

Introduction

« *Bonsoir Mesdames, Bonsoir Messieurs,*

Voici notre première émission. Nous vous demandons de la suivre avec bienveillance.

Sans doute nous avons fait tout notre possible pour que le spectacle vous plaise : nous avons réuni de nombreuses vedettes et un excellent orchestre. Mais, tous, nous avons le trac, et nous abordons notre nouveau métier avec autant de modestie, croyez-le bien, que d'enthousiasme.

Ce soir, vous recevrez d'abord le relais de Paris pendant 15 minutes ; ensuite vous aurez un programme de variétés. Demain, vous aurez une séance documentaire et culturelle. Ainsi, dès le début, nous varions les genres. C'est vous qui nous direz, après quelques jours, ce que vous aimez et ce que vous aimez moins.

Nous vous demandons de garder le contact, et de nous écrire : ainsi nous ferons ensemble notre télévision. Tout notre dévouement vous est acquis. »¹

C'est avec ces mots que la speakerine Andrée Rolin annonce le premier programme de télévision de la RTBF - qui s'appelait encore INR - le 31 octobre 1953. A cette époque, la notion de programmation télévisuelle n'existe pas encore.

Et pourtant, l'annonce d'Andrée Rolin reprend déjà dans les grandes lignes les principes de la programmation telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, plus de 50 ans plus tard. Varier les genres : variétés, documentaire, culture. Et plaire. Tout le dilemme d'une chaîne de service public.

Même le marketing, certes rudimentaire, est de la partie : le public est invité à donner son avis sur les programmes. On est encore loin des sondages d'opinion et du qualimat, mais dès le départ, le projet est clair : la télévision de service public se fait avec le public.

Questions de recherche

Un demi-siècle plus tard, où en est la programmation télévisuelle ? D'intuition, elle est devenue technique. De bricolage, elle est devenue art.

L'encyclopédie de la télévision du Museum of Broadcast Communications de Chicago explique que « the term « programming » obviously refers both to television content and to strategies of content selection and presentation »². La notion de programmation télévisuelle

¹ TV25, RTBF, p.14

² <http://www.museum.tv/archives/etv/P/htmlP/programming/programming.htm>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

est donc en réalité plus large que son nom ne semble l'indiquer. Elle ne se limite pas au simple établissement d'un horaire dans lequel on devrait « caser » des programmes. Au contraire, elle recouvre un champ immense, qu'il convient de cerner.

Au-delà des grilles de programmes, résultat visible d'un travail d'équipe, se mettent en branle une série de processus complexes, de décisions, qui émanent d'êtres humains. L'objectif de ce mémoire est de déconstruire ces processus, et de déterminer quelle est leur influence sur la grille des programmes.

Pour cela, je suis parti à la rencontre de ceux qui font les programmes. La grille des programmes n'est pas l'œuvre d'un seul homme. Administrateur général, directeur de la télévision, directeur de la programmation, directeur des études stratégiques, directeurs des unités de production et directeurs des achats, tous se réunissent pour mettre au point le « menu » de leur télévision. Quel est le rôle de chacun ? Quel pouvoir ont-ils réellement ? Où commence et où s'arrête leur zone d'action ? Ce sont ces questions qui devront être éclaircies dans ce mémoire.

Ce mémoire se veut pratique et pragmatique. Au lieu de partir de la théorie, je pars systématiquement du point de vue du programmateur. Je me base sur le cas de la RTBF, dont l'histoire récente a été quelque peu chahutée. Après le plan Magellan qui a esquissé un renouvellement de la programmation en 2003, et l'arrivée en 2006 d'un nouveau directeur des antennes très médiatisé, Yves Bigot, il me semblait temps de faire une évaluation critique des changements.

Cet angle d'attaque permet de comprendre comment se construit une grille des programmes, dans la réalité complexe d'une entreprise de service public, en y incluant toutes les contraintes humaines, légales et financières que cela suppose.

Ce mémoire se divise en deux questions de recherches distinctes. La première, généraliste, consiste à déterminer l'étendue des métiers liés à la programmation télévisuelle et à en définir la teneur. Les questions qui se posent sont : Qu'est-ce que le métier de programmateur télévisuel ? Comment cela fonctionne-t-il en pratique ? Quel est le véritable pouvoir d'un directeur de la programmation ?

La deuxième question de recherche est spécifique à la RTBF. Elle consiste à mettre en application les réponses apportées dans la première partie du mémoire pour pouvoir analyser avec recul les changements récents dans la grille de la RTBF.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Survol de la littérature existante

La littérature concernant la télévision est extrêmement abondante. Ceci dit, elle se divise en plusieurs catégories. Premièrement, les ouvrages généraux sur la télévision apportent un éclairage très théorique sur ce média. Que l'approche soit sociologique, sémiologique ou historique, elle ne dit en général pas grand-chose du métier de programmeur vu de l'intérieur. Deuxièmement, les ouvrages sur les techniques télévisuelles ne nous sont pas d'un grand secours dans le cadre de ce mémoire puisqu'ils n'évoquent la télévision que dans son acception d'objet technique sujet à l'évolution scientifique.

Plus rares sont les ouvrages sur la programmation. Il n'existe quasiment aucune monographie sur le sujet. Seules exceptions : les ouvrages scolaires, destinés aux étudiants en gestion des médias¹. La majorité des écrits se rapportant à la programmation télévisuelle se trouvent dans des revues spécialisées. Les revues Réseaux et MédiasPouvoirs contiennent plusieurs articles qui empruntent la même voie que ce mémoire (le métier dans sa pratique quotidienne), bien qu'ils ne se focalisent que sur des exemples français.

C'est dans les cahiers édités par le service d'études de la RTBF, que l'on trouve, à partir des années 60, des articles qui se rapportent exactement à notre sujet d'étude. Malheureusement, ces cahiers ne sont plus édités depuis plus de 15 ans. Il faudra donc à mettre à jour les informations sur un métier qui s'est radicalement transformé durant cette période.

Une autre source d'information intéressante : les mémoires et thèses d'étudiants. Antoine Frédéric, Sébastien Capart et Sphresa Rugovac ont étudié les stratégies de programmation de la RTBF, avec un regard plutôt quantitatif sur des grilles, ramenées à des volumes d'heures de programmes. J'aurai donc à cœur de ne pas faire « doublon » et de garder un regard qualitatif sur les grilles.

Structure du travail

Le **chapitre 1** fera un survol historique de la programmation télévisuelle depuis ses débuts. La matière ayant été abondamment traitée dans d'autres travaux, je veillerai à ancrer cet historique dans la perspective de la question de recherche : une approche pragmatique, basée avant tout sur les hommes qui se cachent derrière ces grilles de programmes anonymes. Ainsi, je mettrai en lumière les relations qui existent entre les moyens dont disposent les programmeurs et les stratégies de programmation qui en résultent.

¹ FONNET (L.), *La programmation d'une chaîne de télévision*, Dixit, 2003, 232 p.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le **chapitre 2** dressera le portrait des hommes qui, actuellement, font les grilles des programmes en Belgique francophone¹. Dans un premier temps, les différents types de métiers concernés par la programmation télévisuelle seront détaillés. Ensuite, c'est le parcours biographique des principaux intéressés qui sera esquissé afin d'établir un « portrait-type » du programmateur de télévision belge francophone.

Le **chapitre 3** examinera en détails et de façon pratique le processus de fabrication d'une grille des programmes. Les éléments théoriques seront confrontés à des exemples réels afin de mettre en lumière la différence entre la réflexion théorique et le résultat obtenu concrètement.

Le **chapitre 4** explorera toutes les autres facettes de la programmation télévisuelles. En effet, au-delà de la grille des programmes, la programmation s'intéresse à la forme et au contenu des programmes mêmes. Seront également évoquées, les diverses responsabilités qui incombent au directeur des antennes. En effet, le métier est multidisciplinaire et ce mémoire serait incomplet s'il n'évoquait pas ces missions, certes secondaires, mais qui font le quotidien d'un directeur des antennes.

Enfin, le **chapitre 5** appliquera le savoir acquis au cas de la RTBF, et tentera de dégager des pistes de réflexion sur les problèmes que connaît le service public face à la concurrence. Pour ce faire, un rappel historique éclairera d'abord le lecteur sur le contexte dans lequel baigne la RTBF. Ensuite, les objectifs d'une programmation télévisuelle seront mis en relation avec les contraintes d'un service public. Pour terminer, quelques cas concrets seront abordés, sur des grands thèmes de réflexion propres à la RTBF.

¹ Autrement dit, les chaînes de la RTBF (La Une, La Deux), les chaînes du groupe RTL (RTL-TVI, ClubRTL, PlugTV) et les chaînes du groupe AB (AB3, AB4). Les chaînes locales ou thématiques (comme Canal Z) ont des logiques de programmation différentes qui n'entrent pas dans le cadre de ce mémoire.

Chapitre 1 : histoire de la programmation télévisuelle

A l'échelle mondiale, l'histoire de la programmation télévisuelle n'est pas linéaire : en effet, la télévision ne s'est pas développée de façon identique dans tous les pays. Comme pour la plupart des médias, le contexte social et politique a joué un rôle déterminant. Par exemple, le système d'organisation des télévisions est totalement différent aux Etats-Unis et en Europe¹. Par conséquent, les logiques de programmation ne sont pas toujours les mêmes.

Cet historique de la programmation télévisuelle sera donc principalement eurocentrique, tout en ne perdant pas de vue que bon nombre de stratégies de programmation ont été importées des Etats-Unis.

Les débuts de la télévision

Héritage de la radio

Avant la deuxième guerre mondiale, c'est la radio qui règne sans partage sur le monde des médias audiovisuels. En Belgique, à partir de 1923, c'est Radio Bruxelles – radio privée soutenue par la firme de récepteurs SBR² – qui innove, sous l'impulsion de son patron Théo Fleischman. Dès 1930, le gouvernement crée l'INR, radio publique qui récupère la plupart des collaborateurs de Radio Belgique (ex-Radio Bruxelles). « Le succès de la radio publique est immédiat : on passe de 75 000 récepteurs en Belgique en 1930 à 1,2 millions en 1939. »³

La programmation de la radio est à l'époque différente de ce que l'on connaît aujourd'hui. Si la musique et les informations ont évidemment une place de choix, les dramatiques et lectures de livres remplissent également les grilles.

Alors que la radio connaît son âge d'or (entre 1930 et 1960), certains pays précurseurs comme l'Angleterre, l'Allemagne et les Etats-Unis font des premières expériences de télévision. L'Allemagne retransmettra notamment les Jeux Olympiques de Berlin en 1936, vers des postes de télévision publics disséminés dans quelques grandes villes du pays.

Après la guerre, la télévision sort petit à petit de sa phase expérimentale pour devenir un média à part entière. Tout naturellement, elle s'inspire de la radio. « When television broadcasting started to take off in the late 1940s and early 1950s, television producers adopted

¹ Aux Etats-Unis, vu l'étendue du territoire, un système de Networks s'est mis en place. Quelques grands groupes (ABC, NBC, CBS, etc.) diffusent leurs programmes via des chaînes locales qui leur sont abonnées.

² LAUWENS (J-F.), DE SELYS (E.), *Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs, bonsoir, 50 ans de JT à la RTBF*, Jordan Editions, 2006, p.8

³ Loc. cit.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

the network programming methods used in radio. »¹ En réalité, ce mimétisme n'est pas un hasard : ce sont en effet - pour la plupart - des professionnels de la radio qui prennent en main les rennes de la télévision. Il faut en quelque sorte "inventer" les métiers de ce nouveau média. Et puisque les organismes de radio se chargent aussi de la télévision, ce sont leurs collaborateurs qui s'y collent.

Et pas forcément les plus doués, d'ailleurs ! En Belgique, par exemple, la télévision n'enthousiasme pas les décideurs, et « ceux qui sont affectés à la télévision sont ceux que l'on trouvait inaptes à faire de la télévision. »²

Aux Etats-Unis, la transposition pure et simple d'émissions radio à la télévision bouleverse le rapport de force entre les deux médias : la télévision prend le dessus. « Television's early duplication of radio shows caused radio to take a downturn. Newer and engaging audiences in both sight and sound, television siphoned off radio listeners, giving credence to the fears radio harbored about the threat of television. While radio was floundering, television was experimenting with its potential. »³

L'adaptation de programmes de radio à la télévision reste encore aujourd'hui une technique qui fait ses preuves. Les exemples sont nombreux : Les Grosses Têtes, Le jeu des dictionnaires, CauetTV, CyberCafé, etc.

Quels étaient donc les programmes de la télévision primitive ? En Grande-Bretagne, la BBC se distingue, dès 1939, déjà par ses grands reportages de qualité (couronnement de Georges VI, derby d'Epsom).⁴ En France, ce sont les chanteurs de variétés qui font la joie des téléspectateurs. Même chose en Belgique, qui ne fait dans un premier temps que retransmettre « le relais de Paris » tous les soirs.

Aux Etats-Unis, dès le départ, ce sont des sponsors privés qui financent et réalisent les programmes de télévision en échange de la publicité. « The golden age of television is considered the 1950s, when programs such as "Kraft Theater," "Alcoa Hour," "General Electric Theater," "Philco Television Playhouse," "Playhouse 90," and "The Texaco Star Theater" flourished, seeking to make television the "theater in the home" so many had envisioned. »⁵

¹ PEREBINOSSOFF (P.) et alii, *Programming For TV, Radio And The Internet: Strategy, Development And Evaluation*, Focal Press, 2005, p.5

² LAUWENS (J-F.), DE SELYS (E.), op. cit., p.10

³ PEREBINOSSOFF (P.) et alii, op. cit., p.5

⁴ ALBERT (P.), TUDESQ (A-J.), *Histoire de la radio-télévision*, PUF, 1996, p.63

⁵ PEREBINOSSOFF (P.) et alii, op. cit., p.6

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Premiers pas en tant que média distinct

Ceci dit, la télévision des débuts est encore balbutiante : sa diffusion n'est pas régulière¹, et se limite à quelques heures en soirée. Dans ces conditions, et en l'absence de concurrence, nul besoin de mettre en place de véritables stratégies programmation. « A cette époque, appelée aujourd'hui période de la "télévision de l'offre", à cause du faible nombre de chaînes existantes, le public ne pouvait pas réellement faire connaître ses préférences, sauf celle de ne pas regarder la télévision [...] La grille de programmes était alors la somme des cases de programmation, constituées d'horaires et de durées. La grille de programmes était avant tout un outil de présentation synthétique et rationnelle des programmes. »²

En outre, l'audience est extrêmement réduite : l'annonce d'Andrée Rolin n'atteindra en 1953 que 6500 récepteurs.³

Nouveau média, la télévision se construit au jour le jour, empiriquement. Aucune réflexion de fond n'est faite sur les programmes. Une anecdote, concernant les programmes pour enfants de la RTF (Radiodiffusion-télévision française), l'illustre bien. « Jusqu'en 1952, le contenu des programmes enfantins est marqué par une grande part d'improvisation. Le peu d'intérêt qu'ils suscitent chez les décideurs et parfois même chez leurs réalisateurs [...] ne constitue pas un élément très encourageant. »⁴

Il faudra attendre l'arrivée d'hommes de terrain ou d'intellectuels convaincus par la télévision pour que les choses bougent. En France, c'est le réalisateur William Magnin qui insuffle une nouvelle dynamique aux programmes pour enfants. « L'arrivée de W. Magnin au "service des enfantines" de la télévision française en 1952 est assez déterminante. Il innove en effet, non pas tant au niveau du contenu mais plutôt par son souci de concevoir des émissions en rapport avec les attentes du public. Pour cela, il met en place diverses méthodes d'investigation. »

Magnin procède de deux manières : premièrement, il prend en compte le courrier spontané qui lui envoient les enfants et l'analyse. Deuxièmement, il met au point un système de caméras cachées. « Des caméras cinématographiques sont discrètement placées dans une pièce où des enfants regardent la télévision. Le film permet d'étudier les réactions afin de savoir ce qui a retenu l'attention des enfants et ce qui, au contraire, les a ennuyés. »⁵

¹ En Belgique, la diffusion deviendra quotidienne à partir de 1958, en échange de la redevance.

² FONNET (L.), op. cit., p.16

³ LAUWENS (J-F.), DE SELYS (E.), Op. Cit., p.12

⁴ BATON-HERVE (E.), *Les enfants téléspectateurs : programmes, discours, représentations*, L'Harmattan, 2000, p.44

⁵ Loc. cit.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Comme on le constate, la notion de feed-back du public, aujourd'hui poussée à son paroxysme avec l'audimat, n'est alors qu'une simple initiative émanant d'un réalisateur plus pointilleux que la moyenne, pas d'un directeur de la programmation. Et pour cause : il n'en n'existe pas ! Puisque la télévision n'est pas encore prise au sérieux, les décideurs n'éprouvent pas le besoin de systématiser les méthodes de feed-back, ou même de concevoir une grille des programmes selon un schéma réfléchi.

En Belgique, un des premiers à vraiment prendre conscience du potentiel de la télévision s'appelle Robert Wangermée. Administrateur général de la RTB(F) entre 1960 et 1984, il s'interroge sur « l'art de la télévision », qui serait différent du cinéma, du théâtre ou de la musique. Dans son article *Y a-t-il un art de la radio et de la télévision ?*¹ paru en 1963 dans les Cahiers de la RTB, il décrit la spécificité de la télévision. « La première caractéristique des arts de diffusion c'est donc qu'ils s'adressent à l'ensemble de la société [...] Ils ne semblent devoir rencontrer que des publics hétérogènes : aucune cohésion possible apparemment lorsqu'on s'adresse à la fois à l'ouvrier épuisé par une journée de travail mécanique, au paysan qui rentre des champs, au petit commerçant, à l'employé de bureau, à l'intellectuel, au médecin, au professeur, à l'artiste de métier. »

Début d'une réflexion structurée

Cette prise de conscience de l'hétérogénéité des publics de la télévision va ouvrir une nouvelle perspective sur les grilles des programmes : tenter de trouver les programmes adéquats selon le type de public susceptible de les regarder, et, en cas d'un public trop hétérogène, trouver le plus petit dénominateur commun qui permettra de rassembler tout le monde. Un rassemblement rendu nécessaire par la nouvelle concurrence entre les chaînes qui se multiplient à cette époque. Sans concurrence, pas de programmation au sens stratégique du terme.

« Jusqu'au début des années 60, la télévision n'avait qu'un plan de programme, très mobile. L'idée de la grille apparaît en 1962-1963 [...] Un principe d'action est posé pour les patrons de chaîne : la définition d'une trame rationnelle et intangible (dans la pratique elle sera en fait beaucoup bousculée) qui organise les programmes. »²

Dans les années 60, la programmation n'est pas encore un métier à part entière (elle est assurée par les patrons de chaîne), mais des intellectuels s'y intéressent de près. A la RTB, le

¹ WANGERMEE (R.), *Y a-t-il un art de la radio et de la télévision ?* in : Etudes de Radio-Télévision, Les Cahiers RTB, vol. 1, 1963, p.18

² DAGNAUD (M.), *Profession : programmeur*, MédiasPouvoirs, n°20, 1990, p.16

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

bureau des études de Radio-Télévision se consacre exclusivement à la réflexion théorique sur la radio et la télévision. Les années 60 sont riches en réflexions sur la programmation.

Gabriel Thoveron étudie en profondeur les habitudes de consommation télévisuelle des Belges et ses conclusions vont à contre-courant des idées reçues de l'époque. « On croit souvent les mobiles des téléspectateurs réglés par le contenu et la signification des messages diffusés ; or, les éléments extérieurs jouent un rôle plus décisif. C'est la concurrence entre activités qui règle les variations saisonnières, journalières, horaires de consommation ; c'est l'état de l'offre (les possibilités de captation) qui souvent déterminent la consommation ou non de telles formes de messages ; l'enchaînement même de ceux-ci entre en jeu face à un public très réceptif. »¹

En 1961, la RTB développe sa propre politique des programmes et abandonne en partie le relais de Paris pour produire ses propres programmes. « La nouvelle grille des programmes essaie de concilier information, divertissement, éducation et culture – fonctions inscrites au statut de la télévision. Dans un horaire très limité encore, celle-ci s'exerce à la tâche difficile de répondre aux goûts de la majorité du public sans négliger les groupes minoritaires. Aux heures "de pointe" de l'audience, en pleine soirée, elle place les émissions de fiction, les variétés et les grands reportages. Avant et après, aux heures plus "creuses", viennent les programmes pour publics limités : séries pour la jeunesse, par exemple, ou rubriques à ambition culturelle... »²

Mais, déjà, la télévision belge doit faire face à la concurrence étrangère, française en fait. Habitué au relais de Paris³, le public ne se montre pas d'un enthousiasme débordant face aux programmes belges qui supportent mal la comparaison. « La carrefour linguistique et culturel, et donc la situation à priori complexe qui en découle, a été mise à profit pour créer peu à peu un pôle de développement de l'industrie télévisuelle : beaucoup plus tôt que les autres pays européens, les pays du Benelux se sont organisés et habitués à capter et regarder les images venues des pays frontaliers. »⁴

Si en Europe l'évolution de la programmation de fait de manière progressive, aux Etats-Unis, elle est complètement bouleversée par les « scandales des quiz shows », autrement dit les jeux télévisés de questions-réponses. Ceux-ci, sponsorisés et produits par des entreprises privées

¹ THOVERON (G.), *La vision TV en Belgique* in : Etudes de Radio-Télévision, Les cahiers RTB, vol. 9, 1965, p.29

² TV25, op. cit., p.17

³ Celui-ci continue d'être diffusé sur le câble. Il sera d'ailleurs le principal moteur de développement de la câblodistribution dans les années 60 en Belgique, qui est aujourd'hui le pays le plus câblé au monde.

⁴ MICHEL (H.), *Les télévisions en Europe*, PUF, 1992, p.67

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

comme de coutume là-bas, sont truqués. « The problem was that some of the more popular contestants on the shows had been coached about the questions they were to answer and about how to act to build suspense and sympathy. This was done in the name of entertainment so that lively, personable contestants could remain on the air and the duller, less likable ones would be defeated. »¹

Ce qui passe aujourd'hui pour une simple anecdote fait grand bruit, à l'époque. L'Amérique perd confiance en sa télévision et le système est complètement réorganisé. Les sponsors – accusés de tous les maux – sont évincés de toutes les décisions de programmation. C'est la naissance des grands networks, désormais seuls maîtres à bord.

Quelle différence en termes de programmation ? Au lieu d'un patchwork incohérent composé de programmes sponsorisés par divers annonceurs, la grille des programmes est centralisée par les networks. Les grands principes de programmation, mûrement éprouvés par les chaînes européennes, sont mis en pratique du jour au lendemain.

La relation avec les annonceurs change de nature : le prix des spots publicitaires dépend désormais de l'audience (rating). « Networks, instead of depending on advertisers, depended on the public; the networks wanted shows that produced ratings and thus allowed higher advertising rates. »²

Oserais-je dire que le loup vient d'entrer dans la bergerie ? Quoi qu'il en soit, la notion d'audience, alors très abstraite et non mesurable, va faire entrer la programmation dans sa phase de maturité – telle qu'elle se pratique encore aujourd'hui.

La programmation moderne

Les conditions de la programmation moderne

Et la couleur fut ! En France, la couleur arrive dès 1967 sur la deuxième chaîne (procédé Secam). En Belgique, il faut attendre 1971 pour admirer le polychromique procédé Pal. La télévision en couleur marque symboliquement le début de la transition entre deux « ères ». La télévision « de papy » dominée par le monopole public fait place à la télévision « de papa », caractérisée par l'arrivée des chaînes privées, et donc, d'une plus grande concurrence.

Deux facteurs ont permis à la programmation télévisuelle d'entrer dans sa phase de maturité entre 1975 et 1985. Durant cette période, la concurrence est à son comble (en France, 1975 est

¹ PEREBINOSSOFF (P.) et alii, op. cit., p.10

² Ibid., p.11

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

la date du démantèlement de l'ORTF) : c'est le première paramètre. Deuxième paramètre : la naissance des mesures d'audience automatiques (1975-1985 selon les pays).

Influence de la concurrence sur la programmation

Avant d'aller plus loin, il convient de préciser que la télévision subit une concurrence très différente selon les pays, influencée par la situation géographique et politique nationale. Par exemple, les petits pays, tels que la Belgique, la Suisse ou l'Irlande, subissent la pénétration importante des chaînes étrangères, ce qui rend la concurrence encore plus féroce. L'inverse n'est pas vrai.

En outre, certains gouvernements ont très rapidement libéralisé la télévision en autorisant les chaînes commerciales, notamment les pays anglo-saxons. En effet, les Etats-Unis ont fondé la télévision dès le départ sur des entreprises commerciales. En Angleterre, le monopole de la BBC était abandonné dès 1954.¹

Dans la plupart des autres pays, toutefois, les télévisions commerciales ne font leur apparition que bien plus tard : 1975, en France (TF1), 1976 en Italie (chaînes locales), 1985 en Belgique (RTL-TVI) et 1987 en Allemagne (RTL).²

L'arrivée de nouvelles chaînes commerciales fait systématiquement vaciller les chaînes publiques. « Les radios-TV de service public, même si elles n'avaient pas à tenir compte de contraintes commerciales impératives, ont été confrontées d'abord avec la concurrence des stations commerciales, ensuite avec les revendications de l'opinion publique, très impérieuse en télévision, même si elles sont volontiers contradictoires ou confuses. »³

La crise est telle que même la sacro-sainte BBC, modèle de toutes les télévisions publiques, connaît des difficultés financières. En 1986, Margaret Thatcher commande un rapport, très libéral, connu sous le nom de « rapport Peacock ». Ses conclusions sont étonnantes : la télévision publique serait une « télévision faite pour une minorité dominante, financée par un impôt obligatoire prélevé majoritairement sur ceux qui sont le moins intéressés par ses spécificités les plus coûteuses. »⁴ Alan Peacock propose donc de faire évoluer le service public vers une télévision à péage financée par ses consommateurs. L'idée ne sera pas retenue, mais l'anecdote montre que la nouvelle donne pousse les chaînes publiques dans leurs derniers retranchements.

¹ ALBERT (P.), TUDESQ (A.-J.), op. cit., p.93

² Ibid, p. 98

³ WANGERMEE (R.), op. cit., p.24

⁴ LE FEBVRE (G.), *Le choc des télés*, Robert Laffont, 1987, p.149

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La « télévision de l'offre », caractéristique des années 60, dont parle Laurent Fonnet devient la « télévision de la demande ». Le public n'est plus passif. « La génération des télécommandes a conduit au développement des pratiques de zapping, le public n'a qu'un bouton à pousser pour zigzaguer dans les programmes, choisir, au gré de ses caprices, ce qui lui apportera, à chaque instant, le plus de satisfaction immédiate. »¹

La télévision « de la demande » se programme de façon différente : la chaîne ne doit plus proposer une sélection de programmes qu'elle estime digne d'intérêt, mais doit au contraire anticiper ce que le public considère comme intéressant. Armé de sa zappette, le téléspectateur fait peser sur les épaules du programmeur une lourde responsabilité.

Dés lors, la prise de risque n'est plus permise : il faut « happer » le téléspectateur avant qu'il ne se décide à zapper. « Un thème revient dans la bouche des programmeurs : l'obligation de faire plaisir. En fait, les premiers travaux de sociologie des médias aux Etats-Unis révélaient déjà ce principe : sont privilégiés par le téléspectateur les programmes qui lui procurent un bonheur immédiat. »²

La programmation devient une affaire sérieuse : dès le début des années 80, on nomme des responsables des programmes sur les chaînes françaises (A2 en premier). En 1981, Pascale Breugnot « imagine toute une série d'émissions qui insufflent un tonalité moderne et impertinente : Les enfants du rock, Moi je, Psy-show, Remue méninges, L'heure de vérité, Gym Tonic. »³

La grille des programmes demande d'être soignée à plein temps ! Les programmeurs travaillent main dans la main avec le département marketing, dans le but de définir le plus correctement possible les types de publics présents devant le petit écran et évaluer leurs goûts. Un objectif qui peut être atteint grâce à l'instrument de prédilection des programmeurs : l'audimat !

Les mesures d'audience

La mesure de l'audience à la télévision ne date pas des années 80. En effet, des enquêtes et des sondages sont régulièrement menés depuis les années 60. Mais ces enquêtes sont fastidieuses et peu précises. La Radio-Télévision française dispose d'un « Service des études de marché » dès 1964, renommé « Service des études d'opinion » en 1971.

¹ THOVERON (G.), *La télévision dont vous êtes le héros*, Le Grand Miroir, 2004, p.9

² DAGNAUD (M.), *Les artisans de l'imaginaire : comment la télévision fabrique la culture de masse*, Armand Colin, 2006, p.46

³ DAGNAUD (M.), *Profession : programmeur*, p.18

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

« Son activité était au début consacrée essentiellement au traitement et à l'analyse du courrier adressé spontanément par les auditeurs. Une enquête réalisée en 1972 a montré combien les auteurs des lettres différaient du téléspectateur moyen, aussi bien par leurs caractéristiques démographiques que par leurs opinions sur les programmes : les gens qui écrivent étaient en moyenne plus masculins, plus âgés, plus instruits, plus urbains ; ils étaient plus intéressés par les émissions historiques, artistiques et culturelles, et moins intéressés par le sport et les variétés. Mais l'on avait déjà compris depuis longtemps que les sondages étaient la seule source fiable d'information sur l'auditoire. »¹

Mais la petitesse des échantillons ne permet pas une grande précision. Différents instituts de sondage obtiennent des résultats très différents. Ils s'entendent donc sur une méthodologie commune. Les sondages se font par panel, c'est-à-dire un groupe déterminé de personnes, interrogées à intervalles réguliers. Cette méthode permet de mieux mesurer les évolutions de consommation. En France, entre 1968 et 1985, environ 1.000 panélistes répondent quotidiennement aux questions, soit par téléphone, soit en face à face.²

Cette méthode a l'avantage de porter sur un échantillon relativement élevé, ce qui réduit la marge d'erreur, mais l'énorme inconvénient de se baser sur la mémoire – faillible – du téléspectateur. Les erreurs, oublis et omissions sont donc nombreux. Le problème peut être partiellement résolu en recourant à des « journaux d'écoute » que le panéliste doit remplir au fur et à mesure.

