'améliorer considérablement le taux d'écoute. TF1 lance alors le slogan « La grande chaîne populaire de qualité ». Enfin, l'influence des milieux publicitaires commence à se faire sentir, laissant présager l'évolution que connaîtra la première chaîne dans les années qui vont suivre.

Apparition des chaînes privées et privatisation

Le 4 janvier 1985, François Mitterrand affirme : « Je suis pour la liberté d'informer. La question ne se pose pas d'être pour ou contre. Les moyens de diffuser les images vont se multiplier. Le problème est de savoir comment organiser cette liberté » (France 3, 2003). Par cette déclaration, le gouvernement autorise la création de chaînes privées hertziennes. Le 20 février 1986, la première chaîne commerciale privée française, la Cinq, voit le jour suivie un an plus tard, de la M6.

Le grand bouleversement du paysage audiovisuel français intervient cependant en 1986, avec la privatisation de TF1. Cette privatisation aura bien entendu des conséquences sur la programmation. Il existe maintenant une réelle volonté de s'adapter aux goûts et habitudes du public, et des études sociologiques on passe à une stratégie marketing. Dorénavant, avant de mettre en place un projet, on passe par des études de marché et on scrute quotidiennement l'évolution de l'audience ainsi que les cotes de popularité des animateurs. Privatisation de TF1, apparition de chaînes privées hertziennes : toutes les conditions sont réunies pour le déclenchement de la guerre des chaînes que l'on tente d'éviter depuis près de 30 ans.

La création des chaînes privées génère une concurrence commerciale intense dans la mesure où le financement de ces dernières vient exclusivement de la publicité (Cazenave, 1994). Le marché devient prioritairement celui des annonceurs. Afin de les attirer, on leur propose les meilleurs espaces publicitaires.

En permettant la simultanéité de plusieurs émissions et en amorçant le jeu de la concurrence, la multiplication des télévisions publiques avait déjà démontré l'importance de connaître les goûts du public, mais c'est indéniablement la privatisation qui a amplifié le processus. La présence des téléspectateurs ne se décrète pas, elle se conquiert, c'est ce qui explique la guerre de programmation que se livrent les chaînes de télévision [11] depuis presque vingt ans.

Alors qu'on raisonnait contenu, on pense désormais public. La télévision de l'offre cède le pas à une télévision de la demande. Peu à peu sont pris en compte les objectifs de toute entreprise économique : la rentabilité, et ses critères : la part de marché.

[10] En 1974, après l'éclatement de l'ORTF, les dirigeants des trois chaînes avaient déjà mis en place un comité de coordination.

[11] Dès 1987, Antenne 2 pratique une concurrence de programmation avec TF1 bien que la moitié de ses revenus soient issus de la redevance (taxe que doit acquitter tout propriétaire de poste de télévision afin de financer les chaînes de service publique). (Cazenave, 1995).

L'utilité de la programmation

Pour l'entreprise de télévision, la programmation est le moyen essentiel pour rationaliser son activité. Dans le cas théorique de chaînes publiques sans ressources publicitaires, elle est le moyen d'assumer leur vocation de service public en permettant l'accès du plus large public à leurs programmes. Pour les chaînes privées commerciales, elle est le moyen de rendre les audiences isomorphes à celles visées par les annonceurs afin de justifier les tarifs des créneaux publicitaires (Lochard, 1995). On peut ainsi dégager deux grandes fonctions de la programmation télévisuelle : la création de l'identité d'une chaîne et le moyen de financer son activité.

Programmation et identité des chaînes

Toute chaîne de télévision doit pouvoir en permanence justifier son existence et marquer sa différence par rapport aux chaînes concurrentes. La politique de programmation est l'instrument fondamental qui doit permettre de forger l'identité de la chaîne et de fidéliser les téléspectateurs. Le concept d'identité peut être défini dans ce contexte comme une stratégie déployée afin de permettre à chaque chaîne d'apparaître unique et différente, voire la meilleure. Il est logique que l'âme d'une chaîne s'exprime à travers sa programmation.

Cette affirmation de son identité est fondamentale pour une chaîne de télévision, car cela lui permet non seulement d'attirer un genre d'annonceurs mais également de réaliser les meilleures audiences possibles. En effet, il ne suffit pas pour une chaîne de présenter de bons produits aux téléspectateurs, encore faut-il qu'ils s'intègrent parfaitement dans le projet éditorial que constitue la grille des programmes. Cette grille, loin d'être un simple agrégat de produits autonomes, est un ensemble articulé dans lequel chacune des émissions prend sa valeur à travers les relations établies avec les autres composantes (Lochard, 1995). Programmer revient donc à créer un produit dont la somme est supérieure aux parties qui le composent. La programmation prend alors tout son sens dans sa vision globaliste, au sens philosophique du terme. La grille doit correspondre à un concept cohérent de chaîne. C'est par la recherche et la préservation de cette cohérence que la télévision a évolué du support au média. N'importe quel programme ne peut être diffusé sur n'importe quelle chaîne, même en choisissant soigneusement l'horaire. Pouvons-nous imaginer un seul instant France 2, chaîne de service public, diffuser un film pornographique, même à une heure tardive ?

La recherche d'audience n'est pas alors la principale motivation, il s'agit plutôt de conforter l'image de marque de la chaîne. Les Américains ont baptisé ce mécanisme *branding*. Pour Abbe Raven, célèbre programmeur américain [12], « Créer une marque de reconnaissance pour votre chaîne est déterminant dans l'environnement d'aujourd'hui et les programmes phares sont à ce titre d'une grande aide » (Le Champion, 2000). La programmation revient donc à un acte technique qui traduit une politique éditoriale elle-même inscrite dans un projet d'entreprise. Celui-ci peut alors varier d'une entreprise à l'autre. Nous pourrions alors penser que les chaînes de télévision publiques ou privées se caractérisent voire se différencient par leur politique de programmation. Dans les faits, on constate que les mécanismes de programmation sont communs à la plupart des chaînes, les grilles qui fixent les rendez-vous réguliers au public étant quasiment identiques. Malgré tout, les choix de programmation répondent également à des considérations diverses, variables selon les chaînes : audience, mission de service public, contraintes publicitaires, stratégies de différenciation ou d'imitation.

Programmation et annonceurs

La programmation télévisuelle poursuit également un autre but : proposer les meilleurs créneaux aux annonceurs. En effet, chaque chaîne tente d'élaborer des programmes capables de satisfaire à la fois leur clientèle et leurs prescripteurs. Il s'agit des annonceurs pour les chaînes commerciales et d'une combinaison subtile entre les annonceurs et les pouvoirs publics dans le cas des chaînes d'État.

Dans cette optique, la logique de programmation des chaînes généralistes vise à rejoindre les audiences les plus massives pour atteindre certains objectifs, ceux des annonceurs. Ainsi, l'une des cibles les plus recherchées demeure la « ménagère de moins de 50 ans » qui représente une minorité des téléspectateurs (Le Champion, 2000) mais que 70 % des annonceurs veulent séduire parce qu'elle influe directement sur les achats du ménage. Il est évident que cette volonté aura des répercussions sur le choix de programmes et leur ordonnancement, ce qui permet de mieux saisir l'expression « la dictature des ménagères de moins de 50 ans ». La télévision généraliste à finalité commerciale présente donc un biais dans sa programmation dite tout public puisqu'une hiérarchie s'est établie en fonction de la valeur relative de la cible.

[12] Aux États-Unis, les programmeurs sont reconnus par les chaînes de télévision mais également par le public.

La situation n'est pas vraiment différente en ce qui concerne les chaînes publiques. L'apparition en 1968 de la publicité à la télévision publique et celle sur les chaînes privées a fait glisser leur logique de programmation vers une approche nettement commerciale (Le Champion, 2000). Aujourd'hui, parce qu'une partie de leurs revenus provient de la publicité, les chaînes étatiques se trouvent entraînées dans la spirale de la course à l'audience et de la segmentation des publics. Cette attitude des chaînes de service public est paradoxale, car on pourrait s'attendre à ce qu'elles fassent une place aux populations exclues de la norme des annonceurs.