Les questions portent sur la consommation des émissions (à l'exclusion des publicités qui sont calculées sur base de la moyenne des émissions qui les entourent), mais aussi sur la satisfaction du téléspectateurs face aux programmes. Cette donnée n'est pas reprise dans l'audimat qui fait son apparition en 1981, pour la France, 1985 pour la Belgique.

L'Audimat (marque déposée) est le système français de mesure automatique de l'audience. C'est un boîtier raccordé à la télévision des panélistes qui enregistre la consommation en programmes. Par extension, et sans majuscule, l'expression est utilisée pour désigner la mesure elle-même. Adopté très tôt aux Etats-Unis, où la société Nielsen lance son système d'audimétrie dès 1971³, l'audimat renseigne les programmeurs sur la situation de l'audience seconde après seconde. Mais pas en temps réel : les informations sont envoyées par ligne téléphonique pendant la nuit et arrivent donc aux chaînes de télévision le lendemain.

¹ <http://perso.orange.fr/jacques.durand/Site/Textes/t27.htm>

² <http://perso.orange.fr/jacques.durand/Site/Textes/t25.htm>

³ <http://www.nielsenmedia.com>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La précision de la mesure est telle que l'audimat devient l'instrument privilégié des programmeurs. « Les évolutions d'audience sont scrutées au quotidien, les baromètres de popularité des animateurs et journalistes vedettes, l'image de la chaîne suivis sans relâche : une défaillance suscite immédiatement l'alerte, une émission dont l'audience s'effrite en cours de diffusion est passée tout de suite au crible. »¹

L'audimat est un outil tellement puissant qu'il éclipse d'autres données, plus qualitatives. Et il n'est pas surprenant de lire dans un ouvrage de Laurent Fonnet (ancien directeur de la programmation de TF1), que « la mesure d'audience est sans nul doute l'indicateur le plus pertinent et le plus pratique de la satisfaction des téléspectateurs »².

C'est un raccourci un peu rapide qui associe directement audience et satisfaction. Or, le lien entre les deux n'est pas du tout établi. Comme l'explique Dominique Mehl, « l'audimat permet à l'auteur, au concepteur, au producteur, au diffuseur d'apprécier l'impact de son émission. Au même titre que le chiffre de vente d'un livre ou le nombre d'entrées dans une salle de cinéma. Il donne la note d'audience. Mais celle-ci n'indique rien sur la note de qualité ou d'intérêt. Aussi, l'audimat ne peut servir de guide pour un responsable de programme ou de chaîne. Il doit jouer seulement comme un indicateur ou un avertisseur. »³

Sans oublier que l'audimat se base sur un panel, que celui-ci ne correspond pas exactement à la réalité. « Très souvent les panels sont constitués en fonction des critères des annonceurs ou des régies publicitaires et les résultats privilégient dès lors les émissions de la télévision commerciale. Il faut, de plus, être conscient des marges d'erreurs importantes qui peuvent intervenir y compris dans le cadre d'une évaluation s'entourant de toutes les précautions requises. »⁴

Une simple modification du niveau d'éducation d'une partie du panel peut modifier les résultats d'audience de plusieurs points. C'est probablement ce qui explique les bons résultats du JT de la RTBF depuis janvier 2007 : le CIM a modifié sa méthodologie, favorisant de 8% la population à haut niveau d'instruction, plus friande de la chaîne publique⁵. L'audimat est donc un outil indispensable, mais dont l'importance ne doit pas être surestimée. Or, une bonne partie des décisions de programmation est entièrement basée sur les résultats d'audience. Comme dirait Hugue Le Paige : « Vanitas des sondages, vanitatum de l'audimat ! »

¹ DAGNAUD (M.), op. cit., p.19

² FONNET (L.), op. cit., p.49

³ MEHL (D.), *La fenêtre et le miroir : la télévision et ses programmes*, Payot, 1992, p.143

⁴ LE PAIGE (H.), *Une minute de silence*, Labor, 1997, p.80

⁵ LAUWENS (J.-F.), *La RTBF grignote son retard*, in : *Le Soir*, Bruxelles, 9/03/2007, p.40

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le règne du marketing

En plus d'exprimer de façon précise le taux d'audience d'une émission, l'audimat permet de faire des analyses plus pointues sur le type de public qui regarde telle ou telle émission : en effet, les panélistes sont classés par groupes sociodémographiques. Dès lors, il est très facile pour le programmateur de ne sélectionner qu'un groupe « cible » (les enfants, les femmes, les hommes de 15 à 45 ans, etc.) et de vérifier si ce groupe a regardé l'émission. C'est dans ce contexte que l'on parle de la fameuse « ménagère de moins de 50 ans », cible privilégiée par les annonceurs car elle s'occupe des achats du ménage.

Dans ce contexte de transparence totale, que certains vont jusqu'à qualifier de démocratie parfaite¹, l'analyse correcte des données brutes fournies par l'audimat revêt une importance capitale. La branche qui s'occupe de cette analyse et qui en tire des conclusions s'appelle le marketing², et elle est prise en charge par des agences de communication. Celles-ci entrent donc dans le processus de fabrication des grilles des programmes au milieu des années 80, en même temps que l'Audimat.

Hervé Bourges, dès son arrivée à la tête de TF1 en 1983, investit massivement dans le marketing. « En 1986, le budget alloué aux études sur le public est multiplié par six. Une entreprise de publicité, Lintas, en reçoit l'essentiel. Les nouveaux dirigeants estiment en effet que les techniques les plus performantes pour analyser les comportements d'audience résident chez ceux qui conseillent les annonceurs : le milieu publicitaire devient leur école. »³

Voilà donc où en est la programmation à l'heure actuelle : forte concurrence entre les chaînes privées, les chaînes publiques, puis les chaînes payantes, qui sont apparues dans les années 80, les chaînes thématiques qui font leur arrivée dans les années 90. L'analyse de l'audimat permet à chaque acteur de l'audiovisuel de trouver « un créneau » dans lequel il trouve son public. Les programmateurs sont donc en quelque sorte devenus des « experts en publics ».

Le futur de la programmation télévisuelle

Les nouvelles technologies de télévision, comme la vidéo-on-demand (VOD), la vidéo par câble ADSL, poussent certains à se poser des questions sur l'avenir de la programmation télévisuelle. Est-ce que dans un avenir plus ou moins proche, le téléspectateur sera son propre programmateur ? La question est d'importance, puisqu'elle remet en cause l'ensemble du modèle économique de la télévision.

¹ François Mariet, cité par Dominique Mehl, écrit : « Et si l'audimétrie était plus démocratique que l'élection ? »

² Le terme marketing est évité dans les chaînes publiques où l'on favorise l'expression « études stratégiques ».

³ DAGNAUD (M.), op. cit., p.19

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Emmanuel Tourpe, directeur de la programmation à la RTBF, ne veut pas se laisser déborder par ces nouveautés. « On en parle beaucoup ici en interne : vidéo on-demand, fragmentation des marchés, etc. Mais c'est un sujet très frais. On y consacre trois heures par semaine, on s'informe, on imagine tous les scénarios possibles, et l'éventuel positionnement que la RTBF pourrait prendre face à ça. Mais à l'heure actuelle rien n'est décidé. Le sujet est très "touchy" (sic.), je ne veux pas en parler. Il faut juste savoir que nous nous posons la question, comme vous. Nous n'avons pas encore les réponses. »¹

Laurent Fonnet, lui, ne prédit pas la fin de la programmation dans les prochaines années : selon lui, le modèle de la télévision actuelle possède des qualités qui le rendent indispensable. En premier lieu, la télévision est un média social : « Les études montrent que, même dans les foyers multi-équipés en postes de télévision (environ 40% des foyers en 2002), avec parfois des postes dans les chambres, la consommation familiale reste très importante. La consommation personnelle est une consommation supplémentaire. »² Ce lien social, qui fait la force de la télévision, serait rompu dans le cas d'une programmation individuelle.

La programmation permet en outre de faire découvrir aux téléspectateurs des programmes qu'ils n'auraient pas spontanément choisis à la demande. « Le téléspectateur a besoin d'une relation beaucoup plus spontanée et immédiate. Il a besoin d'être guidé dans ses choix mais pas par une machine. En fait, les téléspectateurs qui ont vraiment une envie précise, à un moment donné, sont en nombre très marginal. »³

La programmation actuelle a donc encore de belles années devant elle.

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² FONNET (L.), op. cit., p.59

³ Ibidem, p.62

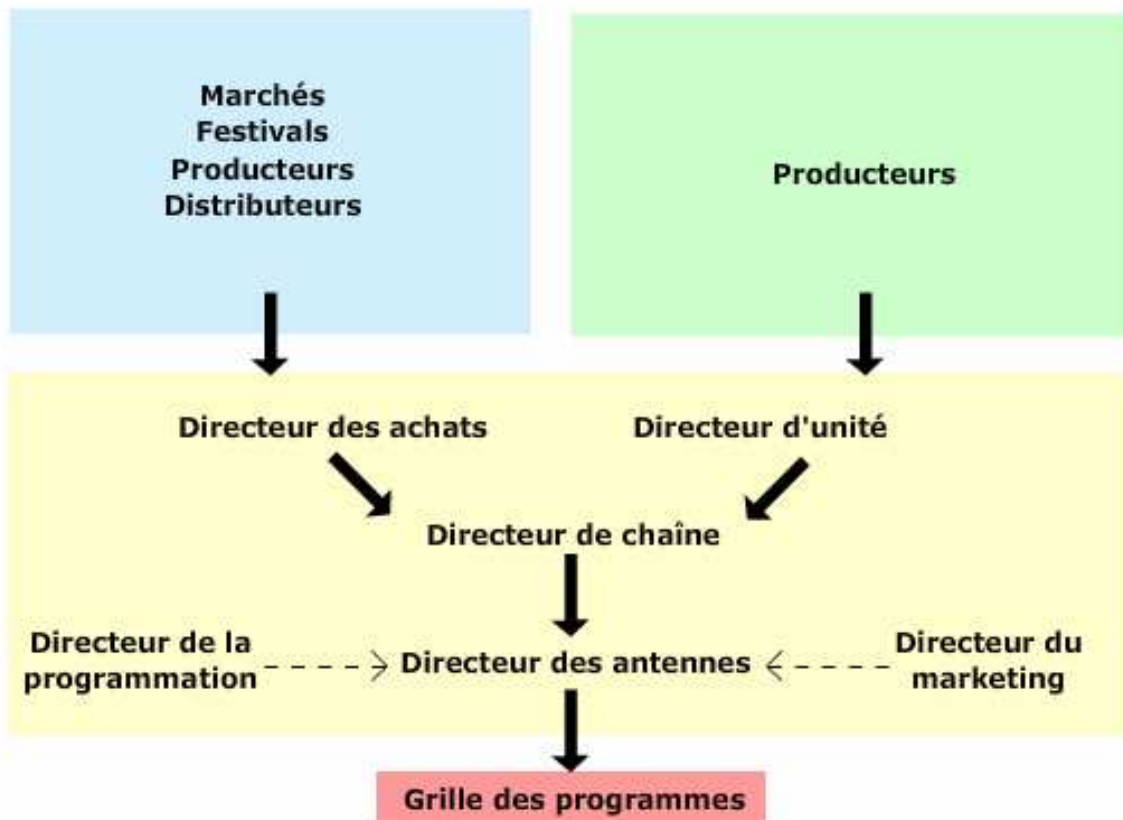
Chapitre 2 : les hommes derrière les grilles

Le titre de ce chapitre n'est pas innocent : les hommes derrière les grilles sont bien des hommes au sens strict. Les femmes semblent absentes de la gestion des programmes, à l'exception notable des achats de la RTBF, dirigés depuis peu par des femmes uniquement.¹

Dans l'histoire de la programmation, quelques « dames de fer » ont néanmoins marqué les esprits. Pascale Breugnot, dans les années 80, « invente » la télé-réalité. Directrice des programmes sur TF1 en 1990, elle se tourne vers la fiction à partir de 1997. La belge Bibiane Godfroid, actuelle directrice de la programmation sur M6, a commencé sa carrière de programmatrice sur RTL-TVI, avant de se tourner vers la France. Michèle Cotta a été directrice de France 2 de 1999 à 2002. Voilà des exemples qui sont surtout des exceptions.

Une grille, plusieurs métiers

Une grille des programmes est l'aboutissement d'un travail d'équipe. C'est l'élément le plus visible du travail de programmation, mais il ne faut pas perdre de vue que la programmation concerne aussi d'autres aspects, comme le ton de la chaîne, l'habillage visuel, le contenu des émissions et l'autopromotion. Ces aspects sont abordés dans le chapitre 4.



¹ Valérie Lardinois ayant succédé à Georges Jetter pour les achats de fictions.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le schéma ci-dessus reprend synthétiquement les postes-clés qui ont un rapport direct ou indirect avec la programmation. J'en ai exclu l'Administrateur Général car, bien qu'il ait son mot à dire sur la politique générale de la chaîne, son rôle est plus celui d'un gestionnaire d'entreprise. Les deux rectangles de la partie supérieure concernent les postes qui n'ont qu'un rapport indirect avec la grille des programmes : toute la filière de production de films et d'émissions, qu'elles soit externe (à gauche) ou interne (à droite) à l'entreprise. Dans la suite de ce mémoire, l'accent sera mis uniquement sur les postes du rectangle inférieur : ceux qui ont un rapport direct avec la grille des programmes.

Ce schéma générique correspond à la situation de la plupart des chaînes de télévision, même si la dénomination des postes varie d'une entreprise à l'autre. En outre, il faut garder à l'esprit que les tâches attribuées à l'un ou l'autre poste sont loin d'être cloisonnées. Comme évoqué précédemment, la grille des programmes est le fruit d'un travail d'équipe : chaque membre de cette équipe peut donc agir sur de nombreux aspects débordant largement de sa spécialité première.

Le Directeur des antennes

Synonymes : Directeur de la télévision, Directeur des programmes, Directeur général.

Le directeur des antennes est le grand manitou de la télévision : c'est lui qui a le dernier mot sur toutes les décisions, qu'elles soient artistiques, stratégiques ou financières (dans les limites de son mandat).

« Bien sûr, diriger une télévision cela ne se fait pas tout seul. C'est un dialogue constant entre tous les directeurs des différents départements, les producteurs, etc. Les intérêts sont d'ailleurs parfois contradictoires. Dans tout cela, le rôle du directeur de la télévision c'est de manager tout le monde. Cela ne demande pas les connaissances approfondies dans chaque domaine, mais il faut avoir touché à tout et être un bon manager. On a un rôle d'arbitrage. »¹

A la RTBF, ce poste revenait à Alain Gerlache jusqu'à l'arrivée d'Yves Bigot en 2006. Pour RTL, c'est Stéphane Rosenblatt qui en assume la charge depuis 2003². Sur AB3 et AB4, c'est Rolland Berda³ qui est directeur général. Bien qu'elles calquent largement leur grille sur les chaînes françaises du groupe AB, les deux « Antennes Belges » nécessitent une gestion particulière, notamment en ce qui concerne la régie publicitaire et le positionnement face à la concurrence directe (PlugTV vise le même public cible). En outre, il semble que Rolland

¹ Entretien avec Alain Gerlache.

² http://www.uwe.be/docs/presse/4ePouvoir_0204.pdf

³ Fils de Claude Berda, PDG d'AB Groupe. Rolland Berda succède à Stéphane David en 2004.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Berda ait quelque projet spécifique pour la Belgique, avec le lancement de La4 sur le réseau numérique câblé de Coditel et le bouquet numérique de BelgacomTV¹. Cette chaîne locale est censée reprendre le créneau original d'AB4, une « chaîne pour les seniors », projet qui n'a jamais été concrétisé.

L'étendue des fonctions du Directeur des Antennes rend ce métier passionnant et complexe, selon Alain Gerlache. « Personnellement, j'ai été un directeur de la télévision dans un contexte de crise. J'ai dû gérer une restructuration, suite au plan Magellan, avec tout ce que cela implique : virer du personnel, modifier des habitudes. J'ai été très impopulaire à cause de cela. Mais j'adore quand même ce métier, car, tous les matins en se levant, on ne sait pas ce qu'il peut arriver dans le courant de la journée. On ne fait jamais la même chose et on ne s'ennuie pas. »²

En dehors du contexte de crise, le rôle normal d'un Directeur de la Télévision est de superviser l'ensemble de la chaîne de production des programmes : il doit faire en sorte que tout se déroule dans de bonnes conditions, c'est-à-dire : respecter le budget, respecter les standards de qualité, respecter les cahiers des charges, respecter le calendrier, etc. En bout de course, le Directeur de la Télévision est donc responsable de la qualité des programmes.

Afin d'assumer correctement cette responsabilité, le Directeur de la Télévision jouit d'une grande liberté d'initiative : c'est lui qui répartit les budgets selon les besoins, qui décide de la stratégie production et de co-production, qui propose une ligne directrice pour l'ensemble des chaînes de télévision qui sont à sa charge (par exemple : « plus de divertissement le samedi soir »). Plus sommairement : si la télévision était un bateau, le Directeur de la Télévision en serait le capitaine.

L'appel à candidatures que la RTBF a lancé en 2003 suite au plan Magellan énumère de façon détaillée les différentes fonctions et responsabilités d'un Directeur de la Télévision au sein d'une entreprise de service public.

« Fonctions

- Veiller au respect de la charte des valeurs RTBF, de son code éthique – et en particulier dans la programmation TV, des politiques générales fixées au niveau de l'AG, du cadre réglementaire de la RTBF et du service public.
- Élaborer la stratégie en terme de portefeuille de produits que la TV doit offrir à long terme.

¹ http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=86&art_id=309863

² Entretien avec Alain Gerlache.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

- Assurer la coordination entre les politiques éditoriales des chaînes TV et les stratégies produits des unités de programmes.
- Assurer la cohérence de la programmation des différentes chaînes.
- Evaluation des chaînes.
- Être garant du processus de décision en matière de production: part de production propre, validation du plan de charge, localisation géographique des productions.
- Contrôler à posteriori la conformité des grilles de programmes des chaînes avec leur cahier des charges et le plan de charges de l'entreprise.

Rôles et responsabilités

- Préparer et imposer le respect des lignes stratégiques directrices de la TV afin de guider les responsables de chaînes dans l'élaboration de leur grille de programmation.
- Assurer la direction des processus de gestion afin de fournir un cadre de référence aux relations clients-fournisseurs entre directions de chaînes, unités de programmes et production.
- Proposer et gérer l'enveloppe budgétaire pour la TV.
- Allouer les budgets de production aux responsables de chaînes.
- Allouer les budgets d'investissement au responsable de la production.
- Arbitrer les conflits éventuels entre les responsables de chaînes et les responsables d'unités de programmes.
- Superviser et coordonner le fonctionnement des différents projets et activités au sein de la TV.
- Exercer l'autorité finale en matière d'approbation des standards techniques et des standards de production.
- Approbation des plans d'investissements TV.
- Assurer les relations publiques pour la TV.
- Représenter la RTBF au sein des organismes internationaux de la TV.
- Être responsable de l'organisation des relations paritaires en particulier pour les négociations qui portent sur des décisions propres aux métiers de la TV. »¹

¹ http://www2.rtf.be/job/HTML/directeur_de_la_televisi.htm

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Pour résumer, la fonction de Directeur des Antennes se divise en trois parties :

- 1) La gestion : gestion des budgets, relations avec les clients, coordination et arbitrage.
- 2) La programmation : coordination et responsabilité du produit fini.
- 3) La représentation : négociation et relations publiques.

Le Directeur de chaîne

Synonyme : Producteur délégué (cas spécial sur PlugTV).

Le directeur de chaîne est un poste qui n'existe que dans les groupes où coexistent plusieurs chaînes de télévision d'importance assez grande pour nécessiter une gestion séparée. C'était le cas à la RTBF jusqu'en 2006, date de l'arrivée d'Yves Bigot à la Direction des Antennes, qui désormais chapeaute directement La Une et La Deux. Avant lui, chacune avait son directeur attitré : Eric Poivre pour La Une, Carine Bratzlavksy pour La Deux. Ce changement d'organigramme a été rendu nécessaire par une trop forte concurrence entre La Une et La Deux, concurrence qui nuisait aux résultats des deux chaînes (voir chapitre 5).

Du côté de RTL, RTL-TVI et ClubRTL sont toutes les deux sous la direction de Stéphane Rosenblatt, Directeur des Antennes, par contre PlugTV dispose d'un statut particulier : vu son orientation particulière (elle vise un public de jeunes et d'adolescents), sa création a été confiée à Eusébio Larréa, jeune producteur maison, sous le titre de Producteur délégué.

AB3 et AB4 n'ont pas de directeur de chaîne : l'ensemble de la responsabilité revient à Rolland Berda. Ceci s'explique par la modestie de la grille des programmes.

Le Directeur de chaîne ressemble beaucoup au Directeur des Antennes, à la différence près qu'il ne gère qu'une seule chaîne : il va donc batailler ferme pour que sa protégée fasse les meilleurs résultats possibles. Ces résultats s'entendent en parts de marché, cela y compris dans les chaînes de service public.

Cet objectif quantitatif s'atteint par une multitude de moyens qui sont sous la responsabilité du Directeur de Chaîne : assurer le positionnement stratégique de la chaîne (lui trouver un public cible, la démarquer de la concurrence), assurer la promotion de la chaîne, initier la production de nouveaux programmes.

Par exemple, si le Directeur des Antennes a décidé qu'il faudrait plus de divertissement de samedi soir, le Directeur de Chaîne va rechercher ou initier un projet qui correspond à cette demande.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

L'appel à candidatures de la RTBF en 2003 détaille les fonctions et responsabilités du Directeur de Chaîne. Ces fonctions reviennent donc aujourd'hui à Yves Bigot.

« **Fonctions**

- Assurer la direction de l'antenne.
- Développer la stratégie programmatique de la chaîne (pilotage à minimum 12 mois).
- Élaborer la grille des programmes: fixer la grille et la ligne éditoriale de chaque case.
- Assurer que le ton de la chaîne corresponde au cahier de charges de la chaîne.
- Garantir les performances de la chaîne.
- Exercer l'autorité hiérarchique sur les agents travaillant pour la programmation et la coordination de la chaîne.
- Assurer la gestion budgétaire de la chaîne au quotidien.
- Assurer la promotion de la chaîne.

Rôles et responsabilités

- Superviser et coordonner le fonctionnement des différentes activités au sein de la chaîne.
- Établir les appels à projets pour l'ensemble des programmes (y compris ceux de l'information).
- Assurer le suivi de la mise en œuvre.
- Exercer le contrôle final sur les projets et les programmes.
- Assurer le suivi de la performance de la grille; être responsable des résultats de l'audience.
- Assurer le positionnement comparatif de la chaîne par rapport aux chaînes concurrentes.
- Assurer la sélection des agents travaillant pour la chaîne en collaboration avec les responsables des unités de programme.
- Évaluer les programmes produits en collaboration avec les responsables d'unités de programmes.
- Assurer le suivi des projets fonctionnels au sein de la chaîne.
- Assurer le suivi budgétaire de la chaîne.
- Commander les programmes auprès des unités de programmes.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

- En collaboration avec son responsable de promotion, développer et superviser les plans de promotion de la chaîne.
- Assurer la représentation publique de la chaîne.
- Assurer par des contacts personnels la liaison avec la RMB. »¹

En résumé, le Directeur de Chaîne s'occupe de :

- 1) La programmation : ton et positionnement de la chaîne, stratégie, responsabilité du produit fini et commande de programmes.
- 2) La gestion : autorité hiérarchique, coordination, budget, contrôle et évaluation.
- 3) La représentation : promotion de la chaîne, contact avec la régie publicitaire.

Le Directeur de la programmation

Synonymes : Responsable des programmes, Directeur des programmes.

Directement attaché au Directeur de la Télévision, le Directeur de la programmation s'occupe spécifiquement de la grille des programmes au sens strict : c'est lui qui choisit les horaires les mieux adaptés aux programmes. Le travail est donc très technique, puisqu'il se base sur toutes sortes d'observations et de contraintes. Le programmeur va mettre en application une série de techniques (voir chapitre 3) pour construire une grille compétitive.

Au-delà de cette tâche principale, le Directeur de la Programmation cherche à remplir sa grille avec les meilleures émissions possibles : pour cela, il dirige les achats et les unités de production.

« Le programmeur participe 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 hors information. Surtout il est un stratège et tacticien dans l'ordonnancement quotidien des programmes : c'est lui qui élabore la grille. Autrement dit, le programmeur prend le risque culturel de l'entreprise télévisuelle. »²

A la RTBF, c'est Emmanuel Tourpe qui est chargé de la programmation. Côté RTL, c'est Erwin Lapraile. Quant à AB3 et AB4, leur programmation revient au français Philippe Zrihen.

¹ http://www2.rtb.be/job/HTML/Resp_de_chtv1.htm

² DAGNAUD (M.), op. cit, p.15

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le Directeur de la Programmation travaille avec les directeurs de différents départements, comme l'explique Emmanuel Tourpe : « Je travaille directement sous les ordres d'Yves Bigot, directeur des antennes. Nous établissons les stratégies. Ensuite, pour ce qui est des achats de programmes, je m'adresse aux acheteuses. Il y a une acheteuse pour les fictions, une autre pour les documentaires. Enfin, en ce qui concerne les productions propres, je m'adresse aux directeurs des unités de production. Il y en a trois à la RTBF. Ce sont surtout eux mes interlocuteurs privilégiés. Eventuellement, je peux avoir affaire à d'autres, mais c'est plus rare. »¹

« La politique des programmes est une fin en soi : elle ne se réduit pas à la simple collection des émissions individuelles. Et si celles-ci peuvent être considérées comme des "sous-ensembles", alors il faut admettre qu'il existe un "ensemble" qui obéit à des règles qui s'imposent au Responsable de programmes et qui tiennent autant compte de ceux qui le composent que de ceux qui le regardent. »²

Le programmeur fait donc le lien entre les créateurs de programmes et les téléspectateur : c'est l'intermédiaire qui va permettre aux premiers d'atteindre le mieux possible les seconds. « Le responsable de programmes n'est rien sans le créateur ou le spectateur mais il n'est pas seulement le catalyseur entre eux mais bien plutôt le mandataire commun qui gère ce qui est nécessaire à chacun, mais appartient à tous. »³

Le programmeur va donc en quelque sorte « passer commande », avec l'aide du Directeur des Antennes, auprès de ceux qui sont à même d'amener des programmes qui correspondent à ses besoins. Soit une émission adéquate a déjà été produite par une autre chaîne, et dans ce cas, le programmeur peut demander aux acheteurs de l'acquérir, soit l'envie ou la nécessité de produire l'émission en interne se fait sentir, et dans ce cas, le programmeur s'adresse aux producteurs « maison ».

« La sélection des programmes, et des projets de production repose largement sur le flair, l'intuition. Le programmeur doit être pour une part un homme de programmes, c'est-à-dire qui sait capter les mouvements culturels, saisir des évolutions sociologiques et les traduire dans des concepts d'émissions. »⁴

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² TRNKA (M.), *La grille des programmes, un dialogue à trois voix*, in : Etudes de Radio-Télévision, Les Cahiers RTB, vol.33, 1984, p.30

³ Ibid., p.31

⁴ DAGNAUD (M.), op. cit., p.21

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Ceci dit, le programmeur n'est pas laissé à lui-même pour sentir tourner le vent des modes et des évolutions sociologiques : le service du marketing multiplie les études, les sondages d'opinion et les « qualimats »¹ (voir plus loin).

Les programmeurs « doivent être branchés avec sensibilité sur les impératifs culturels de leur propre société pour comprendre les goûts et les besoins de leur public, être familiers avec les résultats des études de budget-temps de leur population nationale et être très au courant de la situation de concurrence dans le domaine de la radio télévision de leur marché national »².

« La difficulté, pour le Responsable des Programmes, ne s'arrête pas là. Pour tenter d'approcher l'idéal impossible, il doit vaincre le temps, la concurrence, faire face aux obligations légales et réglementaires, il doit aussi exprimer, il en a le droit et le devoir, sa propre vision conçue comme un ensemble cohérent ».³

Evidemment, une grande part de subjectivité entre en ligne de compte : les « goûts et besoins » du public sont surtout les goûts supposés par le programmeur. Les études lui servent de base, mais en dernier ressort son flair et ses goûts personnels ont toujours le dernier mot. Le programmeur ne doit pas se laisser dépasser par ceux-ci et toujours garder en tête que la grille doit refléter les envies du public cible.

L'équilibre entre goûts personnels et goûts du public est délicat à obtenir. C'est pourquoi la personnalité du programmeur influence directement le ton général d'une chaîne de télévision : changer de programmeur, c'est changer certaines nuances de la grille des programmes, et donc, l'image de la chaîne.

En conclusion, on peut synthétiser les obligations du Directeur de la Programmation en quatre grandes tâches :

- 1) Construire la grille des programmes.
- 2) Passer commande auprès des acheteurs et des unités de production.
- 3) Veiller aux changements de modes, à la concurrence, à ce qui se fait à l'étranger, etc.
- 4) Exprimer une vision personnelle au travers de la grille des programmes.

¹ Déformation d' « audimat », qui mesure des données quantitative, pour des données qualitatives : le qualimat mesure donc le degré de satisfaction des téléspectateurs.

² FAHY (T.), *L'élaboration d'une grille des programmes de radio et de télévision dans un petit pays : une optique irlandaise*, in : Les Cahiers RTB, vol.31, 1982, p.21

³ TRNKA (M.), op. cit., p.31

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le Directeur des achats

Le Directeur des Achats d'une télévision est chargé de traduire la demande en programmes de ses collègues (Directeur de la Programmation et Directeur des Antennes) en scrutant l'offre des programmes du marché et en les achetant au meilleur prix. Le Directeur des Achats doit donc avoir une grande sensibilité artistique, dans le sens où son jugement personnel influence directement les programmes d'une chaîne de télévision, et être un bon négociant, puisque l'enveloppe budgétaire annuelle est limitée.

La RTBF dispose de deux acheteuses : l'une, Valérie Lardinois, s'occupe uniquement des fictions, l'autre, Claire Colart, des documentaires. RTL, quant à elle, s'est stratégiquement alliée à Patrick Vandebosch, directeur général du distributeur Belga Films. « En 1998, Patrick Vandebosch, petit-fils de Luc Hemelaer, faisait alliance avec TVI S.A. (RTL TVI, CLUB RTL) dans le but d'assurer l'expansion des activités des deux sociétés sur le marché du Bénélux. »¹

Côté AB, pas d'achats de programmes, puisque l'entièreté de la grille est composée du catalogue de programmes du groupe AB, plus grand catalogue européen si l'on en croit le site Internet de l'entreprise : « AB Groupe est également détenteur de l'un des plus importants catalogues de droits de programmes télévisés francophones. Son portefeuille de droits audiovisuels, constitué depuis 1989, et enrichi au fil des années, totalise aujourd'hui plus de 31 000 heures de programmes (séries, téléfilms, documentaires, dessins animés...). Les programmes du catalogue incluent notamment des sitcoms américaines à succès, telles Friends et Dingue de toi ; des séries européennes, telles Derrick et Le Renard ; des programmes pour enfants, tels Rémi sans famille, Ulysse 31 et Dragon Ball, ainsi que des séries populaires produites par le Groupe avant les nouvelles orientations adoptées en 1999, telles Navarro, l'Institut, Quai no 1, ou encore Hélène et les Garçons, et aujourd'hui, Une Femme d'Honneur. »².

En plus du choix des programmes qu'il achète, le Directeur des Achats peut également faire des propositions de programmation spécifiques. Le cas est particulièrement flagrant pour les documentaires : « Je fais souvent des propositions de programmation de documentaires lors des grands événements : telle commémoration, tel événement historique veut que l'on programme des documentaires à certains jours-clé. »³

¹ <http://www.belgafilms.be/article.cfm?ID=162>

² <http://www.absat.com/present.htm>

³ Entretien avec Claire Colart.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le Directeur d'Unité

Synonymes : Chargé de programmes, Chef d'Unité.

Le Directeur d'Unité est responsable des programmes qui concernent son domaine de compétence : chaque chaîne de télévision possède donc plusieurs Directeurs d'Unité. La division entre les Unités est souvent basée sur les grands genres d'émissions : d'un côté, le divertissement, de l'autre l'information. Selon les chaînes, le nombre d'Unités est variable et la spécialisation de chaque Directeur plus ou moins grande. Ainsi, les Unités les plus courantes sont : fiction, divertissement, information, sport, jeunesse et culture. Les Directeurs d'Unité travaillent sous les ordres du Directeur de Chaîne, chacun ayant en charge un « segment » de la programmation.

« En télévision, le Directeur d'unité de programmes est responsable du contenu des grilles de programmes de son Unité (divertissement, sport, programmes jeunesse, etc...). A ce titre, il est amené à co-produire des émissions ou oeuvres audiovisuelles ou acheter des programmes sur des marchés professionnels spécialisés ou au sein de catalogues. »¹

L'achat étant confié au Directeur des Achats, le Directeur d'Unité s'occupe principalement de la production de programmes de sa spécialité. Cette production peut être faite en interne, c'est-à-dire entièrement avec les moyens de la chaîne, soit en co-production, c'est-à-dire en collaboration avec une maison de production externe. Dans ce deuxième cas, surtout utilisé lorsque le budget est trop important pour être assumé seul, le financement et les bénéfices de l'émission sont partagés entre la chaîne et le producteur.

Les émissions produites en interne sont le plus souvent initiées spontanément par les créatifs de la maison. Le Directeur d'Unité analyse toutes les propositions pour faire ressortir les plus intéressantes. Mais les émissions peuvent aussi parfois être commandées par le Directeur des Antennes, qui rédige un « cahier des charges » reprenant les caractéristiques principales de l'émission : au Directeur d'Unité, ensuite, de respecter ce cahier des charges et d'en faire une bonne émission.

En plus de cette responsabilité artistique, le Directeur d'Unité est chargé de gérer correctement le budget des programmes de son secteur. D'une part, les coûts de production doivent être minimisés. Pour cela, le Directeur d'Unité veille à ce que toute la chaîne de production soit la plus efficace possible. En outre, les programmes de l'Unité doivent avoir le plus d'impact possible sur le public cible pour être rentables.

¹ <http://www.iscpa-paris.com/Le-producteur.html>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La RTBF divise ses programmes en trois Unités : l'Unité Divertissements, dirigée par Jean-Michel Germys, l'Unité Documentaires-Magazines-Jeunesse, dirigée par Daniel Brouyère, et l'Unité Info-Sport, dirigée par Benoît Balon-Perin.

En ce qui concerne les chaînes des groupes RTL et AB, il semble que la gestion des programmes soit centralisée et qu'il n'y ait pas d'Unité de Programmes spécifiques.

L'appel à candidatures de la RTBF en 2003 détaille les fonctions et responsabilités des différents Directeurs d'Unité.

« **Fonctions**

- Supervision hiérarchique du personnel de l'unité de programmes.
- Exécuter les demandes d'émissions sur base des cahiers de charges élaborés par les responsables de chaînes.
- Assurer un équilibre adéquat entre la production propre, la co-production et la sous-traitance afin de fournir les programmes répondant aux cahiers de charges des responsables de chaînes.
- Assurer une coordination forte avec le responsable de la co-production des achats afin que les stratégies développées dans ces domaines corroborent la stratégie programmatique des chaînes.
- Garantir les performances et la qualité d'exécution de son unité de programmes.
- Assurer une analyse prospective des différents genres.
- Accueil d'idées.
- Qualification des idées.
- Observatoire des développements dans le genre.
- Stimulation de la créativité dans les contenus, formes et procédure de production.
- Animer les équipes au travers de collègues.
- En collaboration avec les responsables de chaînes, évaluer les programmes qui sont produits par son unité.

Rôles et responsabilités

- Être responsable de la productivité globale de son unité en terme d'utilisation des moyens et des équipes et des productions.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

- Être responsable du contenu et de la forme des programmes que son unité produit.
- Être responsable du respect du budget de l'unité de programmes (au total et par émission).
- Faire en sorte que les émissions que son unité produit rencontrent leur cible et l'élargissent.
- Mettre en œuvre le processus d'évaluation de ses agents.
- Être responsable du plan de formation de ses agents.
- Assurer le suivi budgétaire de son unité de programmes.
- En collaboration avec son contrôleur de gestion, définir les besoins financiers de l'unité de programmes et défendre ces plans devant le directeur de la TV.
- En collaboration avec les responsables de chaînes, assurer le suivi. »¹

En résumé, le Directeur d'Unité est chargé de :

- 1) Superviser toute la chaîne de production : formation, évaluation et gestion des équipes.
- 2) Gérer le budget des programmes de son Unité.
- 3) Produire les émissions de l'Unité, soit sur commande, soit sur initiative.

Le Directeur des Etudes Stratégiques

Synonymes : Directeur du Marketing, Directeur du Média-Planning.

Le Directeur des Etudes Stratégiques supervise toutes les recherches initiées par la chaîne de télévision. Ces recherches ont principalement pour but d'évaluer et de maximiser le taux d'audience de la chaîne, mais elles peuvent aller beaucoup plus en profondeur. En effet, la connaissance approfondie des publics et de ses habitudes de consommation influence directement la programmation d'une chaîne de télévision. C'est donc au Directeur des Etudes Stratégiques que revient la charge de « cerner » les publics de la chaîne et d'en faire rapport aux différents Directeurs des départements intéressés.

D'autres types d'études peuvent avoir trait à l'image de la chaîne, à l'image des animateurs qui la composent, à la satisfaction du téléspectateur devant telle ou telle émission, etc. En réalité, l'étendue des recherches possibles en télévision est très vaste, et celles-ci sont lancées au cas par cas, selon les besoins ponctuels du programmeur.

Ce poste est donc un travail de type purement « marketing ». Il est d'ailleurs intéressant de constater que les chaînes privées n'hésitent pas à confier ce poste à des agences de marketing

¹ http://www2.rtbef.be/job/HTML/resp_UnPgmDiv.htm

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

externes (dirigées par un Directeur du Marketing), alors que les chaînes publiques semblent répugner à utiliser le terme « marketing », à connotation trop commerciale, et le remplacent par « recherche » ou « stratégie ». Que l'on ne s'y trompe pas : à dénomination différente, métier rigoureusement identique !

La RTBF à dispose d'un Bureau des Etudes Stratégiques, dont les recherches étaient publiées jusqu'en 1990 dans des Cahiers trimestriels. De grands professionnels et intellectuels de la télévision comme Gabriel Thoveron ou André Massinger y ont disserté sur l'art de la télévision, sur les goûts du public, sur les grandes options stratégiques du service public. Les recherches étaient toutefois très théoriques et peu opérationnelles.

Aujourd'hui, c'est le Directeur de la Programmation Emmanuel Tourpe qui est en charge du Media Planning. « Ce bureau s'occupe de trois tâches. La première consiste à analyser les audiences. La seconde, à établir des stratégies pour le groupe et les chaînes. Ces stratégies ont trait par exemple au positionnement des chaînes. Enfin, la dernière tâche, ce sont les études qualitatives. Par des entretiens avec les téléspectateurs, par le feedback, on essaie de savoir ce qui plait et ce qui ne plait pas. »¹

Le parcours des programmeurs à la télévision

Après cette longue description de tous les métiers qui influencent directement la grille des programmes, je suis tenté de tirer quelques conclusions qui permettent de mieux cerner ces « hommes derrière les grilles ».

Une chose m'a marqué : l'hétérogénéité des parcours de tous ces professionnels, dont l'influence n'est pas petite. En effet, pour peu que l'on accorde quelque importance à ce média qu'est la télévision, la poignée de personnes qui en gèrent la programmation sont les détenteurs d'un pouvoir social énorme. « In many ways TV programming is like a gigantic mirror that holds up what we want to see of ourselves – or what the networks, actors, writers and producers think about what we think. »²

Au vu d'une si grande responsabilité, il me semblait normal que les dirigeants d'une chaîne de télévision soient choisis avec le plus grand soin, et qu'ils soient sujets aux plus âpres guerres d'influence. Après tout, le moindre panéliste de l'Audimétrie fait l'objet de plusieurs contrôles pour vérifier sa discipline dans l'utilisation de l'audimètre et pour s'assurer qu'il ne subit aucune pression. Le programmeur, lui, n'a pas de compte à rendre, sinon en terme

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² BERMAN (R.), *How television sees its audience : a look at the looking glass*, Sage Publication, 1987, p.11

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

d'audience. Je me pose donc légitimement cette question : qui sont, en réalité, les programmeurs de notre télévision belge ? Quel est leur parcours ? Ont-ils des traits communs ?

Une vocation ?

De tous les professionnels que j'ai rencontré, aucun n'est arrivé à son poste parce qu'il en avait formulé le projet et le désir longtemps à l'avance. La grille des programmes ne semble pas faire rêver. Au contraire, elle est souvent vue comme un sujet aride et rebutant.

Anecdote amusante, lors de mon entretien avec Alain Gerlache, celui-ci s'est exclamé : « Mais quelle mouche vous a piqué de traiter un sujet aussi barbant et abstrait ? » Venant d'un Directeur de la Télévision, la remarque est pour le moins surprenante. En réalité, la programmation télévisuelle recouvre tellement de champs d'action différents que chacun trouve dans son métier l'élément qui lui procure satisfaction, déléguant à ses collègues les tâches qui l'intéressent moins.

« Il y a deux aspects dans la programmation. Le premier, très technique, consiste à établir la grille des programmes. Je n'étais pas candidat pour ça, car ça ne m'intéresse pas et je n'ai pas les compétences nécessaires pour le faire. Par contre, je suis plutôt un homme de contenus, c'est à dire quelqu'un qui agit sur les programmes eux-mêmes. »¹

Les postes de Direction à la télévision ne sont donc clairement pas l'objet d'ardentes vocations de la part des professionnels : la vision « romantique » de la télévision - avec ses stars, ses grands plateaux de tournage, etc. - ne s'applique pas aux métiers de la direction. Plongés dans les chiffres, les études et les statistiques, les programmeurs travaillent dans l'ombre.

Ils sont d'ailleurs peu ou pas connus du grand public, malgré leur influence énorme sur la chaîne. La situation est différente aux Etats-Unis, où les programmeurs sont très médiatisés et traités comme des vedettes à part entière. Ceux-là sont plus susceptibles de susciter des vocations auprès de jeunes téléspectateurs.

Par contre, les programmeurs que j'ai rencontrés avaient tous une attirance pour le milieu audiovisuel dès le départ.

¹ Entretien avec Alain Gerlache.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La formation

Il n'existe pas de formation préparant spécifiquement au métier de programmeur télévisuel¹. Les dirigeants de chaîne viennent donc d'horizons divers, qui parfois n'ont aucun rapport avec la télévision.

Il est intéressant de noter que tous les dirigeants de chaîne ont un diplôme de l'enseignement supérieur ou universitaire, à l'exception notable d'Yves Bigot. Voici les grandes filières qui mènent à la programmation télévisuelle:

Les **commerciaux**. Ils ont suivi des études de commerce, de marketing, de finance, ou de gestion. Leur formation n'a aucun rapport avec l'audiovisuel. Freddy Tacheny (RTL) est Licencié en Sciences Commerciales et Financières à l'ICHEC². L'administrateur délégué de la RTBF Jean-Pol Philippot a suivi des études de gestion à Solvay. Côté RTL, l'administrateur Philippe Delusinne a suivi des études de marketing³. Le producteur délégué de PlugTV Eusébio Larréa a suivi un graduat en communication à l'ISFSC.⁴ Ce type de formation permet de gérer des entreprises et des équipes, ou valoriser au mieux le média par des procédés de marketing. La programmation télévisuelle ayant beaucoup en commun avec le marketing, cette formation se retrouve chez bon nombre de programmeurs.

Les **artistes**. Ils sont réalisateurs (par exemple Gérard Lovérius, qui fut programmeur à la RTBF entre 1994 et 2003), ou scriptes (Claire Colart, RTBF). Passionnés par la création audiovisuelle, ils visaient un poste impliquant une certaine créativité ou du moins un travail « de terrain » (même si en l'occurrence le terrain est le studio de tournage). En Belgique francophone, trois écoles forment à ces métiers : l'IAD, l'INSAS et l'InRaCi. C'est ici le savoir-faire artistique qui est valorisé, loin de la vision marketing de la programmation. Ce type de profil tend à se faire de plus en plus rare, au profit des commerciaux.

Les **chercheurs**. Emmanuel Tourpe est un cas particulier. Philosophe et chercheur FNRS, il a été engagé par la RTBF comme Directeur des Etudes Stratégiques pour sa rigueur scientifique. Sa formation n'a aucun rapport avec l'audiovisuel. Par la suite, son parcours au sein du service public lui a permis de devenir Directeur de la Programmation.

Les **journalistes**. Ici, pas de parcours clé sur porte. Aucun diplômé en journalisme ne se retrouve à la programmation d'une chaîne de télévision en Belgique francophone. Par contre,

¹ Le DESS en Communication Audiovisuelle de la Sorbonne à Paris propose toutefois plusieurs cours de programmation, mais s'adresse en priorité à de futurs producteurs.

² http://www.solvay.edu/FR/Programmes/ma/Corps_profs.php

³ http://www.rtlgroup.com/files/Corporate_structure_20070306.pdf

⁴ <http://www.guido.be>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

des journalistes professionnels, mais munis d'un autre diplôme, trouvent leur place au sein de la direction des télévisions. Stéphane Rosenblatt, par exemple, diplômé en sciences politiques, a été journaliste pendant 18 ans avant de devenir programmeur. Alain Gerlache, quant à lui, se destinait à un poste... d'enseignant, avant de prendre un virage vers le journalisme. Quant à Yves Bigot, sa longue carrière a été pour le moins diversifiée : « Je n'ai pas le moindre diplôme, et en tout cas, aucun en rapport avec le métier que j'exerce actuellement. Je suis devenu, non pas programmeur, car je dirige l'ensemble des chaînes de la RTBF, fonction qui dépasse très largement la seule programmation, après avoir été journaliste, animateur de radio et de télévision, auteur, réalisateur et producteur pour la radio, la télévision, l'édition, la presse écrite, et avoir été directeur général de plusieurs multinationales du disque. J'ai aussi été footballeur... »¹

Le sommet d'une carrière

Vu l'absence de formation spécifique, seule l'expérience au sein d'un média peut conduire aux postes de direction. La programmation télévisuelle est donc réservée « aux vieux loups de mer », comme l'explique Gérard Lovérius :

« Les programmeurs viennent de tous horizons : réalisateurs, financiers, directeurs des recherches stratégiques, etc. Il n'y a pas de parcours préétabli. Il n'y a pas de formation : on apprend sur le tas, bien souvent en suivant les autres dans leur travail, on voit comment ils font, et on s'en inspire. C'est un travail qui se fait au feeling, c'est pourquoi beaucoup d'expérience dans les médias est nécessaire, d'ailleurs on ne trouve pas de directeur de la programmation en dessous de 40 ans, ou alors c'est rare. »²

Le hasard n'est pas étranger aux destinées des programmeurs de télévision. C'est souvent un concours de circonstances qui offre l'opportunité de remplacer quelqu'un, pour des raisons diverses : mise à la retraite, licenciement, restructuration, etc.

« Dans mon cas, j'avais une formation de réalisateur à l'IAD, je m'occupais de la réalisation des productions propres de la RTBF. Ces productions ont été fort valorisées, esprit de service public oblige, et lorsque l'ancien directeur de la programmation s'est fait vieux, j'ai été pressenti pour lui succéder. En fait, tout s'est précipité en 1994, lors d'un plan de restructuration qui éliminait tous ceux de 60 ans et plus. Il y a eu un trou, qu'il a fallu combler immédiatement. Je me suis retrouvé à la fois directeur des antennes et directeur de la

¹ E-mail personnel d'Yves Bigot (le 30/04/2007).

² Entretien avec Gérard Lovérius.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

programmation. Cette position avait certains avantages car j'avais une vue d'ensemble sur le budget et la production, ce qui me permettait d'équilibrer certaines choses. »¹

Même cas de figure pour Claire Colart, directrice des achats. « J'ai commencé en tant que scripte au JT, ensuite comme scripte aux émissions pour enfants, où j'ai rencontré Gérard Vallet, que j'ai suivi à Strip-Tease. Là, j'ai été nommée responsable des documentaires au sein de l'émission. Ensuite, j'ai été assistante de production pour les enquêtes et reportages pendant 7 ans. Finalement, le directeur des achats de documentaires a pris sa retraite et je l'ai remplacé. »²

Le parcours d'Alain Gerlache est plus compliqué : c'est son incursion dans le monde de la communication politique qui lui donnera la possibilité de devenir directeur de la télévision.

« Le fil rouge de mon parcours, c'est la communication. Après des débuts d'enseignants, j'ai fait de la radio, du temps des radios libres, ensuite je suis devenu journaliste à la RTBF. Au fil de ma carrière, j'ai tâté de tous les genres, avant de me focaliser principalement sur le journalisme politique. A force de côtoyer les hommes politiques, je suis passé de l'autre côté, pour devenir directeur de la communication de Guy Verhofstadt. Une proposition que je ne pouvais pas refuser, moi qui aime faire des choses très diverses. Ensuite, lorsque je suis revenu à la RTBF, il était clair que je ne pouvais pas être journaliste tant que Verhofstadt serait au pouvoir, déontologie oblige. On m'a proposé une place de directeur de la télé, de par mon expérience des médias je convenais, et j'ai accepté. »³

Conclusion

Quels que soient les parcours, les formations, les hasards de la vie, les professionnels qui s'occupent de la programmation disposent tous d'une grande expérience au sein de la télévision. Ils sont choisis sur base d'un CV bien rempli, mais surtout « au feeling », pour citer Gérard Lovérius, selon leur expérience, leur intérêt pour la fonction et la bonne entente avec les autres dirigeants. Et c'est bien normal : la programmation étant un travail d'équipe, il faut avant tout assurer la cohésion entre tous ses membres pour arriver au meilleur résultat possible.

¹ Ibid.

² Entretien avec Claire Colart.

³ Entretien avec Alain Gerlache.

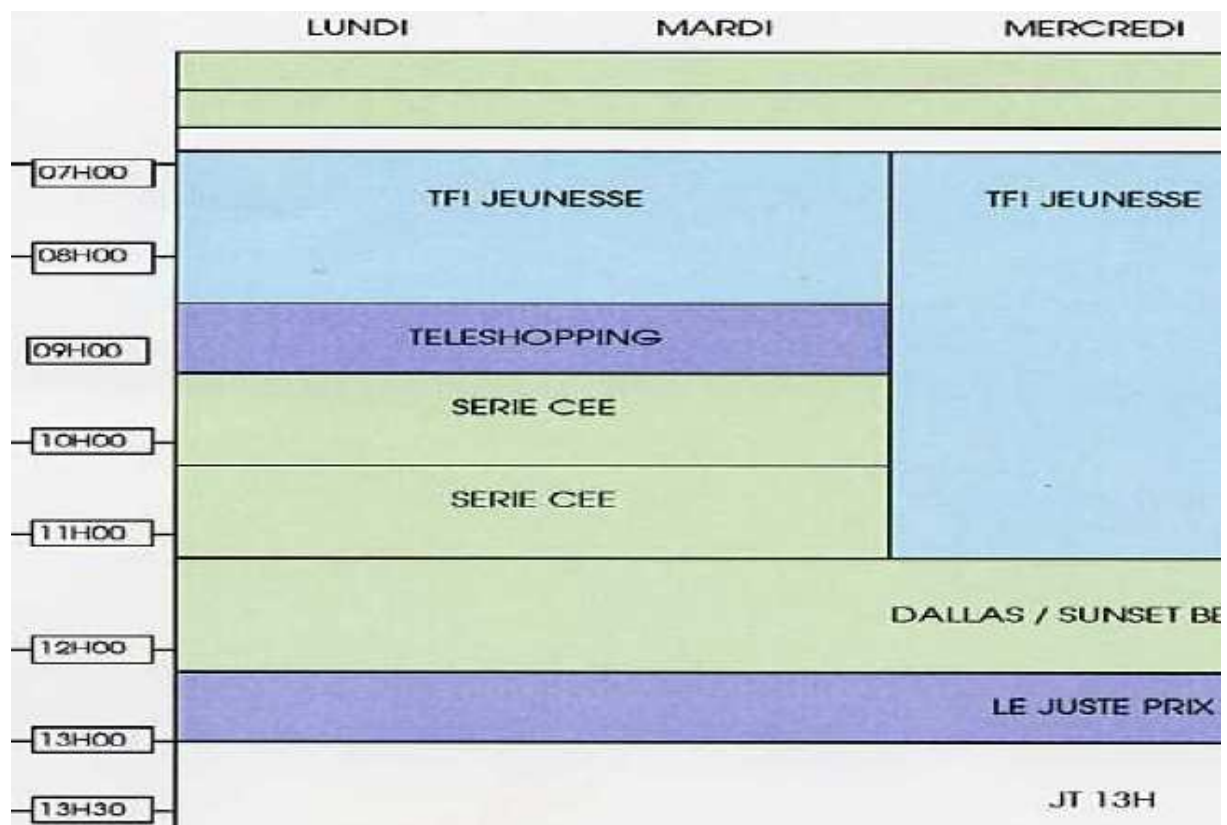
Chapitre 3 : la confection d'une grille des programmes

La grille des programmes est le centre de tout le travail de programmation : elle résume à elle seule les choix et les orientations prises par l'ensemble de l'équipe de direction. En effet, la grille est le résultat d'un certain nombre de processus, complexes, qui échappent souvent au téléspectateur lambda. Ce chapitre a donc pour objectif de décomposer les différents processus de fabrication d'une grille des programmes.

La grille comme outil technique

« Au sein d'une chaîne de télévision, la conduite des programmes implique deux opérations. La première concerne les contenus : thèmes, genres, auteurs, réalisateurs, dispositifs scéniques, formats, font l'objet de choix attentifs. La seconde a trait aux emplacements : une émission est placée à un certain moment de la journée, dans une tranche horaire correspondant à l'image du public disponible à cet instant ou du public qu'il est souhaitable d'atteindre.

Ce travail de placement et d'agencement des programmes, de recherche de l'adéquation entre un contenu et un public constitue le travail de la programmation. Il débouche sur l'élaboration de grilles, schémas généraux d'emboîtement des émissions. "La grille est l'horloge de ce temps télévisuel, dont elle organise et indique les durées, les rythmes, les répétitions." »¹



¹ MEHL (D.), op. cit., p.149

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Voici un exemple de grille des programmes (ici, la grille du 12/06/2003 de TF1¹). Elle se présente sous la forme d'un grand tableau à double entrée : horizontalement, se succèdent les sept jours de la semaine, du lundi au dimanche. Verticalement, les heures défilent. La graduation de ces créneaux horaire n'est ni régulière ni proportionnelle (certains créneaux horaires sont plus détaillés que d'autres), elle se base uniquement sur les besoins du programmeur. Cette présentation hebdomadaire permet d'avoir une vue d'ensemble sur toute une semaine de programmes. Les ressemblances ou différences de programmation entre certains jours sautent aux yeux. Les « cases » de la grille sont coloriées par genre d'émissions (fiction, divertissement, information, etc.).

Cette grille « technique » est un outil de travail que le programmeur prévoit longtemps à l'avance (généralement un an), mais qui est retravaillée, modifiée, ajustée, jusque dans les derniers instants. « Une grille des programmes n'est jamais figée, elle est en adaptation permanente. »² Plusieurs facteurs peuvent entraîner une modification de la grille : les changements d'audience, le stock de programmes disponibles, les contraintes budgétaires, contractuelles et légales. La grille des programmes est donc un éternel brouillon, un projet sans cesse amélioré, jusqu'au jour fatidique de la diffusion, où toutes les décisions de programmation reçoivent le verdict de manière définitive : celui de l'audience.

Mais la grille des programmes en tant qu'outil technique ne signifie pas grand-chose : c'est une simple accumulation de programmes, un « menu », que la chaîne de télévision est tenue de rendre publique au moins trois semaines à l'avance. Cette obligation permet à la presse écrite type Télémoustique ou Ciné Télé Revue de préparer ses numéros dans les temps. La grille des programmes devient alors un outil de communication au grand public.

Outil de travail, ou support de communication : ces deux fonctions purement pratiques ne disent rien du « pouvoir » réel de la grille des programmes. Or, celle-ci détermine pour bonne part l'image de la chaîne de télévision. J'insiste : ce ne sont pas les programmes - ou leur contenu - qui forment à eux seuls l'image d'une chaîne de télévision. Leur agencement horaire est au moins aussi important pour donner à la chaîne un ton et une certaine spécificité.

Dans ce contexte, la grille des programmes a plus de valeur que la somme de tous les programmes individuels. C'est cette valeur ajoutée que cherche à maximiser chaque programmeur. Et la grille devient l'expression d'une politique...

¹ http://coursenligne.sciences-po.fr/2005_2006/programmation_audiovisuel/seance_1_2.pdf

² FONNET (L.), op. cit, p.20

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La grille comme expression d'une politique

Outil de travail, support de communication, la grille des programmes a d'autres fonctions. « En effet la grille des programmes n'est pas un patchwork d'émissions. Même si chaque programme peut être perçu comme indépendant des programmes qu'il suit ou précède, et générateur d'une audience sur une cible donnée, il n'est fondamentalement qu'une partie d'un tout qui a sa logique propre : la grille des programmes [...] Diffuser les émissions ne peut pas se faire dans n'importe quel ordre, et le rôle de l'éditeur est de proposer des émissions avec une logique éditoriale. »¹

Le projet éditorial

Chaque chaîne de télévision possède une identité propre. Les chaînes privées n'ont en général pas la même « image » que les chaînes publiques. De même, une chaîne privée ne ressemble pas à une autre. Pour prendre un exemple concret, TF1 ne s'adresse pas aux mêmes personnes que M6, elle n'a pas le même ton ni les mêmes objectifs. Cette « image », cette impression globale, n'est pas qu'une intuition mystique : elle repose sur un fondement bien concret, qui se mesure en heures d'émissions.