Le fonctionnement de la programmation

Profession : programmateur

Le métier de programmateur acquiert ses lettres de noblesse durant les années 1980 avec l'arrivée des chaînes commerciales et la formalisation d'un faisceau de règles permettant aux chaînes d'atteindre leur public. Cette fonction est rapidement devenue prépondérante au sein des chaînes de télévision. Il n'existe pas de formation spécifique pour les programmeurs qui sont habituellement recrutés parmi les praticiens de la télévision, souvent qualifiés de « magistère de la culture télévisuelle » (Dagnaud, 1990). Programmer étant pratiquement toujours le fruit d'un travail collectif, il est difficile d'en attribuer le mérite à un individu ou à une fonction particulière dans l'organigramme. La question concerne autant les directeurs généraux, les directeurs du marketing et des études, le directeur des programmes et, enfin, le directeur de la programmation qui entretiennent un dialogue permanent afin d'élaborer un projet éditorial. Celui-ci est ensuite concrétisé par les services concernés, en particulier le service de la programmation et le service du marketing et des études. Ceux-ci ont pour fonction d'organiser, d'évaluer et de réajuster la programmation à la lumière des réactions et des attentes du public (Rudman, 1990).

Le programmateur participe donc à la définition de la ligne éditoriale de la chaîne, supervise la sélection des achats, oriente les investissements de production, les planifie dans le temps et peut intervenir sur tous les contenus hormis l'information. Comme stratège et tacticien dans l'ordonnement des programmes, c'est lui qui élabore la grille des programmes (Dagnaud, 1990). Son rôle se définit comme l'organisateur des rencontres entre des programmes et le public et s'apparente à celui d'un *media-planner* dans une agence de publicité, car en jouant sur des paramètres temporels, il doit veiller à assurer la meilleure adéquation entre les émissions et les cibles que sont les téléspectateurs (Lochard, 1995).

L'évolution du métier de programmateur

Le programmateur dispose de plus en plus d'outils qui lui permettent de mieux cerner les goûts du public. Il n'ordonne plus simplement des émissions produites par les unités de programmes de la chaîne, mais, à l'affût du public, il devient également demandeur auprès des producteurs d'émissions qui, selon lui, intéresseront les cibles privilégiées de sa chaîne. La fonction de programmateur est donc progressivement passée de celle d'un simple technicien qui agence les flux constitués indépendamment de lui, à celle de définisseur des besoins et commanditaire de contenus devant être conformes aux standards de la grille et aux objectifs d'audience.

Aujourd'hui, la programmation affirme se fonder sur une connaissance sociologique approfondie du public et de ses goûts et même pouvoir anticiper les aspirations des téléspectateurs. D'après les programmeurs, leur expertise repose avant tout sur leur connaissance du public. Le terme « expertise » prend ici toute son importance, car ils sont convaincus d'être des experts de la société contemporaine. Ils pensent en effet que, plus que tout autre produit culturel, la télévision révélerait la nature profonde du public. Cette monomanie du public révèle le mode de pensée des programmeurs pour qui la télévision n'est plus un simple support de produits, comme elle pouvait l'être durant le monopole du service public, mais bien davantage un objet relationnel. Ainsi, la programmation tente maintenant de dépasser la notion de télévision comme support de l'information pour atteindre celle de média qui fait partie intégrante du processus de communication.

Deux autres éléments ressortent de la logique des programmeurs : 1) la télévision n'est pas destinée à remplir une mission pédagogique ; 2) sa finalité n'est pas la connaissance en soi. Bien entendu, tous s'entendent pour dire que la télévision doit ouvrir sur le monde, informer, faire réfléchir, mais sur le mode du plaisir. La télévision répondrait donc à une autre aspiration que celle du savoir, soit à celle de combler des besoins plus ludiques. Le téléspectateur attendrait avant tout du divertissement et de l'évasion et la télévision généraliste ne pourrait se soustraire à la demande du public.

Programmation et marketing

Si la télévision de l'offre fonctionne de haut en bas, selon un système pyramidal, la télévision de la demande s'articule sur le schéma inverse, de la base vers le haut. Il ne s'agit plus alors de seulement contenter son public, mais de l'analyser finement afin qu'il s'accroisse. La télévision étant devenue une véritable entreprise de communication tributaire du marché, il s'agit avant tout de séduire le public, de le fidéliser comme un consommateur. Il est donc nécessaire de connaître et d'analyser les comportements de l'audience. À cette fin, on passe au crible les goûts, les modes de vie et les attentes des téléspectateurs. Ceux-ci sont ensuite rassemblés selon des groupes cibles plus ou moins intéressants pour les annonceurs [13]. C'est à ce moment que le marketing entre en jeu.