Chaque chaîne diffuse en effet un certain volume d'heures d'émissions de différents genres. C'est le dosage entre les genres qui va donner à sa chaîne sa « couleur ».

Selon Gabriel Thoveron, il y a « quatre grandes catégories d'émissions :

Information

Education/culture

Fiction

Autres divertissements,

Qui peuvent être ramenées à deux :

Information/Education/Culture

Divertissement,

Ce qui correspond bien à une double vocation des médias, la réalité et la fuite de la réalité, la participation à la vie sociale et la compensation aux aléas qu'elle nous impose, ou plus schématiquement, le sérieux et le divertissement [...] Si l'on classe les émissions selon

¹ Ibid., p.21

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

L'importance décroissante de l'ensemble Information/Education/Culture, on voit les réseaux se répartir du plus sérieux au plus divertissant en rencontrant successivement,

1. les réseaux publics à vocation culturelle ;
2. les réseaux publics à vocation générale ;
3. les réseaux privés. »¹

Ce dosage entre les genres d'émissions est le résultat direct du projet éditorial d'une chaîne de télévision. Le projet éditorial « peut être l'acte fondateur de l'éditeur quand la chaîne est créée ou résulter de l'existence antérieure du public quand il s'agit d'une chaîne déjà existante. Il est évident que selon la ligne éditoriale, les publics sont différents. Par exemple, une chaîne généraliste pour les jeunes, une chaîne "moteurs" et une chaîne gastronomique ne s'adressent pas au même public, même si chaque téléspectateur peut appartenir à plusieurs publics. La grille des programmes, qui est le résultat de la programmation, est la façon la plus cohérente d'exprimer sa ligne éditoriale selon une logique qui permet au téléspectateur de repérer les émissions susceptibles de l'intéresser, elle a aussi pour vocation de créer des rendez-vous avec le public. »²

Le projet éditorial est donc défini par les patrons de chaîne selon les objectifs qu'ils souhaitent atteindre : une chaîne privée telle que RTL-TVi souhaite maximiser ses revenus, c'est-à-dire attirer les annonceurs. Pour cela, elle calque sa grille des programmes sur le mode de vie de la « ménagère de moins de 50 ans », qui, responsable des achats du ménage, est une cible de choix pour la publicité.

Une chaîne publique comme la RTBF souhaite toucher un maximum de téléspectateurs pour justifier la redevance, mais son statut de service public l'oblige à programmer des émissions culturelles d'accès plus difficile, incompatibles avec les désirs des annonceurs. Elle doit donc trouver des compromis.

Une chaîne privée comme PlugTV cherche également à maximiser ses revenus, mais dans un cadre plus limité. Le public ciblé est jeune, dynamique, mais n'a rien à voir avec la ménagère de moins de 50 ans : la troisième chaîne belge du groupe RTL est donc complémentaire. Le projet éditorial consiste à plaire à une cible précise, qui attire certains annonceurs spécifiques (produits pour les plus jeunes).

¹ THOVERON (G.), *Chaînes publiques – chaînes privées : deux mondes*, in : Etudes de radio-télévision n°31, Les cahiers RTB, 1982, p.91

² FONNET (L.), op. cit., p.21

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

« En se fixant des axes de programmation, certaines chaînes excluent partiellement, voire totalement, plusieurs genres de programmes au bénéfice d'autres genres. Ainsi, France 5 ne programme pas de fictions, très peu d'informations et pas du tout de programmes sportifs. Trois genres, les documentaires, les programmes jeunesse et les magazines, constituent l'essentiel de sa programmation. ARTE, pour sa part, diffuse surtout des films, des fictions et des documentaires. »¹

Le changement du projet éditorial d'une chaîne en cours de route est risqué : le public habitué à la chaîne perd ses repères et risque de ne plus revenir, alors que la nouvelle cible risque de ne pas trouver ses marques rapidement.

La définition d'un projet éditorial précis et viable à long terme est donc primordiale pour assurer le succès d'une chaîne de télévision. La sociologue Dominique Mehl distingue deux types de conceptions : la télévision messagère et la télévision relationnelle². Tous les projets éditoriaux trouvent leur place entre ces deux extrêmes.

La télévision messagère

La conception de la télévision messagère est celle de la télévision primitive. Elle se base sur la transmission aux téléspectateurs de connaissances, d'idées. Le lien entre le téléspectateur et sa télévision est le message transmis.

La télévision messagère « joue d'abord sur les cordes de la réflexion. Elle fait appel au besoin de savoir du téléspectateur. Elle mobilise davantage son appétit de connaissance que son désir de reconnaissance. Elle sollicite sa curiosité plutôt que son affectivité. Elle a pour ambition de contribuer à son enrichissement intellectuel, même s'il demeure extrêmement discret. L'épanouissement du public passe, pour cette télévision, par les neurones avant de solliciter les fibres de l'émotion. L'appel aux sentiments y est subordonné à l'appel de la raison. En ce sens, cette télévision a pour objectif l'éveil des consciences, la mise en route d'une activité intellectuelle même minime. Elle se présente comme un médium culturel, dans son acception la plus rudimentaire : elle cherche à développer ou à stimuler quelques facultés de l'esprit. Ici, on ne communique pas, on communique. »³

La télévision messagère est cette télévision de l'offre dont parle Laurent Fonnet. Le programmateur n'anticipe pas les envies supposées du public, mais lui propose un contenu nouveau, surprenant, intéressant. Cette conception de la télévision est en voie de disparition.

¹ DANARD (B.), LE CHAMPION (R.), *Les programmes audiovisuels*, La Découverte, Paris, 2005, p.60

² MEHL (D.), op. cit. p.14 et passim.

³ Ibid., p.25

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La télévision relationnelle

Dans la conception relationnelle, le contenu du message importe peu : ce qui importe, c'est de créer une relation solide avec le téléspectateur. La télévision devient une amie. « Le premier registre sur lequel joue la télévision relationnelle est celui de la convivialité. Réduire la distance, partager d'égal à égal, abolir les hiérarchies, créer une complicité typique d'une communauté réduite. Le petit écran se veut la scène où se déploient, au même titre que la famille ou autrefois le quartier, les solidarités élémentaires et le partage des plaisirs quotidiens. Aussi l'individu se trouve-t-il au centre du dispositif. »¹

La télévision relationnelle est celle de la demande. Le téléspectateur est « chouchouté » afin que la relation soit la plus forte possible. Dans ce contexte, la télévision relationnelle « définit son rôle et ses programmes d'après les attentes du public, en fonction de ses goûts supputés. L'offre des créateurs, des auteurs, des reporters, des animateurs est jaugée aux souhaits du téléspectateur. Elle n'est pas évaluée pour elle-même, mais pour la place qu'elle est supposée occuper dans le dispositif d'attente des consommateurs. »²

Aujourd'hui, la plupart des chaînes généralistes, y compris les chaînes publiques, tendent vers une conception relationnelle de la télévision.

La télévision du compromis

Bien sûr, la télévision messagère n'a pas entièrement disparu : il reste toujours des émissions informatives, sans « passion ni polémique »³. Le journal télévisé, par exemple, lorsqu'il ne tombe pas dans certains excès de sensationnalisme, répond parfaitement à la définition de la télévision messagère. Et pourtant, un JT de qualité peut tout à fait s'inscrire dans le cadre d'une chaîne relationnelle. Cette télévision « multiformes » est celle du compromis.

D'un côté, la chaîne profite de tous les avantages de la conception relationnelle : forte audience, lien récurrent avec les téléspectateurs fidèles, stabilité des audience, etc. D'un autre côté, elle profite également du statut prestigieux apporté par les émissions « messagères ».

En effet, une chaîne de télévision est prête à sacrifier quelques points d'audience pour le prestige : l'image de marque de la chaîne influence directement le choix des annonceurs. La télévision du compromis doit « contribuer à faire disparaître les barrières souvent artificielles, qui se sont créées entre programmes distractifs et programmes culturels. »⁴

¹ Ibid., p.16

² Ibid., p.20

³ Ibid., p.23

⁴ TRNKA (M.), op. cit., p.36

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le public cible

La politique des programmes dépend non seulement de la conception de la télévision choisie, mais également de la façon d'envisager le public. Le programmeur doit en effet faire abstraction de ses goûts personnels et se mettre dans la peau du public cible de la chaîne, imaginer quels programmes sont susceptibles de plaire à la majorité de ce public, et anticiper quels programmes ce public appréciera dans le futur. L'anticipation à moyen terme fait partie du « jeu » de la programmation : les programmes étant achetés à l'avance (et dans le cas de productions internes, il faut tenir compte des délais de production), le programmeur doit prévoir les grandes tendances de demain.

Connaître les goûts du public, c'est tout un art... voire une science (très inexacte, ceci dit). Dans ce domaine, deux approches s'affrontent : l'approche sociologique et l'approche managériale, décrites par Monique Dagnaud¹.

L'**approche sociologique** consiste à connaître les goûts du public en observant la société et ses changements. « Le programmeur doit être pour une part un homme de programme, c'est-à-dire quelqu'un qui sait capter les mouvements culturels, saisir les évolutions sociologiques et les traduire dans des concepts d'émissions. »² Cette approche basée sur le « flair » du programmeur est à double tranchant : soit l'intuition est mauvaise, et dans ce cas c'est l'échec, soit le programmeur a senti tourner le vent des mutations de la société et l'a traduit en émission. Dans ce cas, l'avance prise sur la concurrence est décisive. En effet, lorsqu'une émission novatrice fonctionne bien, la concurrence a tendance à la copier. Mais le public n'est pas dupe : il préfère systématiquement l'original à la copie. Pascale Breugnot, responsable d'unité de programmes d'A2 en 1981, ne jure que par l'approche sociologique. Elle se base sur la vie quotidienne des gens qui l'entourent, elle observe, elle épie les discussions dans les salons de coiffure. « C'est à partir de cette connaissance de l'air du temps qu'elle imagine toute une série d'émissions qui insufflent une tonalité moderne et impertinente. »³

L'**approche managériale** prend un point de vue industriel sur la question et considère le public comme une « masse » inhumaine dont les goûts et les envies sont systématiquement traduits en chiffres, en statistiques, en pourcentages. L'approche managériale (celle d'Hervé Bourges sur TF1 dans les années 80, par exemple) considère les résultats d'audience comme le degré de satisfaction du public.

¹ DAGNAUD (M.), op. cit., p.19

² Ibid., p.21

³ Ibid., p.18

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Assemblage du puzzle

« L'élaboration d'une grille des programmes de radio et de télévision réussie est une tâche difficile et qui demande de l'habileté. »¹ Cette phrase de Tony Fahy, programmeur irlandais, est un euphémisme : assembler une grille des programmes est un véritable casse-tête. En effet, le programmeur doit tenir compte d'un nombre élevé de paramètres qui ont tous une implication sur l'ensemble de la grille. Modifier un seul élément, et c'est toute la grille qui est à refaire. « La fabrication d'une grille des programmes, c'est comme un jeu de domino, un puzzle : chaque élément doit trouver ça place, et chaque modification mineure entraîne un bouleversement total de la grille, car il y a des principes d'enchaînements logiques auxquels on ne peut pas déroger. »²

Le processus de création de la grille des programmes s'est « rationalisé » au fil d'expériences plus ou moins heureuses. Les règles qui régissent la fabrication d'une grille des programmes sont empiriques, et il est fort probable que des expériences futures viennent les enrichir.

Les grandes étapes

La création d'une grille des programmes est très chahutée jusqu'à sa concrétisation : la diffusion effective des programmes à l'écran. Mais le chemin est long avant d'en arriver là. Voici les différentes étapes de la création d'une grille.

L'observation préalable

« La toute première étape, avant même de s'atteler à la grille en elle-même, c'est d'analyser la situation selon quatre axes : la situation des audiences, des programmes, des chaînes et de la concurrence. Ces quatre facteurs font l'objet de discussions. »³

Grâce aux études du département marketing, le programmeur connaît les forces et les faiblesses des grilles précédentes. L'observation ne s'arrête pas aux courbes d'audience : un mini « audit » interne est fait au sein de la chaîne, pour savoir où en sont les équipes de production, comment améliorer tel ou tel aspect d'une émission. Chaque programme est passé au crible afin de déterminer d'éventuels changements pour l'année suivante.

De même, l'image de la chaîne est auscultée : est-elle éclatante ? Terne ? Dynamique ? Vieillesse ? Par des enquêtes d'opinion, le programmeur fait le diagnostic. Il essaie de déterminer quels éléments sont fautifs. L'habillage ? Les animateurs ? Les programmes en eux-mêmes ? Le programmeur fait l'inventaire de toutes les choses qui ont posé problème

¹ FAHY (T.), op. cit., p.21

² Entretien avec Gérard Lovérius.

³ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

au cours de l'année précédente. « Il est aussi tenu compte tant soit peu des propositions des services de production, des critiques de presse et des données fournies par les sondages. »¹

Enfin, l'analyse de la concurrence permet d'établir les forces et faiblesses des autres chaînes et d'essayer d'en tirer parti. Quels créneaux horaires plus « creux » permettent d'attirer les téléspectateurs ? Quels sont les points sur lesquels la concurrence est imbattable ? Mais il ne faut pas perdre de vue qu'en face, le même travail est en train d'être fait : la concurrence connaît vos forces et vos faiblesses, et en tirera parti. Tout se joue donc dans l'anticipation.

La définition des grands axes stratégiques

Sur bases des observations préalables, le programmateur peut déjà tirer quelques conclusions stratégiques. En concertation avec le Directeur des Antennes et l'Administrateur général, le programmateur définit ou affine la politique éditoriale. Bien souvent, les changements sont minimes : rajeunir tel ou tel aspect. Mais parfois, le changement de politique est profond. Tel était le cas lors du plan Magellan à la RTBF (voir chapitre 5).

« Pour construire une grille au départ, on se base sur certaines volontés des dirigeants, voire des obligations légales. Ces programmes « valorisés » trouvent leur place dès le départ, selon des principes totalement arbitraires, parfois même au détriment de l'audience. Par exemple à l'époque, à la RTBF, la notion de service public inspirait dans notre esprit que chaque soir il fallait mettre à l'antenne une production propre. La case prime time est donc déterminée dès le départ, et tout va se construire autour de ce point de départ. »²

Toutes les initiatives n'émanent pas du programmateur : les créateurs « maison » peuvent proposer leurs projets, qui sont ensuite examinés. « Les propositions des unités de productions permettent de dégager des grandes stratégies au départ. Sur cette base, on regarde ce dont on a besoin, et on passe commande auprès des créateurs internes. Par exemple : commander un divertissement grand public d'humour pour le prime time. On regarde si cela correspond aux propositions qu'on a eues en interne. Si rien ne correspond, on peut se tourner vers l'étranger pour trouver des idées de programmes. Par exemple l'émission "Y'a pas pire conducteur" a été trouvée en Suisse, où elle cartonne sur la TSR. Mais à la base c'est une émission anglaise (Channel 5, "Britain's Worst Driver"). Elle fait le tour des pays (Canada, Etats-Unis)... sur les chaînes de service public, avec succès. »³

¹ VAES (K.), *La politique de programmation à la BRT*, in : Etudes de Radio-Télévision, Les Cahiers RTB, n°31, 1982, p.123

² Entretien avec Gérard Lovérius.

³ Entretien avec Alain Gerlache.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La grille type

Une fois la politique éditoriale, les grands projets et les obligations fixés, le programmeur traduit tout sur papier, dans une « grille type ». Cette grille détermine toutes les cases horaires avec les genres d'émissions à programmer.

Mais c'est une grille vierge, aucune émission précise n'est encore déterminée. La grille type reprend donc le genre d'émission souhaitée à tel emplacement horaire. Elle se présente de cette façon (ce schéma est purement fictif, il donne simplement une idée générale) :

	LUNDI	MARDI	MERCREDI
08h00	Série américaine	Dessin animé	Dessin animé
09h00	Série américaine	Dessin animé	Dessin animé
10h00	Dessin animé	Série américaine	Série américaine
11h00	Série américaine	Dessin animé	Série américaine
12h00	Série américaine	Dessin animé	Série américaine
13h00	Journal	Journal	Journal
13h30	Télé-achat	Téléfilm	Téléfilm
14h00	Télé-achat	Téléfilm	Téléfilm

La sélection des programmes

Chaque case d'une grille type peut correspondre à de nombreux programmes différents. « Par exemple si dans la grille générale standard une case de programmation est un épisode d'une série américaine, le rôle du programmeur est, en fonction de ces contraintes [NdA : économiques], de sélectionner soit une série inédite, soit la dixième rediffusion d'une vieille série. Il est évident que les performances d'audience ne seront pas identiques et il lui appartiendra de modifier si nécessaire ses objectifs sur sa cible, voire de changer d'autres cases de programmation s'il souhaite atteindre ses résultats d'audience globalement. »¹

Le travail du Directeur des Achats est ici primordial : selon les accords conclus avec les producteurs (voir chapitre 4), le stock de programmes disponibles sera plus ou moins riche, et le travail du programmeur plus ou moins facilité. En temps de vaches maigres, il faut ruser, et disperser intelligemment les programmes faibles autour de programmes forts.

¹ FONNET (L.), op. cit., p.20

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La grille concrète

« La grille concrète, c'est la version réelle de la grille de fond plus théorique. La grille concrète contient les noms de vrais programmes que nous allons diffuser. Etablir la grille concrète, c'est évidemment le plus gros travail, qui se déroule en deux temps. Dans un premier temps, il faut sélectionner les programmes que nous allons diffuser. Il y a là une très grande latitude, puisque dans chaque genre de programmes l'offre est énorme et diverse. Il faut tenir compte de l'image de la chaîne, des goûts du public, du budget, etc. Ensuite, il faut agencer les programmes de manière à ce qu'ils soient le mieux exposés possible. Cela signifie les mettre à un horaire qui maximise l'audience qu'ils font. »¹

Certains programmes étant plus longs que d'autres, la grille concrète est parfois chamboulée au niveau des horaires. Le programmateur doit jongler pour ne pas déborder sur les émissions « fixes » comme le journal télévisé et le tirage du Lotto, par exemple.

En outre, certains programmes sont munis d'une signalétique spécifique (interdit aux moins de 12 ans, par exemple). Le nombre de programmes de ce type est limité par la législation : le programmateur devra donc veiller à ce que sa grille concrète n'en contienne pas trop.

La grille concrète ressemble à celle que les magazines publient chaque semaine. Ici, par exemple, une grille hebdomadaire de M6 en soirée² :

	22h00	22h30	23h00	23h30
Dimanche	<<20h50 Zone interdite		23h00 Secrets d'actualité >	
Lundi	<21h50 Kaamelott **		22h55 L'Américain *	
Mardi	<<20h50 Pékin express, la route de l'Himalaya		22h35 T'empêches tout le monde de dormir >	
Mercredi	<<20h50 Nouvelle star			23h30 Un an avec Gad Elmaleh >
Judi	<21h40 NCIS 12	22h35 Wanted 12	23h25 Wanted 12 >	
Vendredi	<21h40 Desperate	22h30 Desperate Housewives ***	23h25 Nip/Tuck 12	

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² <http://tv.m6.fr>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

L'approbation du Conseil d'Administration

« A la RTBF, les grilles doivent être approuvées par le Conseil d'Administration, qui est politisé. Ceci dit, les avis qu'il rend ne sont pas du tout obligatoires, et tiennent souvent plus du lobbying entre amis que de la véritable pression politique. On tient rarement compte de ce genre d'avis. La seule contrainte réelle, c'est la désapprobation de la grille. C'est un mécanisme très fort, comme une motion de censure au parlement. Elle est donc extrêmement rare, car elle revient à sanctionner le travail de toute une équipe, et mettrait donc en lumière des dysfonctionnements très graves. C'est pourquoi, en fin de compte, la réponse du CA est souvent oui, et que son pouvoir sur la grille est somme tout très limitée. »¹

Côté RTL, le passage des grilles devant le conseil d'administration (situé au Luxembourg) est symbolique. Le CSA l'indique d'ailleurs dans un avis : « Quant à l'approbation des grilles par le conseil d'administration de la CLT-UFA à Luxembourg, elle ne peut pas être considérée comme une véritable prise de décision : il ne s'agit que d'un simple entérinement de décisions préalablement prises par d'autres personnes et en d'autres lieux (en l'occurrence, à Bruxelles), tant il est vrai qu'on imagine mal un conseil d'administration d'un groupe revendiquant 36 chaînes de télévision et 33 chaînes de radio dans 11 pays différents réaliser lui-même les grilles de programmes de tous ces médias lors de réunions occasionnelles. »²

Publication de la grille

« La grille des programmes est bouclée sept semaines à l'avance, avec quelques petits changements de dernière minute, et publiée seulement trois semaines à l'avance. »³

La publication de la grille trois semaines à l'avance est une obligation, ceci pour permettre à la presse de boucler ses numéros en temps et en heure. Il faut en effet laisser le temps aux journalistes de visionner les programmes et d'en faire la critique.

Cette publication précoce entraîne deux conséquences importantes : la contre-programmation se fait en aveugle (voir plus loin) et les déprogrammations de dernière minute sont impossibles. Les programmeurs doivent donc être sûrs de leur choix longtemps à l'avance. Cette contrainte rajoute à la difficulté du métier.

Dés que la grille est rendue publique, plus aucun changement dans la grille n'est autorisé, sous peine d'être qualifié de « déprogrammation sauvage » et d'être sanctionné par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel.

¹ Entretien avec Alain Gerlache.

² Rapport d'activités du CSA 2006, p. 363

³ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Les points de repère

Le rythme saisonnier

Les grilles des programmes ne sont pas modifiées de fond en comble chaque jour. Les grands principes de programmation sont arrêtés pour une longue période. Les modifications qui ont lieu durant ce laps de temps sont plus des petits ajustements ponctuels, selon des résultats d'audience inattendus. Mais en temps normal, les modifications importantes de la grille ne sont pas permises (impossible de trouver un programme de remplacement en cours d'année !).

Les grosses modifications se font donc à des moments stratégiques : la télévision suit le rythme saisonnier scolaire, avec ses « rentrées » et ses « grandes vacances ».

« Il y a trois grilles par an :

La grille d'hiver (septembre à décembre) reprend logiquement les éléments de l'année précédente avec certains ajouts et modifications selon les résultats qu'on a obtenus.

La grille de printemps (janvier à juin) permet d'éventuellement modifier la grille d'hiver si des choses ne fonctionnent pas, mais globalement elle est dans la continuité de la grille d'hiver.

La grille d'été (juillet et août) est complètement différente : cette grille « au rabais » avec beaucoup de rediffusions. Elle permet néanmoins de tester des programmes nouveaux dont on n'est pas sûr qu'ils vont fonctionner. On les teste en été et s'ils conviennent, on poursuit l'expérience sur la grille d'hiver. »¹

La grille de l'année précédente

« Le profil des programmes est en grande partie basée sur la grille de l'année précédente. »²

Le principe de base est qu'on ne soigne pas quelque chose qui n'est pas malade. Dans la grille de l'année précédente, le programmeur garde tout ce qui a bien fonctionné, tout ce qui a répondu aux attentes. Inutile de réinventer la roue chaque année : la grille de l'année précédente est donc une bonne base de départ.

Les contraintes légales et statutaires

Les chaînes de télévisions ont des obligations de diffusion : quota de productions nationales, quota d'émissions d'information, etc. Ces passages « obligés » sont des repères fixes qui servent également de point de départ pour le programmeur.

¹ Entretien avec Gérard Lovérius.

² VAES (K.), op. cit., p.123

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Les grands principes de construction

L'organisation des programmes dans la grille a pour objectif de leur donner la meilleure visibilité possible, autrement dit, à les mettre en contact avec le plus grand nombre de téléspectateurs. Pour cela, une série de règles empiriques sont à la disposition du programmeur.

Créer des rendez-vous identifiables

La télévision est un média de flux. Cela signifie que dans un flot ininterrompu d'images, le téléspectateur qui allume son poste de télévision au hasard tombe au milieu d'un programme qu'il ne peut pas identifier facilement. Dès lors, comment faire en sorte que téléspectateur trouve ses marques ?

Le seul repère réel est la récurrence des horaires : un programme diffusé à un horaire fixe pendant une certaine période va entraîner chez le téléspectateur une accoutumance progressive et presque inconsciente. « Les habitudes imposées par les médias aux heures favorables à une large audience contribuent puissamment journallement, continûment, à façonner l'esprit du spectateur. »¹

« Si on programme une formule film+débat le lundi soir, le public s'attend à voir un film et un débat chaque lundi soir. C'est une référence inconsciente qui se crée et qu'il ne faut absolument pas casser car elle est difficile à reconstruire. »²

La récurrence des horaires permet de créer des rendez-vous fixes tout au long de la journée et de la semaine. Le téléspectateur qui connaît ces rendez-vous zappe plus volontiers sur la chaîne dont il connaît à l'avance les programmes. C'est pourquoi le programmeur doit veiller à rendre les rendez-vous les plus identifiables possibles. Cela explique aussi pourquoi la télévision raffole de séries aux héros récurrents.

« Weekly schedule, season, and series: Perhaps the strongest symptom of commercial programming's commodity status is its common organization into recurrent daily or weekly series. U.S. television is not generally filled with unique, one-time programs. Such programming would frustrate not only producers and networks, who are trying to extract reliably continuous income from television, but viewers too, who (many commentators would argue) are accustomed by consumer society to pleasure organized around a continual but measured introduction of novelty. Unlike a painting or a novel, a television show which

¹ MASSINGER (A.), *La grille des programmes en télévision à la R.T.B. (F)*, in : Etudes de radio-télévision vol.31, Les cahiers RTB, p.14

² Entretien avec Gérard Lovérius.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

appears once is unsatisfyingly ephemeral, while a show which is exactly reproduced is just a re-run. The series format, in which episodes invoke familiar settings and characters in slightly varied situations, satisfies ambitions both for more of the same and for something new. The series allows producers to develop long-term elaborations and complications of characters and situations which (most notoriously in the case of the soap opera), can make a program's fictional world part of the viewer's own. Such involvement also makes viewers' loyalty to the show into a reliable commodity which networks can either sell to advertisers or use to secure reliable subscriber fees. At the same time, the series routinizes production schedules and standardizes the costs which producers and networks must expect to pay to produce a new week of programming. »¹

Outre les conséquences bénéfiques sur les budgets évoquées dans l'extrait ci-dessus, la récurrence des programmes permet de tisser un lien d'habitude avec le téléspectateur. Une programmation basée sur des émissions unitaires ne permet pas ce genre de relation.

La récurrence quotidienne est facile à mettre en place pour des séries américaines en stock suffisant (les soap-opéras, par exemple), les dessins animés ou des petit magazines de plateau. Mais la plupart des programmes ne sont pas adaptés à la diffusion quotidienne. Dans ce cas, la récurrence est plutôt hebdomadaire. La notion de rendez-vous avec le téléspectateur n'est pas rompue : chaque jour de la semaine est marqué par un certain type de rendez-vous. RTL-TVI, par exemple, valorise ses films à gros budget le jeudi soir, dans la case « Les Grandes Premières ». Le téléspectateur connaît ce rendez-vous et sait que le jeudi, il peut compter sur RTL pour voir un film familial, souvent américain. A la limite, il n'a même pas besoin de savoir quel film est diffusé : le rendez-vous labellisé « Grande Première » du jeudi soir est un gage de qualité à lui seul.

La création de tels rendez-vous est une tâche plus compliquée qu'il n'y paraît. Il suffit de faire le test : savez-vous quel jour la RTBF diffuse ses « grands films » ? Quel type d'émission voit-on le samedi soir sur RTL ? Un téléspectateur averti pourra probablement répondre sans peine à ces questions, mais le public lambda, c'est-à-dire l'écrasante majorité, n'est disposé à retenir que quelques rendez-vous par semaine : chaque chaîne doit donc batailler ferme pour imposer ses « cases » horaire spécifiques. Pour y arriver, plusieurs moyens sont à disposition : habillage spécifique, autopromotion, affichage, etc. Mais la base du rendez-vous, c'est une récurrence inflexible d'un certain type de programme à un horaire donné.

¹ <http://www.museum.tv/archives/etv/P/htmlP/programming/programming.htm>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La récurrence hebdomadaire semble être le maximum de ce que le téléspectateur peut retenir : l'expérience montre qu'une récurrence mensuelle ne crée pas le rendez-vous espéré. L'espacement entre deux émissions - un mois - est bien trop long pour que le téléspectateur ait l'occasion de fixer une case dans son esprit. De fait, trois semaines sur quatre seront consacrées à d'autres émissions. Or, il se fait qu'une chaîne de télévision ne peut pas se passer d'émission mensuelles : certaines grandes émissions de variétés, de grands reportages, sont trop coûteux ou complexes pour être programmés chaque semaine. Le programmeur doit donc ruser pour quand même fixer le rendez-vous.