Le marketing des programmes et de la programmation s'est très longtemps satisfait d'études de nature quantitative. L'industrie de la télévision, financée majoritairement par des ressources publicitaires, a développé un marketing réactif reposant sur un arsenal d'outils quantitatifs précis et sophistiqués qui mesurent avec précision l'audience des écrans publicitaires et des programmes. Cette estimation de la performance permet entre autres d'adopter une attitude réactive : changement de programmation, réajustement de la géométrie des grilles et des contenus.

Pour aller au-delà des indications données par les chiffres d'audience, ceux-ci sont couplés avec des analyses qualitatives afin de savoir quels genres de personnes regardent la télévision à tel moment et d'apprécier les logiques d'enchaînement des programmes et les parcours des publics. La programmation peut ainsi s'appuyer notamment sur des données d'audience et des études sociologiques, par exemple sur l'utilisation des temps de loisir, la présence des individus à leur domicile ou le temps d'écoute. La très grande majorité des études aussi bien quantitatives que qualitatives reposent sur l'exploitation du Médiamat et du système Viewtime [14].

Parmi les méthodes qualitatives, les groupes projectifs sont privilégiés. Ces derniers permettent de connaître l'évolution des opinions et d'explorer de façon assez profonde les mécanismes de production des opinions ainsi que les attitudes et les comportements des téléspectateurs. Avant de lancer une émission, les chaînes réalisent des études de marché et des tests d'émissions (Trinquecoste, 1989). Un échantillon de téléspectateurs visionne une émission, le but n'est pas de savoir combien de personnes ont aimé ou non le programme proposé, mais de remonter un certain nombre d'axes, de pistes pour optimiser l'émission. Plus rarement, on ajoute à cette technique de groupe des entretiens individuels. D'une part, les professionnels préfèrent les dynamiques de groupe qui se révèlent plus riches en information, d'autre part, le délai entre le moment où la chaîne obtient le pilote et sa diffusion a tendance à se raccourcir.

Deux autres types d'études qualitatives sont également utilisés, les études sémiologiques et l'approche par socio-styles. Les premières permettent de bien comprendre, sur le plan esthétique et sur le plan des mécanismes narratifs, la manière dont est reçu ou compris un programme. Ainsi, la sémiologie étudie, à partir du programme lui-même et de la manière dont il est réalisé, les effets de sens qu'il produit de façon implicite et explicite. Cette méthode apporte des informations précieuses sur le sens produit par les programmes et sur les manières dont ce sens est susceptible d'être décodé. Enfin, l'approche par socio-styles dresse une typologie des publics définie à partir du regroupement de traits de caractère communs. Cela permet de tracer des profils qualitatifs d'audience très proches des modes de vie des publics et ainsi de mieux savoir quels produits leur proposer.

Les programmeurs disposent aussi d'autres sources de renseignements dont les abonnements aux organismes d'étude de l'audience, un budget annuel de plusieurs millions d'euros leur permettant de commander des travaux spécifiques comme des simulations ou des études sur les bandes annonces (Dagnaud, 1990).

Les règles de la programmation

Longtemps décrite comme le domaine de l'intuition, du pragmatisme et du bon sens, la programmation a ensuite été formalisée jusqu'à ce que des règles émergent (Dagnaud, 1990). Elles forment maintenant une véritable grammaire d'assemblage des programmes avec une syntaxe et un sens général. Le respect de ces règles et l'utilisation des outils mis à la disposition des programmeurs permettent la construction de la grille des programmes des chaînes de télévision, privées ou publiques.

La programmation d'une chaîne de télévision se fait par étapes. Premièrement, il faut établir les grandes lignes de la politique générale des programmes, c'est le temps des inflexions majeures de la politique des programmes. Par la

[13] Depuis les années 80, ce sont près de 300 000 informations quotidiennes qui sont gérées par le service marketing des différentes chaînes.

[14] Appareils de mesure de l'audience télévisée.

suite, il s'agit de traduire ces orientations dans une grille, on attribue à tel type de programmes les différentes cases horaires des jours de la semaine. La grille est normalement établie pour une saison, avec des modifications éventuelles l'été ou lors des fêtes de fin d'année. Les programmes prévus aux heures de grande écoute sont naturellement ceux qui définissent le mieux les points forts de la politique des programmes. Enfin, il faut prévoir quelques semaines à l'avance des émissions précises qui seront diffusées dans les cases de la grille ainsi que des programmes de remplacement pour pallier les hypothétiques défaillances techniques ou humaines.

La programmation consiste à rechercher la meilleure adéquation entre des produits donnés et les disponibilités d'un public potentiel à un moment donné ce qui laisse présager un certain nombre de contraintes. En effet, le programmeur n'est pas un ordonnateur libre, livré à sa subjectivité, il doit, au contraire, démontrer son objectivité face à des réalités intangibles. En plus des contraintes communes à toute entreprise comme le budget et les ressources humaines, il rencontre des contraintes propres à la télévision, par exemple les achats et la production, en plus de la législation qui régleme son activité.

Programmation et législation

Les chaînes doivent respecter un certain nombre d'obligations imposées par l'État par le biais du CSA [15]. L'activité d'une chaîne de télévision est tout d'abord régie par un cahier des charges élaboré lors de sa création. De plus, les chaînes sont contraintes de respecter ce qui est communément appelé les sept règles d'or de la programmation, autant de contraintes provenant de l'État.

1. Les chaînes sont soumises à un quota de 60 % de diffusion d'œuvres françaises et européennes afin de limiter la présence de programmes nord-américains dans les grilles.
2. Les films ne peuvent être diffusés les mercredi et vendredi après 22 h 30 (sauf le ciné-club) ni le samedi en *Prime Time*.
3. Les différentes organisations politiques doivent être équitablement présentes à l'antenne, surtout dans les périodes électorales.
4. Les chaînes doivent signaler aux téléspectateurs les programmes qui peuvent heurter la sensibilité du jeune public.
5. Le nombre de coupures publicitaires doit être limité.
6. La publicité doit être absente lors des émissions. La marque d'un produit ne doit pas être citée ou apparaître à l'écran.
7. Les programmes des différentes chaînes doivent être connus quinze jours à l'avance.

Les contraintes fonctionnelles de la programmation

Le programmeur rencontre également de nombreuses contraintes liées au fonctionnement même de l'activité télévisuelle. La plus importante demeure l'argent, le nerf de la guerre dans la lutte que se livrent les chaînes de télévision. La multiplication des chaînes hertziennes et satellitaires de même que l'allongement du temps d'antenne se sont traduits par une augmentation des coûts et, conséquemment, par une diminution des sommes disponibles pour chaque heure de programme à diffuser. Cela peut sembler paradoxal car les revenus des chaînes ont sensiblement crû ces dernières années notamment à cause de l'augmentation des bénéfices dégagés grâce aux annonceurs qui influencent la structure de la grille des programmes. Les chaînes de télévision publiques étant devenues de véritables entreprises, leurs investissements et postes de dépenses ont également été modifiés ce qui entraîne une dilution des revenus qui ne bénéficient plus en priorité aux programmes.

Le programmeur doit donc faire face à un certain nombre de contraintes financières, éditoriales, administratives, et la confection d'une grille de programmes aboutit à une solution de compromis qui doit offrir des gages d'équilibre et de cohérence (Lochard, 1995). En effet, pour le téléspectateur, cette grille intervient comme une assurance de continuité qui lui propose un quadrillage du temps télévisuel articulé autour de moments forts ; les fameux carrefours de programmation qui divisent les journées en diverses périodes : *Day time* [16], *Access time* [17], *Prime time* et *Se-*

[15] Le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel est l'autorité suprême en France en matière d'audiovisuel. Il nomme les présidents des chaînes de télévision et de radio publiques.

cond time [18] . La grille est également garante de la diversité, elle doit donc répartir dans la journée et dans la semaine les différents genres et contenus d'émissions.

Si le programmateur parvient à inclure dans sa grille des programmes forts, récurrents, il a de bonnes chances de créer des rendez-vous qui favoriseront la fidélisation de son public. À l'intérieur du flux télévisuel, ces bornes de ralliement que sont les émissions attendues et reconnues par les téléspectateurs constituent des repères utiles pour le public et des points de fixation précieux de l'audience pour les programmateurs. La fonction première de la grille consiste en effet à marquer le flux, à y placer des repères. Afin d'annoncer ces rendez-vous, il existe des émissions asiles, c'est-à-dire des émissions qui annoncent d'autres émissions de la chaîne, par exemple les journaux télévisés. Une émission doit être à sa place et non pas à une place quelconque comme dans le flux. Le but de cette manœuvre est de faire apparaître des différences entre les programmes et non plus la continuité de la chaîne.