« Il faut s'en tirer par une pirouette, et programmer les trois autres semaines « vides » des programmes qui ont la même « signature ». Prenons un exemple : si l'on programme une émission d'humour mensuelle (Les Frères Taloché) le samedi soir, il vaut mieux mettre d'autres émissions d'humour les samedis sans Taloché. Dans l'esprit des gens, le samedi soir restera synonyme d'humour, que ce soit Taloché ou Pirette ou n'importe quoi d'autre. »¹

En France, TF1 utilise cette technique chaque vendredi soir : ses grandes émissions de variétés « maison » sont programmées successivement le vendredi soir. « Les enfants de la télé » d'Arthur cède la place aux « 100 plus grands... » de Christophe Dechavanne, puis aux « Incroyables destins » de Benjamin Castaldi, et ainsi de suite. Ainsi, le rendez-vous du vendredi soir reste clair dans l'esprit du téléspectateur, même si le contenu de la case change.

Créer un rendez-vous identifiable demande beaucoup d'efforts, il faut donc à tout prix éviter d'en changer, même d'une année à l'autre : il s'agit ici de très long terme. « Le changement est donc perdant, dans la majorité des cas, à moins d'avoir un nouveau programme tellement fort qu'il prend le dessus. Mais dans le cas de programme faibles, il faut compter sur l'ancrage d'un style télévisuel par jour de la semaine : divertissement, séries, grand film, etc. »²

Une exception, toutefois : le programmeur peut, et doit, « casser » la grille lorsque de grands événements exceptionnels se produisent, comme la coupe du monde de football, ou un mariage princier. « Ces événements sont aussi des rendez-vous de la chaîne avec son public, voire avec l'ensemble de la communauté. Les téléspectateurs attendent ces cadeaux et la chaîne qui ne respecterait plus cette habitude ne respecterait plus le lien particulier qu'elle a avec eux. »³

¹ Entretien avec Gérard Lovérius.

² Loc. cit.

³ FONNET (L.), op. cit, p.32

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Assurer la progression verticale des publics

Le téléspectateur, une fois « accroché » sur une chaîne grâce à un rendez-vous qui lui plaît, possède une arme redoutée de tout programmeur : la télécommande ! Il n'a qu'à appuyer sur un simple bouton pour aller voir ailleurs. Les bonnes occasions de zapper sont nombreuses : publicité, programme inintéressant, lenteur, etc. Ces courbes d'audience du 13 décembre 2006 le montrent : les écrans publicitaires profitent toujours à la concurrence. Ici par exemple, le long « tunnel » publicitaire de la La Une (colonne de gauche) à la fin du JT de 19h30 profite très nettement à RTL-TVI (colonne de droite) qui voit son audience grimper en flèche à la fin de « Coûte que coûte ».



Le programmeur va donc mettre en place des stratégies pour minimiser la fuite des téléspectateurs sur d'autres chaînes. Il faut donner envie au public de rester sur la même chaîne en lui promettant un programme encore meilleur après la publicité. « On appelle ça la cohérence verticale, chaque public d'une émission doit être plus large que la précédente, jusqu'au prime time. »¹

La progression verticale des publics mène au « climax » des programmes : le prime time, qui se veut un *least objectionable program*. « Les programmes s'inspirant de ce précepte ne doivent pas choquer, afin de ne pas repousser, ni rebuter les téléspectateurs. La difficulté est d'être attrayant sans présenter d'aspérités majeures. »²

Chaque programme amène plus de téléspectateurs que le précédent, et cette logique de programmation commence en général dès le journal de la mi-journée. Les courbes d'audience grossissent progressivement. Une erreur de programmation consisterait donc à placer un programme très spécifique, attirant un public trop ciblé, en milieu de journée, ou pire, juste avant le prime time. Le public se disperserait sur les autres chaînes, leur donnant l'occasion d'accrocher à leur tour ces téléspectateurs perdus.

Cette règle de programmation existe depuis les débuts de la télévision, mais elle s'est nettement transformée au gré des évolutions techniques. André Massinger écrit déjà dans les

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² DANARD (B.), LE CHAMPION (R.), op. cit., p.58

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

années 80 que « la grille des programmes n'est plus ce qu'elle était naguère, un escalier familial, ou un escalator, emprunté soir après soir par des fidèles que la speakerine, à chaque palier, encourageait d'un sourire. La télédistribution aidant, on change de chaîne fort aisément, on saute d'une grille dans l'autre à pieds joints, faisant fi des itinéraires soigneusement aménagés par les spécialistes. »¹

La tâche du programmateur est évidemment moins aisée aujourd'hui qu'à l'époque du monopole public. Ceci dit, la pratique du zapping n'est pas absolue. « Même s'ils peuvent facilement zapper, la plupart des téléspectateurs préfèrent ne pas avoir à choisir et apprécient de rester sur une même chaîne pendant le temps qu'ils consacrent à la télévision. Il ne faut pas oublier que zapper est un pis-aller et non un plaisir. »²

Au fil des années, diverses stratégies visant à améliorer la progression verticale des publics se sont mises en place :

Le **seamlessness** : deux programmes sont diffusés l'un à la suite de l'autre sans interruption publicitaire. Le public n'a pas le temps de zapper, qu'il est déjà « happé » par le nouveau programme. Evidemment, cette technique ne peut pas s'employer très souvent, sans quoi il n'y aurait jamais de publicité et donc, aucun revenu financier. Une des solutions consiste à placer la publicité au milieu du programme lui-même. Le public, qui préfère regarder l'émission dans son entièreté sans en perdre une miette, est moins enclin à zapper que pendant la page publicitaire séparant deux programmes différents. Une variante consiste à diffuser, pendant le générique de fin du premier programme, un « teaser »³ du second dans un écran partagé.

Le **blocking** : pour être sûre de ne pas perdre de téléspectateurs, la chaîne diffuse à la suite des programmes de même nature, en « bloc ». Les amateurs du premier programme seront tentés de suivre le suivant, très ressemblant. En règle générale, les blocs sont composés de trois programmes. le lead-in, le leader et le lead-out⁴. C'est par exemple la technique qu'utilise France 2 le vendredi, avec « Une soirée, trois polars ». La programmation en bloc permet de lancer de nouveaux programmes, plus faibles en terme d'attractivité, en les intercalant entre deux programmes plus forts. C'est que ce l'on appelle le **hammocking** (le « hamac » faible est tendu entre deux troncs d'arbres forts).

¹ MASSINGER (A.), op. cit., p.13

² FONNET (L.), op. cit., p.31

³ Accroche publicitaire destinée à attirer le public et à retenir l'attention.

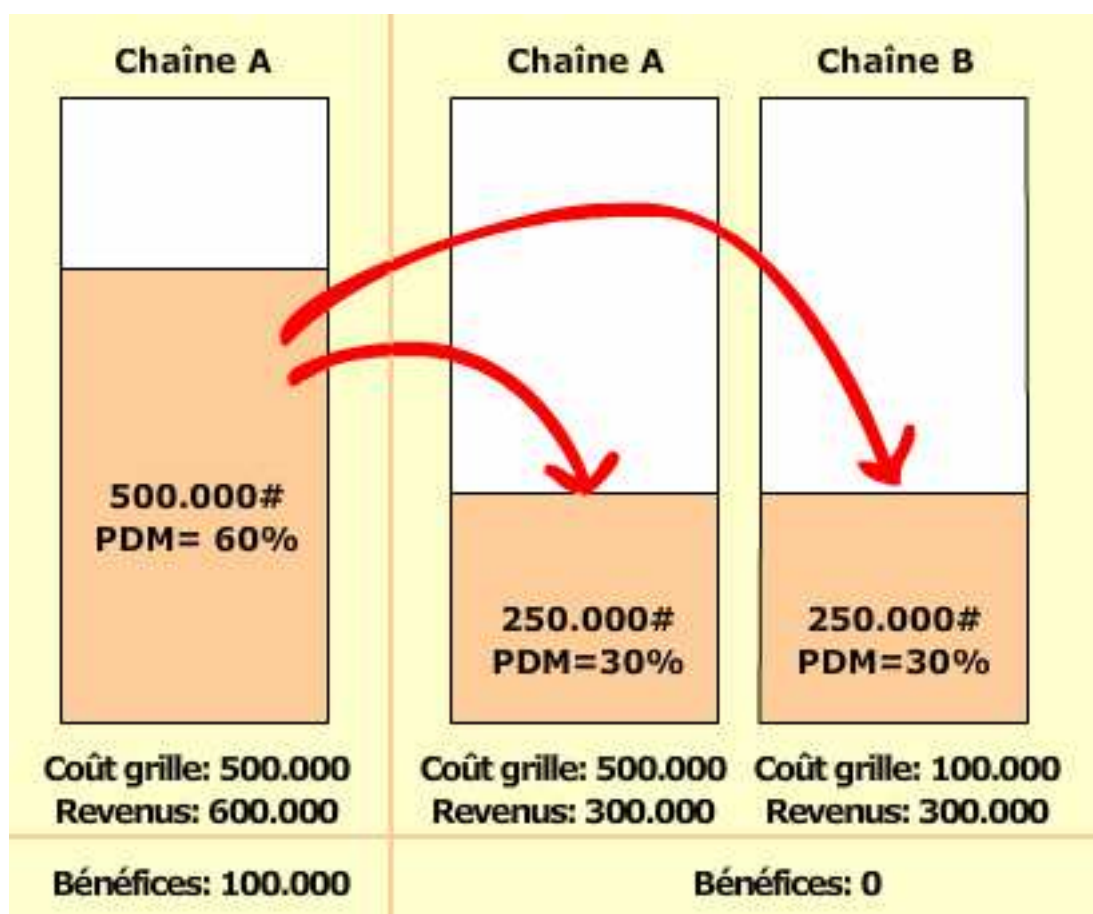
⁴ FONNET (L.), op. cit., p.36

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Jouer la complémentarité entre les chaînes

La plupart des groupes audiovisuels éditent plusieurs chaînes. En Belgique, c'est le cas de tous : RTBF, RTL et AB. Si ces groupes prennent la peine d'éditionner plusieurs chaînes ce n'est pas pour le plaisir ou pour l'amour de l'art, mais pour maximiser les revenus publicitaires. En effet, le nombre d'écrans publicitaires autorisés est limité par la législation¹. Multiplier les chaînes, c'est multiplier le nombre d'écrans publicitaires diffusés au total.

Toute la difficulté pour le programmeur est d'éviter que les deux chaînes n'entrent en concurrence. En effet, comment le montre ce schéma fictif, la dispersion du public sur les deux chaînes n'est pas profitable au groupe.



Ce schéma appelle une explication. Du côté gauche, la situation d'une chaîne unique. Elle attire 500.000 téléspectateurs, soit 60% de part de marché de cet univers fictif. Ses revenus publicitaires sont à la hauteur de son audience, soit 600.000 € de revenus. A supposer que le coût total des programmes s'élève à 500.000 €, le bénéfice est de 100.000 €. Du côté droit, la situation d'un groupe éditant deux chaînes. Les 500.000 téléspectateurs se sont équitablement répartis sur chacune des deux chaînes, soit des parts de marché divisées par deux. Par

¹ Pour la RTBF, la moyenne est fixée à 6 minutes de publicité par heure.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

conséquent, les revenus publicitaires de chaque chaîne sont moins importants. Dans le même temps, le coût des programmes de la première chaîne, qui est incompressible, s'élève toujours à 500.000 €. Par économie d'échelle, le coût de la deuxième chaîne est beaucoup moins important. Au total, les bénéfices sont beaucoup moins importants. L'édition d'une deuxième chaîne était dans ce cas un mauvais calcul.

La gestion rentable de plusieurs canaux implique donc d'attirer de nouveaux téléspectateurs. Pour cela, il faut viser des cibles complémentaires, afin d'éviter l'effet de dispersion du public. La chaîne A garde ses 500.000 téléspectateurs, et la chaîne B attire un public nouveau, soit qui n'avait pas l'habitude de regarder la télévision, soit qui était fidèle à la concurrence.

En règle générale, les groupes audiovisuels démarrent avec une chaîne généraliste, qui est censée attirer tous les publics. Lorsqu'une deuxième chaîne est créée, la « case » généraliste est déjà prise, il faut donc trouver un autre créneau. Plusieurs possibilités s'offrent aux programmeurs : cibler une tranche d'âge particulière (les jeunes pour PlugTV, les seniors pour AB4), cibler une catégorie sociale (les femmes pour La Deux), cibler une région particulière (les DOM-TOM pour France Ô) ou cibler les amateurs d'un genre particulier (la musique sur MCM, le sport sur Eurosport).

Le programmeur doit faire en sorte que les grilles des deux chaînes se complètent tout au long de la journée, sans que deux programmes de même nature soient diffusés en parallèle. Le téléspectateur apprécie peu de devoir faire un choix cornélien entre deux programmes qu'il apprécie.¹

Le programmeur ne cherche pas uniquement la complémentarité au sein des chaînes de son groupe audiovisuel, mais également avec les chaînes concurrentes. En effet, à moins de disposer du programme le plus fort, il doit procéder à une **contre-programmation**.

« En bonne gestion économique de la grille, si l'un des concurrents propose un programme fort, il faut diffuser un programme qui a un faible coût afin d'être en cohérence avec la faible audience que l'on peut espérer sur cette case. Il serait suicidaire de tenter de contrer un programme fort et fédérateur (donc a priori cher), parce que les coûts seront lourds à supporter sans que l'audience permette d'en couvrir ses frais. »²

Cette technique a fait le succès d'une chaîne comme M6, en France, qui s'en est abondamment servi dès sa création en 1987.

¹ VAES (K.), op. cit., p.123

² FONNET (L.), op. cit., p.35

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

« Au lieu d'affronter TF1 et Antenne 2 sur le terrain ô combien dispendieux de l'information, M6 balance de la série au kilomètre. Une *telenovela* en face des JT de 13 heures de la concurrence et *la Petite Maison dans la prairie* face aux 20 heures. La contre-programmation devient systématique. M6 n'a pas les moyens de s'aligner pour acheter du cinéma de première fraîcheur, alors zou, voilà le magazine économique *Capital* envoyé au front contre le film du dimanche soir. »¹

La contre-programmation est presque systématique lorsqu'une chaîne diffuse un match de football à enjeu. Il est entendu que les hommes regarderont le match quoi qu'il arrive. Il est inutile de lutter sur ce terrain-là. Par contre, il reste toute une population qui ne s'intéresse pas au sport : les femmes, les seniors, etc. C'est ce public là que les autres chaînes vont tenter d'attirer en programmant une fiction plutôt féminine, ou un film policier, par exemple.

La contre-programmation fonctionne bien pour les chaînes « challenger », qui établissent leurs grilles sur base du « leader », qui dispose des programmes les plus forts et domine le marché. Au contraire, une chaîne leader ne peut pas se permettre de pratiquer la contre-programmation : elle abandonnerait ainsi sa suprématie au profit d'une autre chaîne, ce qui est inacceptable pour son image.²

La pratique de la contre-programmation est cependant très hasardeuse dans certains cas. En effet, celle-ci se pratique « à l'aveugle », sans connaître le contenu exact des grilles des concurrents à l'avance. « La grille des programmes est bouclée sept semaines à l'avance, avec quelques petits changements de dernière minute, et publiée seulement trois semaines à l'avance. C'est vraiment très ennuyeux puisqu'on découvre la programmation des concurrents en même temps qu'il découvre la nôtre. Trop tard pour changer. On travaille en aveugle. Par exemple, en lisant le TéléMoustique – mon outil de travail – je découvre que France 2 diffuse deux jours avant nous le même film. C'est rageant, évidemment, et on ne sait rien y faire. Il n'y a aucune concertation entre les chaînes. Il arrive donc souvent qu'un même film soit programmé à quelques jours d'écart sur deux chaînes ».³

La contre-programmation ne se base donc pas sur des programmes précis, mais sur la grille type d'une chaîne. « Puisqu'on travaille en aveugle, on base la contre-programmation sur les cases de genre des concurrents. En effet, ces cases sont normalement assez rigides, et on peut facilement imaginer ce qui sera programmé à tel ou tel moment. »

¹ <http://www.liberation.fr/actualite/medias/238934.FR.php>

² FONNET (L.), op. cit., p.35

³ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Profiter des carrefours horaires

Malgré tous les efforts des programmeurs pour accrocher le public le plus longtemps possible, le zapping est inévitable : les téléspectateurs vont voir ailleurs ! C'est l'occasion pour les autres chaînes d'attirer le chaland. Elles ont donc tout intérêt à diffuser un meilleur programme sous peine de connaître le même sort.

Dés lors, lorsque la chaîne A diffuse de la publicité, le programmeur de la chaîne B peut s'attendre à un afflux de nouveau téléspectateurs : c'est l'occasion rêvée de lancer un programme séduisant. Cela explique pourquoi les programmes des chaînes de télévision ne commencent jamais exactement à la même heure. Chacun profite des « creux » de l'autre.

A la RTBF, Emmanuel Tourpe se charge de repérer les « carrefours » opportuns. « Il existe deux grands carrefours qui nous donnent du mou pour commencer une émission : la fin des JT français entre 20h35 et 20h45, et plus tard la fin des prime time français entre 22h30 et 22h40. »¹

La Une	Au quotidien - Météo 18.45 - 19.30	Journal - Météo 19.30 - 20.15	C'est du belge 20.15 - 20.40	Tout ça... (2/3) 20.40 - 21.45	Tout ça... (3/3) 21.45 - 22.45	Euro Millions 22.45 - 23.00
RTL TVI	Le journal - Météo 19.00 - 20.00		Reporters 20.00 - 20.45	Bones 20.45 - 21.40	Duplex Télévie 21.40 - 21.45	Cold Case 21.45 - 22.35
TF1	La roue de la fortune 19.05 - 20.00		Journal 20.00 - 20.50	Gregory, la voix d'un ange 20.50 - 23.20		
FR2	On a tout essayé 18.50 - 19.40	Samantha Oups! 19.40 - 20.00	Journal 20.00 - 20.50	P.J. 20.50 - 22.00	Avocats et associés 22.00 - 22.55	

Cette grille comparative du vendredi 3 mai 2007² indique assez clairement les grands carrefours : les deux grands journaux français terminent au même moment. Les chaînes belges profitent de la publicité pour démarrer leurs programmes : la La Une lance « Tout ça... » à 20h40, et RTL-TVI attend le dernier moment pour lancer « Bones », une série policière.

Plus tôt dans la soirée, La Une essaie de nuire au JT d'RTL-TVI en lançant « Au quotidien » quelques minutes avant. Ceci dit, c'est le démarrage de son JT de 19h30 qui en prend un coup, RTL-TVI ne se privant jamais de faire « déborder » son journal jusqu'à 19h45.

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² Source : <http://www.telemoustique.be>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Considérer le type de public

La règle fondamentale de la programmation est d'exposer chaque programme à la case horaire qui lui convient le mieux. Le programmeur doit retracer l'emploi du temps des différents publics cibles et déterminer les heures où ils regardent la télévision. Un exemple simple : les enfants dorment la nuit, donc il ne faut pas diffuser de programmes pour la jeunesse la nuit.

Bien sûr, ce n'est pas toujours aussi évident. Les chaînes généralistes s'adressant à plusieurs publics différents, elles doivent tout au long de la journée déterminer le public majoritaire. « Ce seront donc à des publics particuliers qu'on s'adressera aussi bien aux heures trop tardives de la nuit que l'après-midi. Le créneau de midi se prête davantage à des émissions pour public diversifié, mais ce public est raréfié par rapport à la soirée. »¹

« La journée est découpée en tranches horaires. Ce découpage, quelque peu arbitraire, varie selon la ligne éditoriale et les grilles des chaînes, mais il permet de mieux ajuster la programmation au public visé. »²

Ce découpage horaire varie selon les pays : en effet, les téléspectateurs n'ont pas tous les mêmes habitudes de vie d'un pays à l'autre. Ces habitudes sont déterminées par la culture, la législation, les traditions, etc. Les grilles américaines sont donc légèrement différentes des grilles européennes. Voici un exemple de découpage horaire américain en semaine :

« Early Morning (7:00-10:00 A.M.)

Audience: adults preparing for work; pre-school children. Programming: news, talk; local or network.

Daytime (10:00 A.M.-6:00 P.M.)

Audience: mid-morning until mid-afternoon, « housewives. » Programming: talk, fiction (soap operas) networks, syndicated.

Audience: mid-afternoon until early evening, children. Programming: cartoons and light drama; local, network, and syndicated.

Early Fringe (6:00-7:00 P.M.)

Audience: elders and adults returning from work. Programming: news; local and network.

Prime Access (7:00-8:00 P.M.)

¹ MASSINGER (A.), op. cit., p.11

² DANARD (B.), LE CHAMPION (R.), op. cit., p.55

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Audience: busy adults in the home, children. Programming: « infotainment, » game shows, comedies; syndicated, local.

Prime Time (8:00-11:00)

Audience: first hour, « family »; progressively « adult ». Programming: comedy, into melodrama, action-adventure, etc.; network.

Late Fringe (11:00-11:30 P.M.)

Audience: Adults. Programming: news; local.

Late Night (11:30 P.M.-12:30 A.M.)

Audience: Adults, « liminal adults » (maturing adolescents). Programming: talk shows, fiction; network, syndicated.

Overnight (12:30-7:00 A.M.)

Audience: Adults, liminal adults. Programming: syndicated talk, comedy, drama, and « old movies »; network, syndicated. »¹

En Europe, les grilles démarrent un peu plus tôt, et le prime time change d'heure selon les pays (20h pour la Belgique, 21h pour la France). Le tableau suivant reprend le découpage classique européen en semaine.²

6h00	8h30	11h30	14h00	17h30	19h30	22h30	00h30
Early morning	Morning	Daytime	Afternoon	Prime access	Prime time	Late fringe	Night
Famille, enfants	Femmes au foyer, séniors	Famille	Femmes au foyer, séniors	Famille, enfants	Tous publics	Ados, Adultes	Adultes

A chaque type de public convient une programmation différente. La période « early morning » (de 6h00 à 8h30) correspond au moment où les enfants se préparent à aller à l'école. Ils peuvent manger leur petit déjeuner devant des dessins animés et des programmes pour la jeunesse. Plus tard, lorsque les enfants sont à l'école et les maris au travail, restent à la maison les femmes au foyer et les retraités. C'est le moment idéal pour diffuser des soap-opéras ou, pour les chaînes commerciales, du téléshopping.

¹ <http://www.museum.tv/archives/etv/P/htmlP/programming/programming.htm>

² Données reprises dans : DANARD (B.), LE CHAMPION (R.), op. cit., p.55

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Un tel raisonnement court tout au long de la journée dans l'esprit du programmeur, qui « imagine », sur base de sondages et d'études, l'emploi du temps de chaque cible visée.¹

« A partir de 11 heures et demie les enfants rentrent à la maison et éventuellement le mari pour déjeuner. Il y a donc l'arrivée de nouveaux téléspectateurs. Le programmeur diffuse, de 11 heures et demie à 13 heures, essentiellement des jeux qui sont par essence des programmes faciles à suivre même si on rate le début tout en ayant le sentiment de suivre l'émission diffusée. »²

L'après-midi (« afternoon » sur le tableau), les femmes et les seniors se retrouvent à nouveau seuls face à la télévision : c'est l'occasion pour une seconde salve de soap-opéras et de téléfilms romantiques. Lorsque l'école se termine, les enfants veulent se détendre devant des dessins animés. Puis, vers 18h, les maris rentrent du bureau : toute la famille se retrouve donc ensemble face à la télévision, c'est le prime access (ou access prime time). A cette heure-là, les gens n'ont pas vraiment le temps de se consacrer exclusivement à la télévision, c'est l'occasion de passer des programmes faciles à suivre et à prendre « en cours de route » comme des jeux ou des talk-show.

Ensuite, lorsque tout le monde se réunit pour manger, l'audience est à son comble : c'est le prime time. Le programmeur doit fédérer tous les publics en diffusant des programmes familiaux.

Plus tard dans la soirée, les enfants sont au lit : le programmeur peut se permettre de restreindre la cible sur les adultes en proposant des émissions moins faciles d'accès. « Après la détente de la première partie de soirée, l'horaire est propice à des émissions qui nécessitent un peu plus d'attention, c'est-à-dire des magazines, des téléfilms dont les sujets sont moins légers. »³

La nuit, l'audience est marginale, et se compose essentiellement de personnes seules. La programmation peut être très variée et plus exigeante sur le plan intellectuel.

Bien sûr, ce découpage en tranche horaire est totalement théorique : c'est un modèle général qui donne une base de départ. Il est évident que de jeunes hommes peuvent se retrouver devant la télévision l'après-midi et ne pas trouver leur compte parmi l'offre de téléfilms féminins. Le but est de toucher le public majoritaire.

¹ A ce sujet, lire : AUDIT (B.), DANARD (N.), TASSI (P.), *L'âge et la diversité des comportements des téléspectateurs*, in : Décisions Marketing, n°19, 2000.

² FONNET (L.), op. cit., p.23

³ Loc. cit.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Considérer le genre horaire

Cette règle s'apparente à la précédente, mais au lieu de considérer les publics, le programmateur considère le genre de l'émission. En effet, chaque genre trouve sa place dans un certain créneau horaire.

« Programmer un opéra à 8h00 du soir serait aberrant : le public présent devant son poste ne veut pas en majorité voir ce type de programme. On le déplacera plutôt vers minuit, où un public intellectuel est plus présent. »¹

De même, les soap-opéras, sitcoms et fictions légères ne sont pas adaptées au prime time : face à la concurrence, ils ne font pas le poids. Il existe néanmoins une exception à cette règle : si la fiction a été produite en interne par la chaîne, elle devient un produit d'appel. La chaîne valorise ces productions - fort coûteuses - en les programmant en prime time, alors que leur créneau « naturel » serait plutôt l'après-midi. Canal+ a longtemps diffusé sa sitcom maison « H » aux alentours de 20h00. La Une programme systématiquement ses séries en prime time (« Septième Ciel Belgique », « Melting Pot Café »).

Ces fictions ont une économie paradoxale : elles ont un budget de production beaucoup moins élevé que les séries américaines, mais elles coûtent nettement plus cher à la chaîne qui les produit. Leur valeur n'est donc pas dans l'économie, mais dans le prestige.

Assurer la cohérence horizontale des programmes

La cohérence horizontale consiste à fixer une heure identique chaque jour pour chaque programme. « Chaque jour, les rendez-vous doivent être à la même heure. On fixe l'émission du prime time à 20h35 par exemple, de façon identique toute la semaine. »²

Cette règle permet de faciliter la tâche du téléspectateur, qui sait quand commencent les programmes quel que soit le jour de la semaine. C'est une façon pour le programmateur de fixer des rendez-vous plus facilement.

La Une a par exemple fixé le rendez-vous du prime time à 20h15. Les chaînes françaises fixent le prime time après leurs journaux télévisés, soit à 20h50.

Appliquée tout au long de la journée, la cohérence horizontale permet aux amateurs d'un programme spécifique de le retrouver toute la semaine. En effet, les téléspectateurs regardent souvent la télévision dans certaines tranches horaires qui sont identiques tous les jours, selon leur emploi du temps.

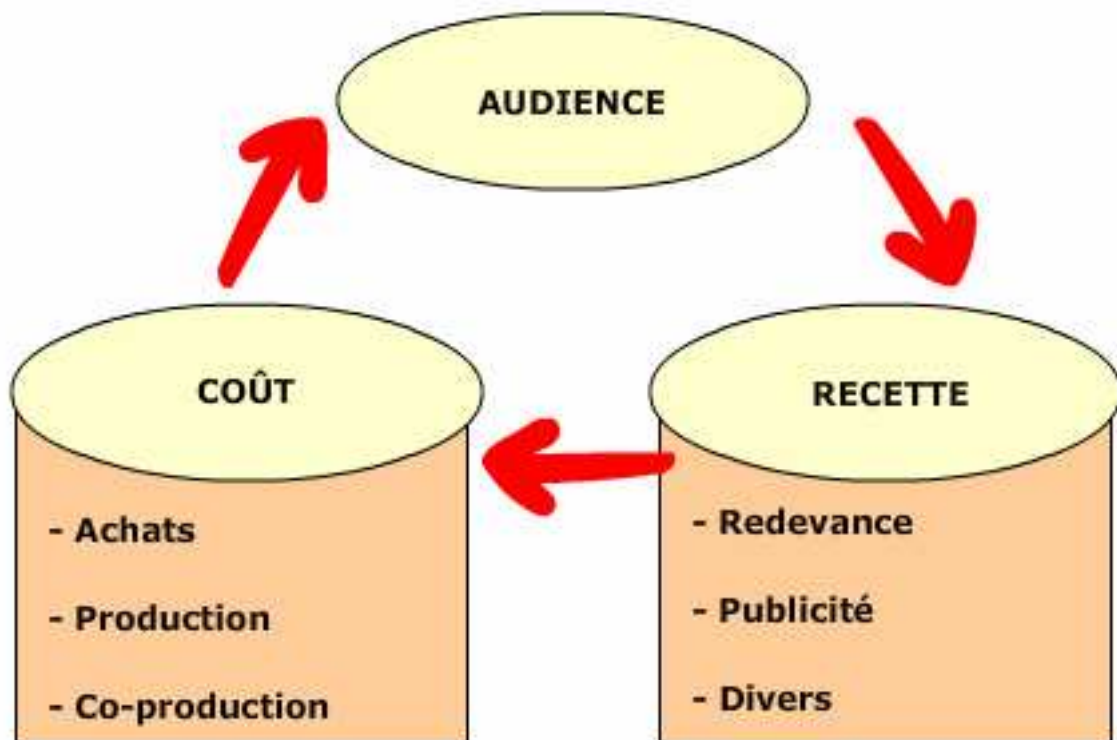
¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² Loc. cit.