Il y a deux grands types de grille de programmation : verticale et horizontale. La grille verticale priorise la nouveauté et se caractérise par un enchaînement de programmes sans émissions récurrentes. La grille horizontale mise au contraire sur les rendez-vous que les téléspectateurs intègrent dans leurs habitudes. Les grandes chaînes généralistes tendent à préférer les grilles de type horizontal avec l'ajout de rendez-vous exceptionnels.

Le programmateur doit donc composer avec un certain nombre de règles dont celle de l'horizontalité maximale de la grille [19] . La programmation étant un art de la rencontre, la grille doit proposer des rendez-vous clairs, quotidiens et les programmes doivent être connus avant même d'être vus. Les programmes perdent ainsi le caractère aléatoire d'autrefois qui avait tendance à déstabiliser le public (Souchon, 1990). Cette règle rend nécessaire les études sur la disponibilité du public. En comparant une grille des programmes des années 1960 à une grille actuelle, on peut mesurer le chemin parcouru dans la prise de conscience de cette règle élémentaire de programmation et la volonté de la respecter.

Le programmateur doit également vérifier la compatibilité des programmes avec ceux des chaînes concurrentes. L'une des règles implicites de la programmation est d'essayer de proposer des programmes qui se suivent et se ressemblent pour inciter le public à rester à l'écoute tout en attirant une partie de ceux qui n'étaient pas disponibles. Une émission ne doit jamais être dissuasive pour le public du programme précédent, on évite donc les ruptures brutales. Cette règle est particulièrement importante pour les émissions de fin d'après-midi. En revanche, au carrefour de 20 h 30, les choix semblent plus indépendants du programme précédent. Dans la majorité des cas, surtout pendant les heures de grande écoute, la télévision se regarde à plusieurs. Même au sein d'une famille, homogène socioculturellement, les goûts divergent selon les âges. Le programme accepté par tous est alors celui qui sera considéré comme le moins inacceptable par l'ensemble : la règle du programme le moins contestable [20] . Puisqu'il n'existe alors pas de public spécifique, la télévision doit s'adresser au grand public. Il ne s'agit pas de s'interdire des sujets spécifiques, mais il faut les traiter de manière générale afin de tenir compte des dominantes et des différences de coloration du public selon les jours et les heures.

La plupart des chaînes généralistes proposent une nouvelle grille en septembre et en janvier avec des ajustements en cours d'année pour l'optimiser. D'une saison à l'autre, le nombre de cases horaires à modifier est relativement restreint. Cette modération dans le changement peut s'expliquer par le souci d'économie des chaînes, mais aussi par le fait que les téléspectateurs aiment retrouver des émissions appréciées et familières. Cependant, la programmation est aussi une lutte contre les concurrents. Les déprogrammations de dernière minute illustrent combien le programme d'en face peut avoir des incidences sur les résultats de l'audience. Quand la chaîne leader propose une programmation forte, l'idée est d'offrir des programmes alternatifs et la direction des programmes peut proposer une contre-programmation. De plus, des événements fortuits, comme la disparition d'une personne publique, peuvent amener une chaîne à modifier sa programmation pour une soirée spéciale.

En concevant une grille, le programmateur doit prendre en considération trois éléments principaux : le genre d'émissions, l'audience et la publicité. La grille de programmation tente de suivre au mieux les habitudes de vie des téléspectateurs et leur métabolisme cathodique. La stabilité étant gage de succès, les grilles sont devenues des repères dans la gestion du temps. Aux habitudes de vie répondent des rendez-vous fixes qui finissent par structurer le quotidien des téléspectateurs. À force de construire leur programmation sur des critères de rationalisation des coûts des grilles et de la contrainte d'audience, les chaînes généralistes hertziennes en viennent inévitablement à proposer plus ou moins les mêmes types de programmes aux mêmes horaires pour les mêmes cibles ce qui conduit à une uni-

[16] Rendez-vous quotidien proposé par une chaîne de télévision.

[17] Programme précédant le *Prime Time*.

[18] Programme suivant le *Prime Time*, soit le programme de deuxième partie de soirée en France.

[19] Nous parlons ici des grilles des chaînes généralistes et non des chaînes thématiques comme ARTE qui a adopté une grille verticale.

[20] Traduction libre de « *less objectionable programming* ».

formisation du paysage audiovisuel français.

Le numérique : nouvelle phase de mutation du métier de programmeur ?