Respecter les budgets alloués

Le programmeur dispose d'un budget total pour remplir sa grille (budget de la grille), mais il ne peut pas l'utiliser n'importe comment. Chaque unité de production en reçoit une certaine partie, la somme étant fixée par le directeur des antennes. La répartition relève du calcul d'alchimiste qu'il serait trop long d'expliquer ici. En tout état de cause, le programmeur se retrouve avec plusieurs enveloppes budgétaires à gérer.

Dans l'hypothèse d'un budget important, le programmeur achète les meilleurs programmes et est assuré de faire de bons scores d'audience, donc d'attirer des annonceurs au prix fort. C'est ce cercle vertueux que Laurent Fonnet schématise sous le modèle Audience-Recette-Coût.¹



Dans la réalité, le budget est limité : l'achat de programmes forts (donc plus chers) ne peut concerner qu'une partie de la grille, qui doit être remplie majoritairement avec des programmes bon marchés, logiquement moins attractifs. Des programmes faibles peuvent trouver une audience suffisante en journée, ou la nuit. Mais en soirée, le programmeur doit maximiser les revenus publicitaires avec des programmes forts : c'est pourquoi, il consacre environ un tiers de son budget aux émissions de prime time.²

¹ http://coursenligne.sciences-po.fr/2005_2006/programmation_audiovisuel/seance_1_2.pdf

² Loc. cit.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Ceci dit, le respect des budgets ne doit pas être trop strict. L'important n'est pas de faire des bénéfices sur chaque programme en particulier, mais sur l'ensemble de la grille. Certains programmes, très chers, peuvent être déficitaires dans leur case horaire malgré de bonnes audiences, mais contribuer à la bonne image générale de la chaîne par leur prestige. En apportant de nouveaux téléspectateurs, ces programmes répercutent leurs bons résultats à l'ensemble de la grille. Ils créent de « nouveaux fidèles » à la chaîne. Au total, l'opération est un succès, même si le programme en particulier n'enregistre aucun bénéfice.

« La fidélisation implique des règles de gestion particulières. Ainsi, il faut toujours gérer l'audience avec plus d'attention que les coûts. Dans une stratégie de préservation de la chaîne, mieux vaut perdre de la marge (recette-coût) sur une émission qui fédère autant ou plus de public, que faire plus de marge avec une émission qui coûte moins cher et attire moins de public. »¹

La gestion budgétaire d'une grille est compliquée car liée à des paramètres que le programmeur ne contrôle pas toujours. Une série américaine peut très bien faire un « flop » en cours de route aux Etats-Unis et arrêter sa production du jour au lendemain : le programmeur se retrouve avec un « trou » dans sa grille. Il doit trouver un programme de substitution. Mais ce programme a un coût, qui se répercute sur l'ensemble de la grille. Ce que le programmeur ajoute quelque part, il doit l'enlever autre part, sans quoi il dépasse le budget global. La grille s'en retrouve chamboulée et le téléspectateur perd ses repères.

En outre, le programmeur peut difficilement prévoir le succès d'un programme à l'avance. Cette incertitude, liée à la nature artistique et subjective des programmes de télévision, peut parfois réduire à néant des stratégies de programmation. « Le potentiel d'audience d'un programme a une valeur relative, dans la mesure où ce programme va se situer dans un univers de concurrence qui n'est pas maîtrisé par le programmeur. »²

C'est pour réduire cette incertitude, et donc la prise de risque, que les chaînes commerciales ne sont pas innovantes en termes de programmes. Se basant sur des valeurs sûres, elles garantissent la stabilité de leurs audiences. « Une chaîne commerciale leader ne doit déstabiliser ni son public, ni ses clients annonceurs. Elle ne doit pas innover pour innover. C'est le rôle des challengers, mais en revanche elle doit être très réactive pour récupérer les nouvelles émissions et les nouveaux genres qui plaisent au public. »³

¹ FONNET (L.), op. cit, p.31

² DAGNAUD (M.), *Les artisans de l'imaginaire : comment la télévision fabrique la culture de masse*, p.70

³ FONNET (L.), op. cit., p.42

Respecter l'image de la chaîne

Le projet éditorial d'une chaîne lui donne un public cible et une image. Le programmeur se doit de préserver cette image, sans quoi le public est dérouté et se détourne vers la concurrence. Le public a d'ailleurs tendance à anticiper la programmation d'une chaîne selon l'image qu'il se fait d'elle. Par exemple, il s'attend plutôt à trouver les grands événements institutionnels sur la chaîne publique, et des films pornographiques sur les petites chaînes commerciales. « Les téléspectateurs associent spontanément certains programmes à une chaîne plutôt qu'à une autre [...] Cela s'explique par le fait que le public a ses habitudes avec une chaîne et que chaque chaîne correspond à une logique pour le public. »¹

L'image d'une chaîne se construit autour de deux axes principaux : d'une côté, son statut (commercial ou public), de l'autre sa « force de frappe » (une chaîne peut être leader, challenger ou outsider). La chaîne leader, pour conserver son image, doit « avoir des exclusivités sur mes meilleurs programmes, et de ce fait empêcher ses concurrents de la menacer. »² Les challengers cherchent à déstabiliser le leader par une contre-programmation astucieuse. Les outsiders, avec leurs moyens réduits, se concentrent sur une cible particulière.

Une chaîne publique est cependant limitée dans ses choix. Ses obligations - de culture, d'information, de quotas - l'obligent à programmer des émissions à faible potentiel d'audience. Le programmeur tient compte de ces contraintes dans sa stratégie. Emmanuel Tourpe parle de « proportionner les programmes qui font de l'image et les programmes qui font de l'audience. D'un côté il faut assurer l'audience avec de grosses pointures, mais de l'autre il faut assurer le prestige de la chaîne avec des programmes à haute valeur ajoutée. Des choses qui ne font pas forcément d'audience mais qui sont indispensables pour avoir un résultat qualitatif satisfaisant. Par exemple, nous avons diffusé un documentaire sur l'Homo Sapiens. Nous savions à l'avance qu'il ne ferait pas d'audience, mais c'est un documentaire qui a été primé à de nombreuses reprises, et qui est très pédagogique, donc nous le diffusons quand même en prime time. Il ne faut pas faire ça systématiquement, sinon les taux d'audience seraient catastrophiques, donc il faut trouver la juste pondération. »³

L'image d'une chaîne n'est pas figée ad vitam aeternam, mais son évolution est lente et demande beaucoup d'efforts. Il est intéressant de suivre l'évolution de M6, qui tente de faire oublier son image de chaîne bas de gamme pour devenir une chaîne leader. Cette mutation passe par exemple par un « vrai » journal télévisé, actuellement à l'étude.

¹ Ibid., p.32

² Ibid., p.30

³ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Inscrire la programmation dans la durée

Les changements de programmation n'ont pas un effet immédiat : il y a toujours un temps de « flottement » entre la diffusion d'une nouvelle émission et le moment où elle trouve son public. C'est pourquoi le programmeur ne doit pas analyser trop promptement les résultats d'audience.

« Il faut avoir une vision au long terme. Ne pas changer les choses au moindre doute, laisser les choses s'installer. Les téléspectateurs ont besoin de repères. Par exemple, Laurent Ruquier a mis 6 ans à s'installer. Et maintenant il cartonne. »¹

La programmation étant intimement liée aux hommes qui en ont la charge (voir supra), des mouvements de personnes au sein de la direction ont des conséquences très négatives sur la stratégie globale d'une chaîne. C'est pourquoi, afin de permettre une vision à long terme, il faut tenter de stabiliser le management d'une chaîne de télévision. Or, la structure même des chaînes publiques, avec un conseil d'administration qui change à chaque élection, empêche une telle stabilité et nuit à la programmation (voir chapitre 5).

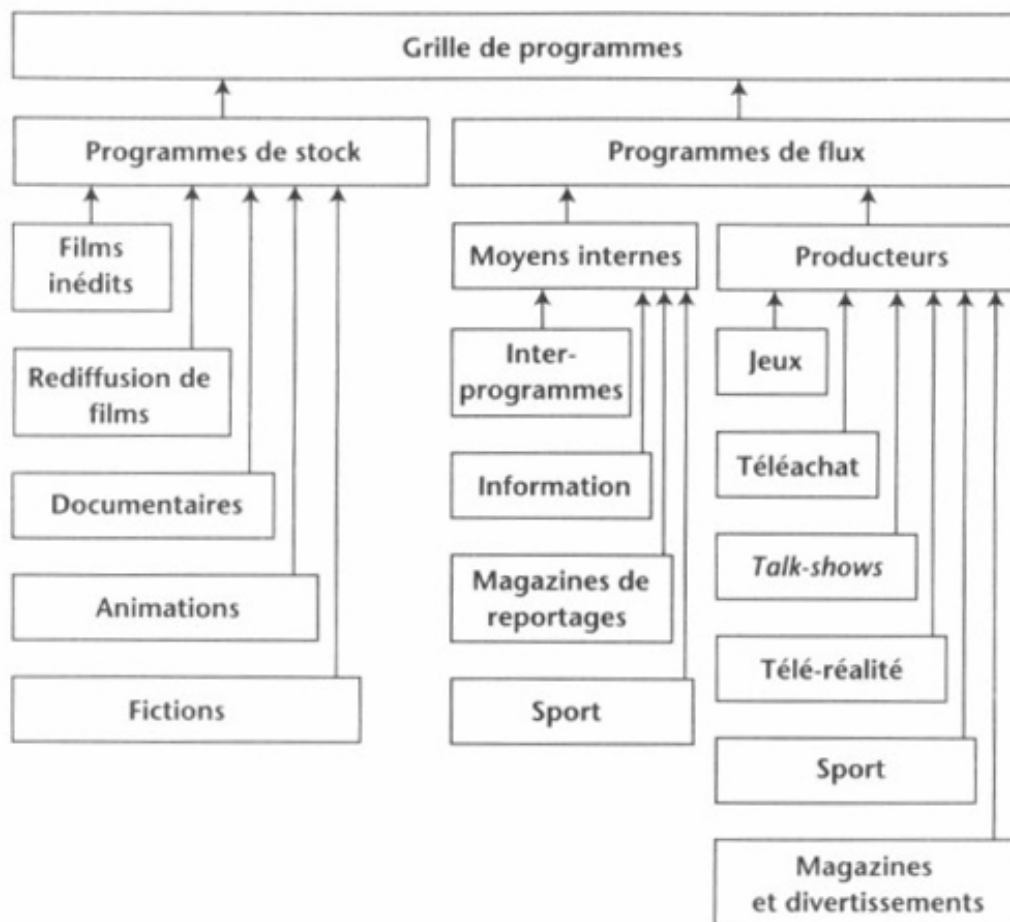
¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

Chapitre 4 : les autres aspects de la programmation

La programmation télévisuelle ne se limite pas à la confection d'une grille. Pour rappel : « the term « programming » obviously refers both to television content and to strategies of content selection and presentation »¹. Le contenu des programmes, en plus de leur agencement, est également au centre des préoccupations. Le directeur des antennes participe au choix des émissions, mais également à leur mise en forme, à leur promotion, soit tout ce qui peut permettre à la chaîne de s'améliorer.

Le choix des programmes

Il existe deux types de programmes : les programmes de stock (rediffusables) et les programmes de flux (éphémères). Les fictions, les documentaires, sont des programmes de stock. Les talk-shows, les divertissements, les journaux télévisés, sont des programmes de flux. Globalement, la palette de programmes diffusables sur une chaîne de télévision est assez large. Ce schéma² en montre un aperçu non exhaustif :



¹ <http://www.museum.tv/archives/etv/P/htmlP/programming/programming.htm>

² DANARD (B.), LE CHAMPION (R.), op. cit., p.7

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Achats de programmes

Une chaîne peut acquérir des programmes auprès de producteurs externes ou auprès d'autres chaînes lorsqu'elle n'est pas en mesure de les produire elle-même. La plupart des programmes de stock, mais aussi quelques programmes de flux, sont achetés auprès de tiers. Il existe plusieurs façons de procéder à ces achats.

L'achat de droits

Un producteur vend les droits de diffusion de son programme « pour un territoire donné, pour une durée donnée et un nombre de diffusions donné sur un support donné (classiquement réseau hertzien, câble ou stellite, télévision payante ou en clair, vidéo) »¹.

Le directeur des achats se rend régulièrement aux grands marchés audiovisuels (MIPCOM, MIPTV, etc.) où tous les producteurs et acheteurs du monde se réunissent pour négocier. Suivant les consignes du directeur des antennes et du directeur de la programmation, il dirige ses recherches sur certains types d'émissions en particulier. Par exemple : les séries policières bon marché pour l'après-midi. Le directeur des achats visionne les films qui correspondent à ce profil et fait un choix, sur base de ses goûts personnels, de l'intérêt supposé pour le public et du prix. « Il y a tellement de monde qu'on n'a pas le temps de faire le tour de toute l'offre. Ca va très vite : on a des rendez-vous demi-heure par demi-heure, on rencontre des gens et on parle de leur projets futurs. C'est au MIP que l'on établit les contacts pour plus tard. On va vraiment "à la pêche". »²

« Les séries américaines sont une matière première importante, car attractive et pas chère. Elles font l'objet de véritables disputes entre les chaînes pour obtenir les droits. C'est le travail des acheteurs de dégoter les séries susceptibles de faire un succès. Pour cela il faut pas mal de flair, et il faut se tenir au courant que ce qu'il se passe à l'étranger. Parfois on en est récompensé, parfois on se plante. C'est sur la masse qu'on y gagne. »³

Le prix est fonction de la taille du territoire sur lequel il sera diffusé, du potentiel d'audience, de l'horaire auquel il sera diffusé, et de la concurrence entre les chaînes qui, se battant pour obtenir un même programme, peuvent rapidement faire monter les enchères. La prix d'un même programme varie donc très fortement d'un pays à l'autre.

¹ FONNET (L.), op. cit., p.71

² Entretien avec Claire Colart.

³ Entretien avec Gérard Lovérius.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le pré-achat

Dans ce cas-ci, la chaîne de télévision achète aussi les droits de diffusion d'un programme, à la différence près qu'il n'est pas encore réalisé. L'achat se base donc sur un projet qui inspire confiance.

Le pré-achat coûte souvent plus cher que l'achat classique, car il donne à la chaîne l'assurance de l'exclusivité et permet de négocier un « droit de suite qui lui donne la priorité sur toutes les productions à venir du producteur, ce qui lui donne un avantage majeur sur la concurrence. »¹

Le pré-achat est très courant pour les films et séries américaines : la chaîne négocie un « output deal », une sorte d'abonnement, avec un producteur sur une période donnée (par exemple 5 ans). « On achète en gros toutes les productions d'une boîte de production pour un nombre de saisons données. C'est un prix d'ensemble pour un « package », et il faut espérer que le package de cette année-là sera riche en succès. Un output deal se fait un peu à l'aveugle, selon la renommée de la boîte de production ou alors les contacts qu'on a avec les gens sur place. L'expérience joue beaucoup. »²

L'exclusivité d'une chaîne sur un programme pour un nombre défini d'années est un gage de stabilité de la grille. Parfois, cette avance décisive sur la concurrence tient à peu de choses, comme l'illustre cette anecdote de Gérard Lovérius : « A l'époque j'avais personnellement acheté la série Stargate, car étant fan de science-fiction, j'avais entendu qu'elle était mise en chantier bien avant la concurrence. J'ai donc fait une offre alors que la série n'était même pas encore finalisée. Je suis parti aux Etats-Unis pour voir le pilote sans les effets spéciaux, prépondérants dans cette série. Ca ne ressemblait pas encore à grand-chose, et pourtant j'ai été séduit, je l'ai achetée, et maintenant ça fait presque 10 ans qu'elle est à l'antenne, alors que nous l'avons eu à très bon prix. »

La coproduction

Dans cette forme d'achat, aux montants généralement beaucoup plus élevés, la chaîne participe non seulement au financement du programme mais également à ses bénéfices. Il s'agit généralement de films ou de téléfilms à gros budget.

Les projets candidats à une coproduction passent devant un comité de lecture de la chaîne, qui évalue l'intérêt, la faisabilité et le potentiel d'audience du programme.

¹ FONNET (L.), op. cit., p.73

² Entretien avec Gérard Lovérius.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Commande de programmes

Lorsque les émissions ne sont pas achetées à l'extérieur, elles doivent être réalisées avec les moyens internes de la chaîne, et suivent un long chemin de leur conception à leur diffusion. Le directeur des antennes peut prendre l'initiative de « passer commande », auprès des unités de production, d'émissions dont il détaille le concept dans un cahier des charges.

Intervention sur les programmes

Le directeur des antennes intervient régulièrement sur les programmes réalisés en interne. Son rôle est de les optimiser pour qu'ils correspondent à son cahier des charges, au standard de qualité de la chaîne, ou tout simplement à un besoin impérieux de relever des audiences défaillantes.

Contenu

Le directeur des antennes a toute autorité pour modifier le contenu de l'ensemble des émissions, à l'exception généralement du journal télévisé, qui préserve son indépendance éditoriale. Ces changements peuvent intervenir à tous les niveaux : réalisation, animation, décors, rythme, sujet, ordre des séquences, etc.

Habillage

L'habillage visuel et sonore est un élément important dans l'identification de la chaîne par les téléspectateurs. Il donne un ton, une couleur, qui renforce certains sentiments. Le directeur des antennes supervise le travail des créatifs qui s'occupe de cet habillage. Son rôle est de le faire correspondre avec l'image de la chaîne qu'il veut projeter.

Un habillage minimaliste et décalé, par exemple, convient mal à une chaîne généraliste. Par contre, une chaîne payante comme Canal+ mettrait en avant cette « identité » différente pour affirmer son caractère novateur et subversif. Une chaîne généraliste veillera à ne pas choquer, ni avec ses programmes ni avec son habillage. Celui-ci sera plus doux. Voyez par exemple ce que recherchait la RTBF en 2006 dans un appel à projets pour des jingles sonores destinés à La Une :

« Les valeurs de la chaîne

- familiale
- ressemblante (à son public)
- hospitalière
- accessible - authentique

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

- au service de son public
- attractive
- populaire
- humaine
- quotidienne

Mots-clefs de l’habillage graphique et visuel

- lumineux
- clair
- chaud
- immédiat
- moelleux - doux
- simple
- humain
- lisible
- profond
- cohérent

Mots-clefs de l’habillage sonore

- sons organiques (liés aux 4 éléments et à des sons réels et naturels)
- déclinable et évolutif : à partir d’un thème musical, possibilité de variation autour d’un même thème
- cohérent : avec un univers cohérent entre les différents jingles
- naturel : avec éventuellement une voix
- rythmé (sans être agressif)
- ambiance chaude
- pétillant, peps »¹

¹ http://www.rtf.be/stellent/groups/public/documents/doc_generique/025370.pdf


La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Promotion

La promotion d'une chaîne de télévision joue un double rôle : d'un côté, vanter les mérites de la chaîne, la faire connaître, comme dans une publicité classique, d'un autre côté, servir de guide auprès du téléspectateur. En effet, les campagnes de promotion des chaînes de télévision ne se contentent généralement pas de « vendre » la chaîne dans son ensemble, mais plutôt un programme en particulier, accompagné d'un horaire pour ne pas le manquer.

Par exemple, cette affiche pour la RTBF, affichée dans les gares et le métro en 2006, valorise la production maison « Septième Ciel Belgique ». Le message n'est nullement centré sur la chaîne. L'effet est indirect : les téléspectateurs intéressés par la série sont potentiellement de nouveaux téléspectateurs pour la chaîne dans son ensemble.

**LA SÉRIE 100% LOVE.
CHAQUE MARDI À 20H20.**



Septième Ciel
BELGIQUE

Une reproduction RTBF / TO DO TODAY PRODUCTIONS avec Stéphanie Van Ypersele, Yannick Renier, Gudule, Nicole Strier, Antoine Vandenbergh, Robert Guilmard, Maud Van Wind et Yvan Tjolle. Réalisation Luc Botard, Anthe Chardelle, Axel Van Weyenberg, Stéphane Vallat. Scénario Anna Lambot, Sophie Kovess-Brun, Erenan Augoyard. Musique Philippe Decock et Stéphane Ozer. La chanson "Septième Ciel" est chantée par Mauraie avec l'aimable autorisation de Polydor Music. Produit en partenariat avec La Ville de Tournai, Ferme et Style Hülsta, Galena Inno et avec le soutien de La Viozzelle au Kilo, Canon, Philips. www.septiemecielbelgique.be

la une

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Les chaînes payantes comme BeTV constituent toutefois une exception : par leur nature, elle ne peuvent pas compter sur l'effet indirect d'attraction évoqué ci-dessus. Elles n'ont donc aucune raison d'indiquer l'horaire des programmes sur leurs affiches. Leurs campagnes sont plus souvent axées sur les réductions tarifaires (« un mois gratuit ») et le concept général de la chaîne (« cinéma et football »).

La promotion d'une chaîne peut être externe, c'est alors de la publicité classique (affichage, spot radio, etc.), ou interne, on parle alors d'autopromotion. L'autopromotion joue vraiment le rôle de guide auprès du téléspectateur en lui indiquant de manière attractive la grille des programmes. L'autopromotion peut se faire par le billet de speakerines ou de spots classiques¹. Plus subtilement, l'autopromotion peut se glisser jusque dans l'habillage de la chaîne, revêtant les couleurs d'un programme valorisé. C'est par exemple le cas sur La Une pour « Melting Pot Café » dont le logo souligne chaque pause publicitaire.

Le directeur des antennes délègue la publicité au service de promotion de la chaîne, mais il peut intervenir dans le choix des programmes à valoriser et sur l'image générale à faire passer.

Débriefing

Le directeur des antennes, en tant que responsable de la qualité des programmes, scrute attentivement chaque nouvelle émission « maison » pour en détecter les points faibles. Après l'émission, toute l'équipe se retrouve en réunion et fait face aux critiques – constructives - du directeur des antennes.

Le but de la réunion n'est pas de distribuer des bons ou mauvais points, mais bien d'améliorer le produit pour la prochaine émission. Exemple pratique : en septembre 2006, le premier débat électoral d'une série de cinq sur la RTBF, présenté par François De Brigode et Valérie Druite, a fait une audience très confidentielle (60.000 téléspectateurs à peine)². Le lendemain, Yves Bigot convoquait l'équipe dans son bureau. Sujets abordés : la complicité entre les présentateurs, le rythme de l'émission, les temps de parole, etc. Autant de points de détails relevant presque de la « performance artistique » que des journalistes, qui ne sont pas animateurs de divertissements, ne maîtrisent pas parfaitement. Suite à ces ajustements, l'audience des autres débats s'est très nettement améliorée. Le lien de cause à effet n'est pas absolu, mais l'amélioration du « produit » était nette.

¹ A ce sujet, lire : GUETAT (L.), *Analyse comparative des autopromotions télévisuelles : les cas de RTL-TVI et de la RTBF*, Université Libre de Bruxelles, 2000.

² <http://www.consoloisirs.be/articles/lejournaldumardi/061010.html>

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La veille stratégique

« La veille stratégique est le processus informationnel volontariste par lequel l'entreprise recherche des informations à caractère anticipatif concernant l'évolution de son environnement socio-économique dans le but de se créer des opportunités et de réduire ses risques liés à l'incertitude. »¹

Dans le contexte d'une chaîne de télévision, la veille stratégique consiste à « tout voir, tout savoir, tout prévoir ». Avec l'aide du directeur des études stratégiques, le directeur des antennes est à l'affût de tout type d'informations pouvant lui être utile. « Un terreau d'incessantes observations, apparemment disparates, est nécessaire à la culture de la grille des programmes, plante vivace que guette la sclérose. Il ne faut rien perdre de vue bien que chaque soirée apporte un lot d'impressions et d'informations à vérifier autour de soi, à recouper, à nuancer ; il faut classer celles-ci par genre et par ordre d'importance, sans oublier que l'évolution des mentalités et de modes de vie pourrait, à terme, en altérer la portée, voire l'escamoter ; il faut faire le départ dans ses sentiments entre ce qui vous est strictement personnel et ce qui correspond sans doute à l'opinion de beaucoup. »²

Le directeur des antennes doit également très bien connaître la télévision de ses concurrents directs, mais aussi la télévision étrangère. Par une attention constante aux nouveautés, il peut anticiper les grands mouvements culturels et « sauter sur l'occasion » dès qu'une opportunité s'ouvre à lui. De nouveaux concepts d'émission peuvent naître d'un moment à l'autre sur une chaîne du bout du monde : un bon directeur des antennes ne peut pas les manquer.

L'avance sur la concurrence est primordiale en télévision. C'est pourquoi la veille stratégique est une partie importante du travail du directeur des antennes : son outil de travail principal, après tout, c'est un poste de télévision avec une solide télécommande !

¹ <http://www.sup.adc.education.fr/bib/Publ/Guides/veille/definition.htm>

² MASSINGER (A.), op. cit., p.9

Chapitre 5 : le cas de la RTBF

Toutes les stratégies que j'ai évoquées dans les deux chapitres précédents s'appliquent à l'ensemble des chaînes, publiques ou privées. Dans ce contexte, la programmation télévisuelle apparaît comme un management assez libre, porté sur les objectifs et la réussite commerciale de l'entreprise. Et, de fait, c'est exactement ce qu'elle est.

Mais la situation est plus compliquée pour les chaînes publiques : celles-ci sont soumises à toutes sortes de contraintes, de toutes natures, qui brident leurs objectifs commerciaux. C'est pourquoi, je termine ce mémoire en analysant la situation de la RTBF, la télévision publique belge. Dans un environnement hyperconcurrentiel, les programmeurs de la RTBF bataillent ferme pour allier les objectifs d'audience et les contraintes diverses. C'est ce combat incessant qui donne son titre à ce mémoire.

Pour certains observateurs, le combat est perdu d'avance : les chaînes privées enfoncent chaque jour les télévisions publiques dans un ghetto culturel déserté par les téléspectateurs. Obligées de se relever, celles-ci tombent alors dans l'extrême inverse : le « clonage » du modèle privé.

Je crois qu'un juste milieu est possible, et que le modèle de la télévision publique n'est pas mort. Ce dernier chapitre esquisse donc quelques pistes de réflexion personnelles pour trouver une solution au dilemme, par le biais de nouvelles stratégies de programmation.

Limites de l'étude

Dans le cadre de ce mémoire, il est impossible d'étudier en profondeur le cas de la RTBF depuis sa création. Je me limiterai donc dans le temps, en choisissant comme point de départ le plan Magellan qui a secoué l'organisation de l'entreprise fin 2002.

Ce plan initié par l'administrateur général Jean-Paul Philippot concerne plusieurs aspects : restructuration sociale, redressement financier, gestion du patrimoine, positionnement des chaînes et programmation¹. Je ne m'attarderai que sur les deux derniers points. Dès lors, bien que le plan ait été fortement critiqué par les syndicats et la presse², je ne l'examinerai qu'au travers du prisme de la pure stratégie télévisuelle, sans émettre de critique sur le volet social.

En ce qui concerne les cas pratiques étudiés en fin de chapitre, ils ont été sélectionnés sur base de leur intérêt en terme de programmation.

¹ Le plan Magellan s'applique aussi bien aux chaînes de radio qu'aux chaînes de télévision. Je ne m'intéresse bien sûr qu'à ces dernières.

² Par exemple : LETIST (F.), *La CGSP exige un moratoire sur le plan Magellan*, in : Le Soir, 22/11/2002, p.29

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Rappel historique

Le monopole de la télévision publique a existé en Belgique entre sa création en 1953 (alors INR) et 1981. Le 31 juillet de cette année, un avion militaire belge s'écrase sur l'émetteur de Dudelange (au Luxembourg) appartenant à la CLT¹. Suite à la collision, celle-ci obtient en compensation la levée du monopole public et le droit d'émettre en Belgique.

Pendant la glorieuse période du monopole, le service public attire des audiences extraordinaires. Les seuls concurrents sont étrangers, français principalement. En 1960, l'INR devient RTB, qui « dispose d'une autonomie culturelle totale, d'une indépendance organique vis-à-vis du gouvernement et de la garantie de la liberté d'information. »² Cette belle indépendance n'empêche pas que le directeur des programmes soit encore nommé par le Roi !

Du point de vue technologique, « la Belgique fut le premier pays d'Europe continentale à installer des réseaux de télédistribution sur son territoire. La société anonyme Coditel en prit l'initiative en 1960 près de Namur à Saint-Servais. Après Namur suivirent les villes de Liège, Verviers, Visé et à partir de 1964 certaines communes de l'agglomération bruxelloise. »³

Le câble est rapidement un succès. « La Belgique est un cas tout à fait intéressant, puisqu'elle est devenue en l'espace de quelques années le pays le plus câblé du monde, avec un taux de raccordement supérieur à 80%. Qu'a-t-on fait pour cela ? La recette est simple : on a commencé par y diffuser les programmes des pays voisins, et cela a constitué le moteur de son développement. »⁴

Dés 1976, la production de certains programmes est décentralisée dans ces centres régionaux, à Liège et Charleroi. En 1977, la RTB devient RTBF, sous la tutelle de la Communauté Française, et lance une deuxième chaîne, RTBis, qui rediffuse les programmes de la première chaîne.⁵ Deux ans plus tard, RTBis change de nom et s'appelle Télé 2.

En 1981, c'est la fin du monopole de la RTBF : la CLT, entreprise luxembourgeoise, reçoit l'autorisation de diffuser ses programmes en Belgique. « Lorsqu'en 1985 la CLT et la presse quotidienne, soutenue par le Parti Libéral belge lancent depuis le Luxembourg la chaîne RTL-Télévision, une réelle guerre de l'audience, inconnue jusqu'alors, commence avec la télévision publique. Emettant en français, de programmation très agressive et commerciale, RTL voit en 1987 son existence légalisée par un accord entre le gouvernement et la CLT :

¹ <http://www.ina.fr/archivespour tous/?vue=jn>, journal télévisé d'A2 du 31 juillet 1981.

² http://old.rtbef.be/rtbf_2000/bin/view_something.cgi?type=node&id=0131114_node

³ <http://www.cablebelgium.be/documents/de-kabel-in-belgie/historiek.xml?lang=fr>

⁴ LE FEBVRE (G.), op. cit., p.48

⁵ http://old.rtbef.be/rtbf_2000/bin/view_something.cgi?type=node&id=0131114_node

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

rebaptisée RTL-TVI elle passe sur le câble, et obtient, en échange d'un cahier des charges le monopole (auquel il sera mis fin en 1989) des ressources publicitaires en Belgique. »¹

La généralisation du câble met la RTBF dans une situation de double concurrence : face à la chaîne privée RTL-TVI, d'une part, et face aux chaînes étrangères, d'autre part. « Il faut savoir que le marché de la télévision belge est un des plus concurrentiels d'Europe. En France, il n'y a qu'une concurrence entre TF1, France 2 et France 3. En Belgique, en plus de la chaîne privée RTL-TVI, la RTBF doit faire face à un très grand taux de pénétration des chaînes françaises. C'est donc une double concurrence, une situation qui n'arrive que dans des petits pays, où l'on parle la même langue que dans les pays limitrophes. Exemple : la Suisse romande. La TSR doit faire face à la concurrence Française. En Autriche, les chaînes allemandes font aussi de bons scores. Au Canada, la situation de la CBC anglophone est catastrophique (moins de 10% de PDM en moyenne) à cause de la concurrence de toutes les chaînes américaines. »²

Ce contexte extrêmement concurrentiel pèse lourd sur les stratégies de programmation du service public, qui hésite entre la ghettoïsation culturelle, ou la contre-attaque commerciale. « Pour la compétition, croissante, celle-ci n'est pas armée de la meilleure façon. Ses ressources sont comptées, en raison du nombre limité d'habitants en Belgique et du « dédoublement » linguistique de la radio-télévision. Par ailleurs, elles ne suivent pas l'extension du public : les subventions accordées chaque année par le gouvernement restent en deçà des sommes de la redevance. »³ Ce n'est pas pour rien que la publicité commerciale fait son apparition à la RTBF en 1989, bien qu'elle soit plafonnée par le contrat de gestion.

En 1988, Télé 2 devient Télé 21, chaîne à part entière avec une programmation séparée, « qui allie l'événement en direct (principalement sportif) et la diffusion de films, de musique et de documentaires sociaux et culturels. »⁴ Tout au long des années 90, le statut de cette deuxième chaîne changera à plusieurs reprises : Arte/21, Sport 21, Eurosport 21, La Deux. La ligne éditoriale n'est pas claire, et le type de programmation change régulièrement sans raison apparente (sport, culture, fiction, rediffusions, etc.).

En 1995, RTL lance la petite sœur de RTL-TVI : ClubRTL, destinée aux enfants (en journée) et aux jeunes hommes (en soirée). Elle sera rejointe en 2004 par PlugTV, qui cible précisément les adolescents et les jeunes adultes.

¹ HERVE (M.), op. cit., p.69

² Entretien avec Alain Gerlache.

³ TV25, p.24

⁴ http://old.rtbef.be/rtbf_2000/bin/view_something.cgi?type=node&id=0131116_node

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La concurrence paroxysmique du paysage audiovisuel belge pousse la RTBF dans les difficultés. Ses finances vont de plus en plus mal, et elle tente d'y remédier à plusieurs reprises. « For some years previously, RTBF had undergone a series of reforms designed to reduce its 'public sector ponderousness' and make savings: the forward-looking 'Objectif 93' plan was followed by 'Horizon 97', a plan that aimed to make savings, and was designed to enable RTBF to achieve financial balance in 1997, mainly through an early retirement scheme and workforce reductions. »¹

Le plan Magellan

Les plans Objectif 93 et Horizon 97 n'ont pas eu un effet durable. « Chacun se rappelle du plan horizon 97 qui avait causé beaucoup de dégâts d'un point de vue social, mais qui a ramené la RTBF dans une situation de quasi équilibre peu après, avant de connaître un dérapage en 1998. En 2002, la RTBF est presque au pied du mur, et n'a d'autre choix que d'envisager une restructuration. »²

En janvier 2002, Jean-Paul Philippot est désigné nouvel administrateur général de la RTBF. Gestionnaire (diplômé de Solvay), il a pour objectif de redresser la situation financière de la RTBF. Rapidement, il fait appelle à la société de consultance Andersen pour réaliser un audit de l'entreprise.

Le plan Magellan qui en résulte propose trois types de solutions pour revenir à l'équilibre financier :

- 1) S'agissant de la télévision, le plan Magellan recommande de repositionner les chaînes et de clarifier leur image. « La Une, clairement confirmée dans son statut de chaîne généraliste, a d'ores et déjà choisi d'organiser ses programmes à partir de constats de mouvements et de disponibilité d'audience à certaines heures-clés de la journée et de la soirée [...] La Deux, pour sa part, poursuit activement son redéploiement. Chaîne des enfants et des jeunes, elle leur offrira les programmes sensibles et intelligents que l'on doit attendre d'une télévision de service public. Ses soirées devront rassembler un public de plus en plus nombreux avec un accent mis sur les grands événements culturels et sportifs. »³

¹ <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/11/feature/be0211304f.html>

² RUGOVAC (S.), *Le plan Magellan et ses conséquences sur la programmation télévisuelle de la RTBF : le service public se comporte-t-il comme un média commercial ?*, Université Libre de Bruxelles, 2006, p.8

³ *Le Plan Magellan*, RTBF, 2003, p.7

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

- 2) La structure hiérarchique est complètement revue et optimisée. La productivité doit être améliorée en responsabilisant les différents directeurs. Les centres régionaux sont rationalisés et se spécialisent chacun dans un genre particulier, par unité de programme.
- 3) Le Plan Magellan est aussi un plan social qui vise à réduire les effectifs d'environ 23%, soit une transition de 2541 à 1958 équivalents temps plein. La réduction des effectifs passe par les pré-pensions volontaires, l'encouragement au temps partiel et le non-renouvellement des contrats à durée déterminée.¹

S'étalant sur quatre ans, le Plan Magellan espère voir ses premiers résultats concrets pour 2006-2007. Les objectifs à moyen terme sont précisés d'entrée de jeu : « La Une devra atteindre vers 2007 une moyenne de 25% de part de marché en premier rideau de soirée et assurer une meilleure présence dans le Top 10 quotidien [...] Pour La Deux, les objectifs sont d'obtenir le leadership en terme d'audience cumulée et de viser une part de marché de 21% sur les 4-14 ans dans l'après-midi, de viser les 5% de part de marché sur les 15-24 ans en avant-soirée et de dépasser les 5% de part de marché sur les 15+ en soirée. »²

La « team Gerlache »

La mise en place de la nouvelle hiérarchie s'opère en février 2003. Alain Gerlache est nommé Directeur de la Télévision. Chaque chaîne est supervisée par un Directeur de Chaîne séparé. En l'occurrence, il s'agit d'Eric Poivre pour La Une et Carine Bratzlavsky pour La Deux.

Cette mise en pratique du Plan Magellan est une première évolution par rapport à la RTBF « de papa » : les centres régionaux ne sont plus mis en concurrence. Avec chacun leur spécialité, ils permettent de travailler plus efficacement.

Mais il reste un gros défaut : avec leurs directions séparées, les deux chaînes de télévision sont mises en concurrence ! Chacun ayant la responsabilité des audiences de sa chaîne, Poivre et Bratzlavsky se mettent mutuellement des bâtons dans les roues. Cette dernière déclare même à la presse : « Heureusement qu'il y a du football sur ma chaîne pour faire de l'audience ! »³ Alain Gerlache lance alors la formule « Une offre, deux chaînes », qui consiste à assurer la complémentarité entre les chaînes. France Télévisions, qui connaissait le même type de problème, avait amorcé une démarche similaire quelques temps plus tôt. Patrick de

¹ *Magellan*, rapport de synthèse remis au Conseil d'Administration le 7/10/2002, p.42

² *Le Plan Magellan*, op. cit., p.7

³ LAUWENS (J.-F.), *RTBF – le Conseil d'Administration a pris connaissance du qualimat*, in : *Le Soir*, 21/12/2004, p.27

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Carolus, son président, déclarait qu'il fallait passer d'un « patriotisme de chaînes à un patriotisme de groupe »¹.

Deuxième défaut inhérent au plan Magellan : le départ en masse de « talents maison ». En effet, le 1er janvier 2005, 300 membres du personnel partent sur base volontaire, dont de nombreuses figures connues et reconnues du service public.² Cet exode massif, allié avec la réorganisation des centres régionaux, a pour conséquence la suppression de plusieurs émissions emblématiques du service public telles que Autant Savoir, Strip-Tease, Au nom de la loi, Faits Divers et l'Hebdo.

La « team Bigot »

Malgré la tentative de complémentarité entre la Une et La Deux lancée par Gerlache, le résultat n'est pas au rendez-vous. Les résultats du « qualimat »³ sorti en décembre 2004 montrent que « tous les éléments convergent et ils sont catastrophiques pour la RTBF, pour La Une comme pour La Deux : mauvais image de chaînes mal identifiées, jugements peu flatteurs sur les programmes, crédibilité en baisse générale. »⁴

Les structures hiérarchiques ne permettent pas d'assurer efficacement la complémentarité entre les chaînes. Celles-ci sont donc modifiées, avec l'apparition d'un Directeur des Antennes, qui supervise l'ensemble des chaînes. Celui-ci est recruté en France, il s'agit d'Yves Bigot. La nouvelle hiérarchie supprime les postes de Directeurs de Chaînes. Eric Poivre devient adjoint d'Yves Bigot, Carine Bratzlavsky s'occupe d'Arte Belgique, nouveau décrochage belge sur la chaîne franco-allemande. Quand à Alain Gerlache, il restera Directeur de la Télévision pendant quelques mois avant de se retirer de la programmation.⁵

Ce dernier commente la première année du Français à la RTBF : « Bilan très positif pour Yves Bigot, mais c'est surtout une réussite structurelle, qui n'est pas liée aux personnes. La nouvelle hiérarchie met fin à la concurrence interne. Bigot a été présenté comme un messie, ça lui causera peut-être du tort lorsque les résultats seront un peu moins bons. Mais en attendant, il a très bonne presse, les journalistes l'adorent, et en interne, il est très respecté. C'est une bonne chose pour rétablir la crédibilité du management. »⁶

¹ http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=86&art_id=252346

² LAUWENS (J.-F.), *RTBF – Trois cents personnes auront quitté le service public d'ici à la fin de l'année*, in : *Le Soir*, 23/12/2004, p.29

³ Etude menée par l'ULB sur 2200 personnes interrogées sur leur appréciation qualitative de la RTBF.

⁴ LE PAIGE (H.), *Entre offre et demande : le grand écart*, in : *Politique*, n°38, 2005, p.9

⁵ Il est Secrétaire général de la Communauté des Télévisions francophones (CTF) depuis janvier 2007.

⁶ Entretien avec Alain Gerlache.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Objectifs

Les objectifs d'une chaîne de service public sont plus larges que ceux d'une chaîne privée. L'audience est loin d'être le seul critère de réussite. La RTBF est investie d'une mission de service public, qui est le fondement de son existence et aussi sa spécificité.

Mais qu'entend-on par « mission de service public » ? D'après Hugues Le Paige, « le service public s'inscrit dans une politique d'offre des programmes. Il diversifie ses programmes, il permet à l'ensemble des publics d'approcher de nouvelles réalisations, de découvrir des réalités inconnues. Télévision d'éveil et de découverte, le service public joue alors pleinement son rôle d'éducation permanente et de lien social fondé sur le sens et la connaissance. Cette démarche – volontariste – peut couvrir tous les secteurs d'activités d'une télévision moderne : de l'information au divertissement, de la culture au sport. »¹

Mais toutes les télévisions de service public dans le monde ne partagent pas cette vision. « Dans les faits, quels traits communs peut-on trouver à ces chaînes dites de service public ? La première caractéristique commune a trait à leur mode de financement : elles ne sont jamais financées exclusivement par des ressources publicitaires [...] La seconde caractéristique se décrit a contrario : ce ne sont jamais des entreprises privées : les capitaux sont publics [...] et leurs dirigeants sont nommés soit par une autorité indépendante, soit par le gouvernement. En terme d'audience, pas de dénominateur commun entre ces chaînes : on trouve de tout, depuis la recherche du public marginal jusqu'à la chasse aux vastes audiences populaires. »²

Il suffit de prendre l'exemple de la RAI italienne pour s'en convaincre : service public n'est toujours synonyme de « télévision d'éveil et de découverte ». La définition des missions de service public est sujette à débat.

La Charte des valeurs

La vision du service public propre à la RTBF est explicitée dans la Charte des Valeurs, rédigée dans la foulée du plan Magellan. Son introduction est très claire : « Largement préservée des impératifs de rentabilité immédiate, la RTBF marque sa différence en visant d'abord l'enrichissement durable, culturel et citoyen, de sa communauté et de ses membres. C'est sa raison d'être et sa valeur ajoutée. »³

En terme de programmation, la Charte prône une « offre novatrice et audacieuse de programmes regroupés en chaînes conçues comme des lignes de produits cohérentes et

¹ LE PAIGE (H.), *Une minute de silence*, p.83

² LE FEBVRE (G.), op. cit., p.138

³ *La Charte des Valeurs*, RTBF, p.1

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

complémentaires [...] Nous veillons dans notre programmation à réserver une place de choix aux émissions d'information, d'éducation, de culture, et de mise en valeur du patrimoine destinées au public le plus large et le plus diversifié. »¹

Ces nobles paroles sont-elles suivies dans la réalité ?

L'analyse des grilles de programmes montre que non. La « place de choix » réservée aux programmes culturels répond à une logique commerciale, celle du « genre horaire » décrite au chapitre 3. La culture, en effet, est systématiquement reléguée aux deuxièmes ou troisièmes parties de soirées, à une heure d'écoute qui l'écarte de facto du grand public. Or, Yves Bigot lui-même expliquait dans une interview² que le public belge va dormir beaucoup plus tôt que le public français, et que par conséquent les émissions de « late fringe » ne sont pas du tout développées sur les chaînes belges.

Alors qu'elle y trouvait un abri stable, la culture est désormais chassée de La Deux, comme l'explique Bernard Hennebert, observateur (très) critique de la RTBF. « La culture, qui n'attire pas les publicitaires, disparaît petit à petit de la RTBF. Avant, la culture était placée en prime-time sur La Une. Ensuite elle a été reléguée sur La Deux. Le nom même de cette chaîne, La Deux, montre bien qu'on lui donne moins d'importance. C'est une automutilation du service public, c'est la 2^{ème} page, on lui donne volontairement moins de visibilité. Maintenant, ils veulent faire de La Deux une chaîne généraliste, sans rediffusions (contraires aux objectifs des publicitaires, mais importantes pour le service public). De prime-time, la culture a été déplacée en fin de soirée, à des heures où sa visibilité est vraiment réduite. Et maintenant, de La Deux, elle passe sur Arte Belgique, réduisant encore sa visibilité. Exemple concret : le Concours Reine Elisabeth passera bien à 20h sur Arte Belgique, mais ne sera rediffusé que vers 23h, voire minuit, beaucoup trop tard pour le grand public. »³

Alain Gerlache tempère : « Les gains d'audience globaux de la RTBF viennent uniquement de La Deux, grâce à sa programmation de sport et de séries télévisées. Quant à la culture, elle n'a pas disparu de la grille de La Deux. Mais c'est vrai que Arte Belgique, avec la très bonne émission 50 degrés nord, a permis de rationaliser la grille de La Deux. Mais ce n'est pas un alibi culturel. L'émission est regardée, elle est bien faite. »

Mais comment parler de « rationalisation » alors que justement la Charte des Valeurs parle d'une RTBF « largement préservée des impératifs de rentabilité immédiate » ? Ce double

¹ Ibid, p.2

² <http://fr.entertainment.yahoo.com/dans-la-ligne-de-mire/yves-bigot/Annexes>

³ Entretien avec Bernard Hennebert.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

discours ne fait plus illusion auprès de ceux qui espèrent encore voir renaître un service public conforme aux textes. Jean-François Bastin parle d'une « charte pour rien, pour du vent, conçue d'emblée pour rester lettre morte comme tous les discours de tous les administrateurs généraux de la RTBF depuis le grand prestidigitateur Robert Stéphane (qui conduisit avec panache le premier enterrement des illusions perdues) »¹.

La Charte des Valeurs contient à plusieurs reprises l'expression « cultiver la différence ». Une différence que le public a de plus en plus de mal à discerner : « le public ne reconnaît plus ses chaînes de service public. Il ne faut donc pas s'étonner de ses infidélités. »²

En effet, la plupart des nouvelles émissions en prime-time de la RTBF sont des reprises de concepts étrangers. Exemples : Ma télé bien aimée (ersatz des Enfants de la télé sur TF1), Fata Morgana (concept repris de la chaîne flamande Eén), GpiG (Hoe Zo ! sur Eén), C'est du Belge (Place Royale sur RTL-TVI) et Y'a pas pire conducteur (Britain's Worst Driver sur Channel 5). La programmation « novatrice et audacieuse » n'est donc plus à rechercher dans les grands divertissements. Mais où alors ?

S'il existe encore toujours des émissions de qualité, répondant aux missions de service public, celles-ci sont programmées à des horaires qui leur offrent très peu de visibilité. L'objectif numéro un du service public n'est donc plus réellement atteint. Shpresa Rugovac conclut d'ailleurs ses recherches par cette affirmation : « A la question de savoir si la RTBF se comporte comme un média commercial, nous aurons tendance à répondre oui »³.

L'audimat

« L'objectif de toute télévision quel que soit son statut est bien évidemment d'être regardée le plus largement possible. Et il s'agit là non seulement d'un objectif mais aussi d'une obligation pour le service public qui doit répondre de l'utilisation de l'argent des citoyens pour son fonctionnement. »⁴

La fonction principale de la programmation est d'optimiser les taux d'audience d'une chaîne. Un taux d'audimat satisfaisant est donc l'objectif à atteindre pour le programmeur. « Dépendante pour une part croissante des ressources publicitaires – et du parrainage – (25% pour la RTBF, 52% pour FR2 !), le service public s'aligne sur des pratiques commerciales. Chaque augmentation de la part des ressources publicitaires dans le budget contribue à

¹ BASTIN (J.-F.), *La politique de l'étourneau*, in : Politique, n°38, 2005, p.12

² LE PAIGE (H.), *Entre offre et demande : le grand écart*, p.10

³ RUGOVAC (S.), op. cit, p.98

⁴ LE PAIGE (H.), *Une minute de silence*, p.80

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

renforcer cette attitude de soumission au marché. Mais, au-delà des chiffres, les dirigeants du service public ont largement intégré cette logique dans leur mentalité... et dans leur pratique. »¹

Le recherche de l'audimat au sein de service public peut répondre à deux logiques différentes : la première consiste à dire qu'en tant que service public, il faut toucher un maximum de personnes. A titre de comparaison, un service public tel que les transports en commun est tenu de desservir l'ensemble des habitants, c'est là sa mission. Il en va de même pour l'audiovisuel, qui, contrairement aux chaînes privées, ne peut pas se contenter de s'adresser qu'à une partie du public. Alain Gerlache précise : « J'estime qu'en dessous de 20% de PDM en prime time, le problème de la légitimité du service public se pose. En dessous de ce seuil, les gens peuvent se demander pourquoi ils payent pour un service qui ne touche qu'une proportion marginale de la population. C'est pourquoi il faut viser certains objectifs d'audience minimums. »²

La deuxième logique est celle, identique à une chaîne commerciale, qui cherche à accroître les revenus (par la publicité) pour investir dans des programmes plus attractifs. C'est cette deuxième option que la RTBF semble avoir choisie, comme l'explique Bernard Hennebert : « Je n'ai aucune preuve directe que la publicité influence la programmation de la RTBF, mais il y a un ensemble d'éléments concrets qui me font penser très sérieusement que c'est le cas. Lorsqu'on entend parler les gens de la RTBF en « off », on se rend compte qu'ils tiennent un double discours et que la publicité est au centre de leurs préoccupations. Ça se voit aussi par le mauvais fonctionnement de la RTBF, aussi bien au niveau des programmes, des pratiques (signalétiques, balises, etc.) que de l'esprit du personnel. De même, si Yves Bigot veut lancer un JT du matin, c'est surtout pour ouvrir l'antenne plus tôt et donc saturer l'antenne de publicité. »³

Le nouveau contrat de gestion (2007-2011) donne à la RTBF des objectifs d'audience, ceux-ci n'étant pas calculés en parts de marchés, mais en audience cumulée, c'est-à-dire le pourcentage de personnes qui ont eu au moins un contact avec la ou les chaîne(s). « Dans le cadre de ses missions de service public, la RTBF cherche à atteindre au sein de la population de la Communauté française, en télévision, pour les catégories de programmes suivants, sur base hebdomadaire, chaque téléspectateur ayant regardé un programme durant au moins

¹ Loc. cit.

² Entretien avec Alain Gerlache.

³ Entretien avec Bernard Hennebert.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

quinze minutes (ou l'ensemble du programme si celui-ci fait moins de quinze minutes) parmi les téléspectateurs de la Communauté française ayant regardé la télévision, étant comptabilisé :

1. programmes d'information : au moins 50 % de la population des 4 ans et plus;
2. programmes culturels : au moins 25 % de la population des 4 ans et plus;
3. programmes de fictions : au moins 45 % de la population des 4 ans et plus;
4. programmes d'éducation permanente : au moins 20 % de la population des 4 ans et plus;
5. programmes de divertissement : au moins 15 % de la population des 4 ans et plus;
6. programmes sportifs : au moins 25 % de la population des 4 ans et plus;
7. programmes spécifiquement destinés aux enfants : au moins 15 % de la population des 4-12 ans. »¹

De tels objectifs d'audience répondent à la première logique, celle qui veut exposer un maximum de personne à la RTBF. Mais, partant d'une bonne intention, ne poussent-ils pas le programmateur à s'assurer de bonnes audiences à l'aide de programmes « racoleurs » ?

L'image de marque

Au-delà des objectifs principaux que sont le respect des missions de service public et la recherche d'une grande audience, les chaînes de service public ont des objectifs indirects. La préservation d'une image positive compte parmi eux.

La fidélisation du public passe par la reconnaissance d'une chaîne, avec son identité (voir chapitre 3). Les chaînes de service public ont l'occasion, de par leur mission, de créer un attachement particulier avec les téléspectateurs dans des domaines délaissés par les chaînes privées. L'information, la culture, les services, sont autant de domaines dans lesquels une chaîne de service public est censée être la référence. Le statut de « chaîne de référence » est un objectif à atteindre car il apporte spontanément un certain nombre de téléspectateurs. En effet, ceux-ci ont tendance, lorsqu'ils allument leur poste de télévision, à zapper en premier lieu sur cette chaîne².

Les chaînes de service public ont l'avantage de la tradition, de l'habitude familiale, du statut de référence qu'elles ne doivent pas perdre. Leur « image de marque » passe par une programmation adéquate : pas de télé-achat, pas de pornographie, pas de call-tv, etc.

¹ http://www.rtf.be/groups/public/documents/doc_generique/056383.pdf

² FONNET (L.), op. cit, p.29

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Les chaînes de service public veillent à avoir, par exemple, les droits de retransmission des grands événements sportifs, la primeur sur les informations institutionnelles ou sur les activités culturelles, etc. Ce positionnement de service public reflète une image de stabilité, de sérieux, soit, de chaîne de référence. C'est pourquoi la RTBF cherche à changer l'image de La Deux, ou plutôt, à lui en donner une. La programmation de séries américaines ou de magazines légers (Toute une histoire de Jean-Luc Delarue) fait sortir La Deux de son « ghetto » culturel et lui donne une image plus jeune et plus généraliste.

Evidemment, les chaînes privées, de leur côté, désirent contrer ce positionnement. Elles surenchérisent donc, surtout en ce qui concerne les droits sportifs. RTL-TVI s'est même lancée sur le terrain du débat politique avec Le Grand Défi et Le Débat National. L'objectif est de récupérer une position de leader sur des thèmes a priori « chasse gardée » du service public. Emmanuel Tourpe, évidemment, critique cette initiative. «RTL-TVI va faire un gros coup médiatique avec le Grand Défi de Louis Michel, mais c'est du Canada Dry, ça ne va pas en profondeur. Aucune valeur ajoutée. Et puis, le Grand Défi, ils n'en passent même pas un tous les trois mois. A la RTBF, on fait un débat de qualité chaque semaine ! »¹

Les textes légaux

Les textes légaux tels que le contrat de gestion donnent de nombreux objectifs à la RTBF, et ce aussi bien en terme de qualité que de quantité. Les grands principes énumérés dans ces textes constituent pour le programmeur une ligne de conduite, un idéal à atteindre. Ils traduisent de manière légale le projet éditorial du service public. Toutefois, la plupart de ces principes sont édictés de manière assez floue pour donner une marge de manœuvre au programmeur.

Contraintes

Les objectifs du programmeur sont parasités par une série de contraintes internes ou externes. Le service public, de par son statut, doit faire face à des contraintes plus restrictives que les chaînes privées. Le rôle du programmeur est de déjouer ces pièges, de contourner les difficultés, grâce à une grille des programmes à la fois attractive et respectueuse des nombreuses obligations. La programmation d'une chaîne de service public est un éternel compromis entre deux objectifs contradictoires : la recherche d'une large audience et le respect des contraintes. C'est de cette étroite zone que le programmeur doit faire exister la chaîne, lui donner une identité et confectionner une grille répondant à tous les critères.

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Un passé encombrant

La RTBF hérite d'une histoire riche, mais aussi parfois pesante, à laquelle le programmeur ne peut échapper. Cette contrainte purement interne est un véritable parasite que les chaînes privées connaissent beaucoup moins : leur structure plus réduite, plus évolutive, et un management plus fort permettent de faire fi du passé et d'entreprendre des réformes sans faire face à une grande résistance du personnel. A la RTBF, chaque décision de programmation est influencée par la structure même de l'entreprise : centres de production, producteurs, appels à projets, procédures longues et éreintantes, ne permettent pas un travail réactif très rapide.

Alain Gerlache n'hésite pas à décrire la RTBF comme une locomotive rouillée. « La plus grande difficulté de la RTBF, c'est que c'est une énorme machine très lourde qui a du mal à avancer rapidement. La RTBF c'est un tout intégré (tv, radio, net) qui produit en interne. Les mutations sont donc compliquées, l'adaptabilité est lente à la RTBF. Il faut faire face à la lourdeur des processus décisionnels, propre à toute entreprise publique. Les gens ont tendance à confondre les missions et les structures. Nos missions doivent rester les mêmes : informer, éduquer, distraire. Mais il n'y a pas de raison que les structures de décision, de productions, soient figées. L'immobilisme est d'ailleurs un grand danger. Mais, voilà, il y a à la RTBF un tas de gens qui n'ont pas envie que ça bouge, pour leur confort personnel, par habitude, par peur du changement. Il faut bouger tout ça. »¹

Evoquant le management en situation de crise, Alain Gerlache va même plus loin : « Les conflits sont de tous ordres et sont très nombreux à la RTBF. Cela est dû à l'atavisme du service public, la lourdeur de la hiérarchie et une certaine idéologie soixante-huitarde qui sous-tend dans l'entreprise. Cette vision de communauté d'idées fait en sorte que le management est trop faible et les managers manquent de crédibilité. »²

Les textes légaux

Les textes légaux donnent des objectifs, mais leur principale fonction est de limiter la liberté du programmeur. La RTBF, comme toute entreprise de service public, est soumise à une série de quotas, de restrictions, explicités dans le contrat de gestion, qui contraignent parfois le programmeur à « tordre » sa grille idéale pour y faire entrer les « passages obligés ».

Les obligations les plus visibles sont des émissions entières : les émissions concédées, les communications gouvernementales et le discours du Roi. Mais il existe un grand nombre

¹ Entretien avec Alain Gerlache.

² Loc. cit.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

d'obligations moins perceptibles au premier abord que le programmeur se doit de respecter sous peine de sanctions (prises par le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel).

La diversité (art.6) : la RTBF a l'obligation d' « offrir des programmes et des contenus audiovisuels de qualité et diversifiés, contribuant au renforcement de la diversité culturelle, à la fois généralistes et spécifiques. » Le programmeur ne peut pas ignorer un genre de programmes.

La déontologie (art.7) : le Contrat de Gestion veille à ce que l'information de la RTBF soit objective et sérieuse. Mais la RTBF se doit également, dans son ensemble, de porter des valeurs de cohésion sociale. Cela interdit donc au programmeur certains types de programmes.

La production (art.8) : la RTBF est obligée de produire elle-même un certain nombre de ses émissions. Elle doit également collaborer avec les producteurs indépendants de la Communauté française de Belgique.