L'apparition, en 1985, des premières chaînes commerciales et la privatisation de TF1 ont institué le jeu de la concurrence et ainsi détourné la programmation de sa fonction première : la complémentarité des chaînes du service public. Cette modification a été aussi renforcée par le rôle devenu prépondérant des annonceurs. Aujourd'hui, on assiste à la troisième phase de mutation de la programmation. En effet, les possibilités offertes par le numérique font éclater le système de flux linéaire de la diffusion. La fonction de programmeur, par conséquent, se complexifiera puisqu'il devra prendre en compte, dès l'amont, les possibilités de production multisupport et les services qui pourront être associés - antenne, vidéo, édition, Web.

Plusieurs pensent que l'arrivée de la télévision à péage constituera la vraie révolution de la programmation. On ne verra plus l'effet de masse de l'audience mais l'individualisation de la réception. L'explosion du numérique entraînera certaines modifications de la notion de programmation, l'offre devant procurer un plaisir immédiat. Ces chaînes fonctionneront comme de simples supports à la diffusion de programmes et non plus comme un outil de lien social. C'est le concept même de média tel que nous l'avons défini qui sera remis en cause. Reste à savoir quelle sera la réaction des chaînes hertziennes et leur évolution. Il risque d'y avoir d'un côté, les chaînes payantes qui proposeront une large palette de programmes de bon niveau à destination d'un public privilégié, et où le téléspectateur, devenu client, pourra sanctionner le diffuseur en renonçant à l'abonnement. D'un autre côté, des chaînes de plus en plus fragilisées financièrement devront renoncer partiellement à proposer des émissions de qualité pour la masse des téléspectateurs non abonnés [21]. Un tel scénario entraînerait une modification du concept même de programmation. On assisterait à une réduction des plages d'informations, au développement d'émissions de plateaux et à un recours massif à la rediffusion - plus particulièrement des fictions étrangères -, car tout devrait être fait afin d'aboutir à une réduction des coûts de la grille. Ainsi, au lieu d'avoir une télévision axée sur la demande du plus grand nombre, nous aboutirions à une télévision de l'offre pour les plus défavorisés.

Références

- BOURDON Jérôme (1990), *Histoire de la télévision sous De Gaulle*, Paris : Anthropos, 359 p.
- CAZENAVE Elisabeth et Caroline ULMANN-MAURIAT (1994), *Presse, radio et télévision en France de 1631 à nos jours*, Paris : Hachette (Collection Carré Histoire), 253 p.
- DAGNAUD Monique (1990), « Profession : programmeur », *Médiaspouvoirs*, vol. 20, p. 15-24
- FRANCE 3 (2003), *Télévision- un siècle d'histoire*, <http://www.francetv.fr/infos/evenements/tv/1982-1999.htm>
- LE CHAMPION Rémy et Benoît DANARD (2000), *Télévision de pénurie, télévision d'abondance. Des origines à Internet*, Paris : La documentation française, Notes et études documentaires, n° 5110, 224 p.
- LOCHARD Guy et Henry BOYER (1995), *Notre écran quotidien : une radiographie du télévisuel*, Paris : Dunod, Coll. Société, 203 p.
- MOUSSEAU Jacques (1989), « La programmation d'une chaîne de télévision », *Communication et langage*, vol. 80, p. 74-89.
- RUDMAN Anita (1990), « La programmation ? Un mix marketing-doigt mouillé ! », *Décisions Médias*, vol. 37.
- SOUCHON Michel (1990), « Les programmeurs et leurs représentations du public », *Réseaux*, vol. 39, p. 93-108.

[21] Voir à ce propos le n° 79 des Dossiers de l'audiovisuel : *Le nouveau paradoxe de la programmation, cibler et rassembler*.

TRINQUECOSTE Jean-François (1989), « Marketing, société de consommation », *Médiaspouvoirs*, vol. 16, p. 156-165.

Pour les personnes intéressées par le sujet, une compilation d'articles traitant de la programmation:

BABOULIN Jean-Claude (dir.) (1992), « Programmes et programmation, la télévision à l'heure du Marketing », *Les dossiers de l'audiovisuel*, vol. 41, janvier-février.

LEBOEUF Danielle et Corinne MÉGY (dir.) (1998) « Le nouveau paradoxe de la programmation, cibler et rassembler », *Les dossiers de l'audiovisuel*, vol. 79, mai-juin.