Les quotas (art.15) : afin de promouvoir les œuvres belges et européennes, la RTBF doit assurer : « a) au moins 55 % de son temps de diffusion, à des oeuvres européennes [...] b) au moins 35 % de son temps de diffusion, à des oeuvres dont le tournage, la réalisation ou la production déléguée sont assurés par des professionnels d'expression française; c) au moins 10 % du temps de diffusion, à des oeuvres européennes émanant de producteurs audiovisuels indépendants. »¹

Le respect des missions de service public : la RTBF est tenue de programmer un certain nombre de journaux télévisés (au moins trois par jour), d'enquêtes, de débat, de spectacles de la communauté française, de courts-métrages, de longs-métrages (au moins 120 par an, dont 40 « films d'auteurs »), d'émissions culturelles, d'émissions dédiées à la vie associative, d'émissions pédagogiques, de programmes de variétés, de jeux, de retransmissions d'événements sportifs, de programmes pour la jeunesse et d'émissions de service (bourse, météo, sécurité routière, etc.).

L'ensemble de ces obligations limite fortement la liberté du programmeur. La grille est déjà bien remplie avec tous les programmes demandés, la place restante est surtout dévolue aux séries télévisées, dont il n'est pas fait mention dans le Contrat de Gestion².

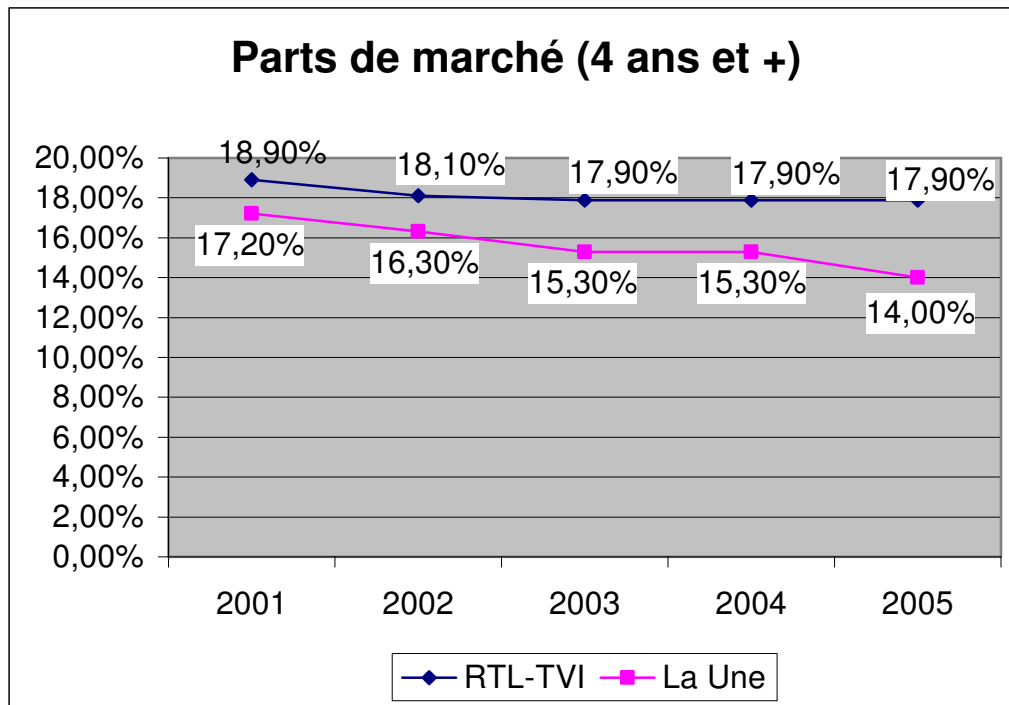
¹ http://www.rtf.be/groups/public/documents/doc_generique/056383.pdf

² A l'exception des quotas de diffusions d'œuvres européennes, qui peuvent aussi être des séries.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La concurrence

Le Paysage Audiovisuel Belge est le plus concurrentiel d'Europe (voire du monde, si l'on en croit Yves Bigot¹). La RTBF doit faire face à un nombre croissant de chaînes privées, mais aussi de chaînes étrangères. « En Communauté française, la pénétration des chaînes françaises reste aussi très importante. Malgré l'existence d'une offre locale de plus en plus fournie, ces dernières représentent plus d'un quart des parts de marché d'audience [...] (En 2005) RTL-TV I maintient son audience à un niveau stable depuis 2003 (17,9%). »²



Malgré les aménagements du plan Magellan, les audiences de la RTBF ne se sont pas stabilisées face à la concurrence d'RTL-TV I. En 2006, elles se trouvaient à leur point le plus bas, soit 13,5%. En 2007, un an après l'arrivée d'Yves Bigot, elles sont néanmoins remontées à 15% de parts de marché.³

La concurrence influence directement les choix du programmeur. « On va évidemment aller voir ce que fait la concurrence. On ne vit pas en vase clos, en Belgique la concurrence est double : contre RTL, mais aussi contre les chaînes françaises, qui sont très regardées. Il faut essayer de jouer une complémentarité intelligente. On ne va pas mettre une émission en concurrence frontale avec une autre chaîne, on y perdrait des téléspectateurs. »⁴

¹ <http://fr.entertainment.yahoo.com/dans-la-ligne-de-mire/yves-bigot/>

² *La télévision dans 36 états européens*, Observatoire Européen de l'Audiovisuel, 2006, p.16

³ <http://fr.entertainment.yahoo.com/dans-la-ligne-de-mire/yves-bigot/>

⁴ Entretien avec Gérard Lovérius.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La concurrence exerce une contrainte à plusieurs niveaux :

- 1) L'achat de programmes est parasité par les processus d'enchères que se livrent les différentes chaînes. Plus il y a de concurrence, plus les prix montent. Certains programmes sont donc hors de prix pour le service public.
- 2) La programmation du service public est sujette à une contre-programmation de la part des chaînes privées, et inversement.
- 3) L'innovation et l'audace sont plus risquées. Les chaînes concurrentes profitent du moindre fléchissement d'audience - habituel en cas de « nouveau programme » - pour agripper le téléspectateur et ne pas le laisser s'habituer à la nouveauté de la concurrence.
- 4) La réactivité doit être plus rapide. Pour parer aux pièges tendus par la concurrence, il faut pouvoir changer rapidement une grille des programmes. C'est une difficulté pour le service public généralement plus lent que les chaînes privées.

Les finances

Avec l'ancien contrat de gestion (2003-2007), « le budget annuel des radios-télévisions publiques belges s'élève à 250 millions d'euros dont 75% proviennent de la dotation de la Communauté française et 25% ont leur origine dans la publicité et autres recettes commerciales. A noter que le montant de la dotation octroyée par la communauté française est fixé par le contrat de gestion de l'entreprise, conclu pour quatre ans. »¹

Le nouveau contrat de gestion (2007-2011) libère progressivement le plafond des ressources publicitaires. En effet, celui-ci s'élèvera à « 27 % des recettes totales de l'entreprise en 2007, 28 % en 2008, 29 % en 2009 et 30 % à partir de 2010. »²

A titre de comparaison, RTL-TVI « dispose d'un budget d'environ 60 millions d'euros »³ pour une chiffre d'affaire de plus de 100 millions d'euros⁴, et déclare « avoir employé 369,2 équivalents temps plein durant l'exercice 2005 »⁵. Il faut bien sûr remettre cette information dans son contexte : la RTBF édite, en plus de ses trois chaînes (RTBF Sat comprise), cinq chaînes de radio, et a des obligations de productions propres et d'achats qui n'ont aucune commune mesure avec celles d'RTL-TVI.

¹ http://www.rtf.be/corporate/historique/ARTICLEXML_014551

² http://www.rtf.be/groups/public/documents/doc_generique/056383.pdf

³ <http://www.respire-asbl.be/Contrat-de-gestion-RTBF-un-train>

⁴ http://www.rtlgroup.com/files/Press_Release_Results_Final_French_170303.pdf

⁵ http://www.csa.be/system/document/nom/148/CAC_Avis_20060906_RTL_TVi_ClubRTL_controle_2005.pdf

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Malgré un financement nettement plus élevé du service public, la RTBF est dans une position de faiblesse sur le terrain des achats de programmes. RTL-TVI en fait sa priorité : acquérir les programmes les plus attractifs. La RTBF, par contre, consacre une grande part de son budget aux productions propres. Cette obligation statutaire est une contrainte énorme en terme purement financier, comme l'explique Alain Gerlache : « Acheter à l'extérieur coûte beaucoup moins cher. Par exemple, un épisode d'une excellente série comme Nip/Tuck coûte terriblement moins cher qu'un épisode de 7ème ciel Belgique. Et pourtant, il faut bien produire des choses nous-mêmes. Il faut faire vivre les créateurs de la communauté française de Belgique. »¹

En outre, le mode de fonctionnement décentralisé de la RTBF, avec ses centres régionaux, disperse le budget : le coût des installations, du personnel supplémentaire, diminue la part du budget allouée aux programmes mêmes. La lourdeur du fonctionnement du service public a été partiellement résolue avec le plan Magellan. La restructuration et la réorganisation des centres régionaux ont permis de diminuer les pertes financières (de 11 millions en pertes en 2002² à l'équilibre en 2007).

Analyse de la grille de la RTBF

L'ensemble des objectifs et contraintes étudiées ci-dessus façonnent en grande partie la grille des programmes de la RTBF. Le reste est dû au goût, au libre arbitre et à la sagacité du programmeur. Je vais donc analyser cette grille, aussi bien pour La Une que pour La Deux. J'ai pris au hasard une semaine, celle du 7 au 13 mai 2007³. Elle servira de base à l'analyse qui, n'étant pas quantitative, ne nécessite pas un échantillonnage plus large. En effet, la programmation est globalement similaire d'une semaine à l'autre. J'ai veillé à détecter tous les programmes « inhabituels » (Eurovision, finale de Génies en herbe). Lors de l'analyse, je les comparerai avec la programmation habituelle dans ces cases horaires.

L'analyse ne portera pas systématiquement sur la concurrence avec les chaînes privées, mais principalement sur l'organisation interne des grilles et sur la complémentarité entre La Une et La Deux, tant recherchée par le Plan Magellan. Une analyse comparative plus complète avec la concurrence est évidemment intéressante, mais elle nécessite une étude à part entière. Plusieurs travaux ont déjà porté leur attention sur ce point précis⁴.

¹ Entretien avec Alain Gerlache.

² *La télévision dans 36 Etats Européens*, p.21

³ Source des données : Télémoustique. Il est à noter que les interprogrammes n'y sont pas détaillés.

⁴ Voir notamment : CAPART (S.), *Etude de l'évolution des stratégies de programmation télévisuelle. Le cas de la RTBF et de RTL-TVI*, Université Libre de Bruxelles, 2003.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La Une	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
07.00	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle
08.40	Escapade gourmande	Boucle	La clé des champs	Jardin extraordinaire	Télé-tourisme	Autovision	Studio 1
09.05	Mise au point	Autovision	C'est la vie	La forêt aux oiseaux	Questions à la une	La clé des champs	Autovision En quête de sens
10.05	Boulevard du Palais	Pour la vie d'Emily	Romance au bout du monde	Emeutes à Brooklyn	Les ailes de l'amour	En quête de sens	Studio 1
						Télé-tourisme	
						Jardin extraordinaire	
11.40	Voilà	Voilà	Une maman formidable	Une maman formidable	Une maman formidable	Une brique dans le ventre	Mise au point
12.00	Table des terroirs	Table des terroirs	Table des terroirs	Table des terroirs	Table des terroirs	Au quotidien	
12.05	Les feux de l'amour	Les feux de l'amour	Les feux de l'amour	Les feux de l'amour	Les feux de l'amour		
12.50	Météo	Météo	Météo	Météo	Météo	Météo	Météo
13.00	Le 13h	Le 13h	Le 13h	Le 13h	Le 13h	Le 13h	Le 13h
13.40	Télé-tourisme	Télé-tourisme	Télé-tourisme	Télé-tourisme	Télé-tourisme	Télé-tourisme	Formule 1
13.50	Inspecteur Derrick	Inspecteur Derrick	Inspecteur Derrick	Inspecteur Derrick	Inspecteur Derrick	La clé des champs	
14.50	Pour la vie d'Emily	Romance au bout du monde	Emeutes à Brooklyn	Les ailes de l'amour	L'Affaire Enron	Sous les pierres de Gaza	
						Columbo	
16.30	Incan-tesimo	Incan-tesimo	Incan-tesimo	Incan-tesimo	Incan-tesimo	C'est du belge !	Jardins et loisirs
							L'homme invisible
17.35	Arabesque	Arabesque	Arabesque	Arabesque	Arabesque	Monk	Autovision
18.30	Le 6 minutes	Le 6 minutes	Le 6 minutes	Le 6 minutes	Le 6 minutes	Sept à la maison	Week-end sportif
18.45	Au quotidien	Au quotidien	Au quotidien	Au quotidien	Au quotidien		
19.30	Journal	Journal	Journal	Journal	Journal	Journal	Journal
20.20	L'empire des loups	Melting Pot Café	Questions à la Une	Belgium Twelve Points	C'est du belge	Une brique dans le ventre	Jardin extraordinaire
21.10		Joséphine, ange gardien	Les bureaux du pouvoir	Demi-finale Eurovision		Eurovision	Génies en herbe finale
22.35	Opinion publique	Au cœur de l'Europe	Matière grise		Champion's	Histoires vraies	
					Les bureaux du pouvoir		
24.00	Cinquante degrés nord	En quête de sens	Cinquante degrés nord	Cinquante degrés nord		Week-end sportif	
00.30	Météo	Cinquante degrés nord	Météo	Opinion: La CSC	Cinquante degrés nord	Météo	Screen
00.40	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle

Légende : Boucles – Jeunesse - Information – Magazine – Loisirs – Sport – Série – Téléfilm – Culture – Cinéma – Documentaire – Service – Divertissement

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La Deux	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
07.00	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Boucle	Boucle
08.40	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier		
09.05	Dessins animés	Dessins animés	Dessins animés	Dessins animés	Dessins animés		
10.05	Explo.doc	Studio 1	La malédiction de l'anneau	Hep Taxi !	Reflets sud		
		Champion's		Medical Detectives	Medical Detectives		
11.40	Plus belle la vie	Plus belle la vie	Plus belle la vie	Plus belle la vie	Plus belle la vie		
12.00	Toute une histoire	Toute une histoire	Toute une histoire	Toute une histoire	Toute une histoire	Références TV	Concert des trois maîtres
13.00	Dessins animés	Dessins animés	Dessins animés	Dessins animés	Dessins animés	Les insoumis	
13.30	Paradis perdus	Paradis perdus		Paradis perdus	Paradis perdus	Paradis perdus	Formule 1
14.30	La famille des collines	La famille des collines	La famille des collines	La famille des collines	La famille des collines	La méthode Zoé	Les insoumis
							Smallville
16.00	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	C'est pas sorcier	Beautiful People	Hôtel du pacifique
16.25	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Ici Bla Bla	Everwood	
17.00							
17.40	Niuzz	Niuzz	Niuzz	Niuzz	Niuzz	Stargate	Summerland
17.55	Toute une histoire	Toute une histoire	Toute une histoire	Toute une histoire	Toute une histoire	Les arnaqueurs	
18.55	Plus belle la vie	Plus belle la vie	Plus belle la vie	Plus belle la vie	Plus belle la vie		
19.25	D'art d'art	D'art d'art	D'art d'art	D'art d'art	D'art d'art	Medical Detectives	Medical Detectives
19.30	C'est la vie	C'est la vie	C'est la vie	C'est la vie	C'est la vie		
19.50	Journal	Journal	Journal	Journal	Journal	Journal	Journal
20.30	Studio 1	Spartan	Terre-Neuve	That's Poker !	Saved	FBI : Portés disparus	Matière grise
				Le meilleur de l'humour			
21.50	Autovision						Explo.doc
22.20	Emissions de service	Emissions de service	Emissions de service	Emissions de service	Emissions de service	Emissions de service	Emissions de service
22.50	La malédiction de l'anneau	Noms de Dieux	Screen	D6BELS	Zoom Arrière	Studio 1	Virgin suicides
23.50		Reflets sud	Regards FGTB	Boucle		Live au Botanique	
00.25	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle	Boucle
00.40							

Légende : Boucles – Jeunesse - Information – Magazine – Loisirs – Sport – Série – Téléfilm – Culture – Cinéma – Documentaire – Service – Divertissement

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

La programmation de **La Une** ne commence véritablement qu'à partir de 11h40, puisque la matinée est consacrée uniquement à des rediffusions. En outre, la programmation du week-end est complètement différente : elle sera analysée séparément.

Le *daytime* est consacré à des séries américaines pour public féminin. Celles-ci sont diffusées en « stripping » (un épisode chaque jour). Lorsqu'une série arrive à épuisement, comme c'est le cas ici avec « Voilà » (11h40), elle est immédiatement remplacée par une autre, de même genre et qui vise le même public. Il est à noter qu'à midi, une courte séquence culinaire intervient.

Après le journal et une courte séquence de Télétourisme, l'*afternoon* se consacre aux seniors et aux femmes, avec une série policière et un téléfilm. Ce téléfilm est alternativement romantique ou dramatique, un jour sur deux. De longue durée, ce téléfilm peut être facilement remplacé par un film de long-métrage lors des jours fériés ou pendant les vacances scolaires.

A 16h30, une série à l'eau de rose s'intercale. Les courbes d'audience¹ montrent qu'elle casse la progression verticale des publics et donne à RTL-TVI l'occasion d'engranger des téléspectateurs jusqu'au prime-time. Comment expliquer cette faiblesse ? Voici un début de réponse : à cette heure-là, les mamans vont chercher leurs enfants à l'école. Ne restent donc devant leur écran que les seniors. Ceux-ci semblent plus intéressés par des séries policières (Derrick et Arabesque font de meilleurs audiences). Il faut donc programmer « Incantesimo » plus tôt. Intelligemment, TF1 programme à cette heure-là une série familiale, qui attire à la fois les mamans et les enfants (7 à la maison).

Le *prime-access* est consacré au magazine « Au Quotidien », qui souffre de la concurrence frontale du Journal Télévision d'RTL-TVI. Il n'enregistre pas suffisamment de téléspectateurs pour le Journal de La Une.

Le *prime-time* ne respecte pas la cohérence horizontale : en effet, la logique n'est pas ici de créer une habitude quotidienne, mais de fixer des rendez-vous hebdomadaires. Le lundi est consacré au film+débat, le mardi au divertissement (GpiG)², le mercredi aux reportages de Questions à la une, les autres jours à des séries télévisées. Dans la semaine échantillonnée, le jeudi est « perturbé » par un événement ponctuel l'Eurovision. Normalement, c'est Julie Lescaut qui y trouve sa place.

¹ Voir annexes.

² L'émission a été interrompue pendant six semaines, le temps de diffuser la série maison Melting Pot Café.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Le *late-fringe* dépend essentiellement de la durée des programmes de prime-time. On y trouve principalement des programmes plus réfléchis, comme par exemple Matière Grise ou des documentaires. La culture trouve sa place après minuit par l'émission 50 degré nord, une rediffusion d'Arte Belgique.

Le week-end, l'organisation est totalement différente : on y trouve une majorité de programmes consacrés aux loisirs (jardinage, etc.) et au sport. Il y a beaucoup moins de séries le week-end. La matinée est toujours consacrée aux rediffusions : les gens dorment plus tard et ne sont pas devant leur écran à ce moment-là.

Les *prime-time* du week-end sont divisés en deux blocs : de 20h20 à 20h50, Une brique dans le ventre (samedi) et Le jardin extraordinaire (dimanche) ouvrent la marche, suivi soit d'un film (samedi) soit d'une émission de divertissement (Ma télé bien aimée, le dimanche). Dans la semaine échantillonnée, cette habitude est bouleversée par deux événements ponctuels : le Concours Eurovision et la finale de Génies en herbe.

La grille de **La Deux** ne démarre réellement, elle, qu'à 13h : tous les programmes du matin sont des rediffusions.

Le *early morning* est consacré aux enfants, avec des émissions comme Ici Bla Bla, C'est pas sorcier et divers dessins animés. A noter aussi, les séquences Rikiki Likiki et les Niouzz, intercalées entre ces programmes, qui répondent aux missions de service public.

La tranche 10h-11h est plus floue. En effet, selon les rediffusions, le public visé est différent : culturel, sportif ou curieux.

Ensuite, jusqu'à 13h, ce sont des émissions essentiellement féminines : les rediffusions de Toute une histoire et de Plus belle la vie. Ce choix de programmation est peu cohérent sur le plan de la complémentarité entre les chaînes, puisque La Une diffuse au même moment des séries américaines visant le même type de public.

De 13h à 13h30, la grille se consacre à nouveau aux enfants avec la diffusion de dessins animés : c'est l'heure où ils rentrent de l'école pour manger à la maison. Le mercredi après-midi, c'est congé, les dessins animés se poursuivent donc jusque 14h30.

Dés que les enfants sont repartis à l'école, à 13h30, la grille récupère un public de seniors. La programmation d'un documentaire est une bonne occasion de remplir la mission de service public, et il est immédiatement suivi d'une vieille série américaine destinée à un public âgé, La famille des collines.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Ici encore, la complémentarité n'est pas parfaite, puisque les seniors sont déjà « accaparés » par Derrick sur La Une. Idéalement, il ne faudrait pas mélanger les deux types de public (femmes et seniors) sur les deux chaînes, car cela implique du zapping et donc une grande probabilité de perdre une partie du public. Je conseille de ne programmer sur La Une, en journée, que les émissions pour seniors, et sur La Deux, que les émissions plus féminines. L'image dynamique et féminine de la chaîne recherchée par le Plan Magellan y gagnerait.

La tranche 16h-18h est entièrement consacrée aux enfants qui rentrent de l'école. Ensuite, le *prime-access* est réservé au public féminin, avec les mêmes émissions que le matin (mais inédites, cette fois).

Après le journal, les rendez-vous du prime time ne sont pas très clairs. Intelligemment, le lundi est réservé au sport, ce qui entre en parfaite complémentarité avec le film de La Une. Les autres jours, la programmation en longs-métrages est plus abondante et plus pointue que sur La Une, répondant en cela aux missions de service public, mais elle semble presque aléatoire. De plus, un documentaire le jeudi et une série TV le vendredi viennent rendre cela encore moins clair.

Un effort de publicité doit être fait sur ce point : quels sont les rendez-vous en *prime-time* de La Deux ? Une piste de solution peut-être celle de ClubRTL qui, à l'époque, réservait chaque jour de la semaine à un genre de film précis (« Le western du mardi », « Le thriller du jeudi », etc.).

La deuxième partie de soirée est réservée à la culture, beaucoup plus présente sur La Deux que sur La Une. Mais là encore, le public intéressé par la culture doit faire un choix cornélien entre les programmes de La Deux et la rediffusion de 50 degrés nord sur La Une. N'est-il pas préférable de jouer la complémentarité en diffusant 50 degré nord plus tôt sur la Une ? C'est évidemment un pari risqué, mais répondant mieux aux missions de service public.

La grille du week-end de La Deux fait la part belle aux séries américaines attractives. La RTBF leur doit une fière chandelle, puisqu'elles font nettement grimper les audiences globales. La place de la culture est plus réduite le week-end, faisant de La Deux une chaîne presque généraliste.

A noter, le dimanche en fin de soirée, la diffusion d'un film « interdit aux moins de 10 ans ». Cette case est bien choisie puisque les enfants, qui ont école le lendemain, sont au lit à cette heure là.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Etude de cas

Plusieurs points précis des grilles de la RTBF méritent une attention toute particulière, de par leur enjeu stratégique. Ces « cas pratiques » ont souvent été évoqués à plusieurs reprises dans la presse, ou par les dirigeants de la RTBF, et sont sujet à d'âpres débats.

Le journal télévisé

Face au Journal Télévisé de RTL-TVI programmé à 19h00, La Une ne parvient pas à récupérer le leadership - en terme d'audience - sur l'information. « L'époque où les deux JT faisaient jeu égal est loin. On peut situer à la mi-2000 le début de la montée en puissance du rendez-vous d'information de RTL-TVI face à sa rivale publique. »¹

Depuis janvier 2007, l'écart est moins grand, mais il semble surtout dû à un changement de méthodologie au sein du CIM. Néanmoins, la RTBF qui fut jadis la référence en matière d'information est aujourd'hui deuxième sur le coup. La raison de cet échec ? Pas le contenu, très semblable sur les deux chaînes. C'est l'heure de programmation qui est responsable. RTL-TVI devance La Une d'une demi-heure et la « coince » dans une case horaire peu avantageuse : si elle ne fait rien, la RTBF est condamnée à laisser mourir son JT à petit feu.

« Certains pensent d'ailleurs que TVI empiète délibérément sur le débat du journal de son concurrent. Les mouvements d'audience ainsi restructurés déstabilisent la politique rédactionnelle du JT de la RTBF qui se trouve en porte-à-faux lorsqu'il s'agit de hiérarchiser l'information. Faut-il encore débat par les sujets les plus importants, alors qu'une part considérable du public ne rejoint désormais la RTBF qu'en cours de journal ? »²

La solution souvent évoquée consiste à programmer le JT à 19h, en concurrence frontale avec celui de RTL-TVI. Alain Gerlache explique pourquoi : « Je suis partisan du JT à 19h, face à celui de RTL-TVI, car je pense qu'il ne faut pas laisser au privé la primeur de l'information. Il faut oser s'affirmer, même si l'on craint une baisse d'audience. C'est une question d'image. Et puis de toute façon, 19 h, ça correspond mieux à la disponibilité du public belge pour regarder le JT. »³

Pourquoi cette idée a priori séduisante n'a-t-elle jamais été mise en œuvre ? « Nos études montrent que si l'on déplace le JT de la RTBF à 19h00, il y aura une perte sèche de 30% de

¹ http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=86&art_id=314775

² HEINDERYCKX (F.), Redonner du sens à l'information, in : Politique, n°38, 2005, p.19

³ Entretien avec Alain Gerlache.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

l'audience, et qu'en plus, 20% du public sera frustré de ne pas pouvoir regarder les deux JT qui seront diffusés en même temps. »¹

Il y a d'autres raisons, moins rationnelles :

« Premièrement, les journalistes avaient peur, qu'en déplaçant le JT en face de celui d'RTL, ils soient forcés de « faire du RTL ». Cette crainte est selon moi infondée. L'horaire du JT ne modifie en rien la qualité du travail journalistique. [...] Et il existe une autre raison, moins explicite, mais selon certains, le monde politique n'a pas envie que les deux JT soient programmés à la même heure car cela diminuerait leur impact médiatique. Or, dans la situation actuelle, leurs messages sont diffusés deux fois de suite, et cela les arrange très bien. »²

En effet, Yves Bigot déclare qu'« il faudra consulter le monde politique pour savoir s'il adhère à un système de confrontation à la française »³ alors que dans une autre interview⁴, il se félicite de l'indépendance de la RTBF face au pouvoir politique ! Drôle d'indépendance !

La dernière raison est technique : les journalistes de la RTBF n'auraient pas les moyens matériels de rendre leurs sujets pour 19h, alors que RTL-TVI, entièrement numérisée, le fait sans problème. « Donc, jusqu'à nouvel ordre, je pense qu'il vaut mieux laisser le JT à 19h30. Ce n'est pas de l'immobilisme, au contraire je scrute activement la concurrence pour trouver des solutions. Je pense qu'on ne peut pas encore changer tant que la rédaction ne dispose pas des moyens nécessaires pour travailler plus vite, c'est-à-dire le « tout numérique ». Je ne peux pas entrer dans les détails, mais la RTBF a dans ses cartons plusieurs projets pour contrer le 19h00 de RTL. »⁵

Les divertissements

La production de divertissements à la RTBF, et en Belgique francophone en général, souffre de la comparaison avec les divertissements français qui disposent de budgets beaucoup plus importants. « On avait un vrai problème à la RTBF, c'est l'incapacité de produire le longues émissions, de plus de 2h. Nos prime time faisaient environ 52 min, ce qui laissait trop l'occasion aux téléspectateur de changer de chaîne tôt dans la soirée. Nous avons travaillé sur ce problème en priorité en 2006 et nous avons lancé plusieurs nouvelle émissions à la rentrée :

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² Entretien avec Alain Gerlache.

³ http://www.lalibre.be/article.phtml?id=5&subid=86&art_id=321870

⁴ <http://fr.entertainment.yahoo.com/dans-la-ligne-de-mire/yves-bigot/>

⁵ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Bonnie & Clyde, Quelque chose en nous..., C'est la vie en plus, qui font toutes plus de deux heures. Le problème a donc été résolu. »¹

Mais reste un autre problème à résoudre : les invités de telles émissions. En effet, alors que les émissions de variétés françaises abondent d'invités de marque et d'artistes prestigieux, la RTBF semble devoir s'en tenir aux seconds couteaux français, faute d'invités belges attractifs. « Si la première émission disposait d'une belle brochette de stars, le plateau des deux numéros suivants était plus maigrichon, moins événementiel. Ici, le Bonnie & Clyde de ce dimanche [29 avril 2007] redresse la barre, avec Axelle Red, Dany Brillant, Dave, Didier Van Cauwelaert ou encore Urban Trad. Sans oublier, cerise sur le gâteau, une interview enregistrée de Michel Polnareff réalisée par le directeur des programmes, Yves Bigot, en personne. "Il faut qu'on ait à chaque fois une tête d'affiche", poursuit Jacques Mercier. "Ici, c'est Axelle Red. Demain, il faudra continuer à avoir des pointures, belges, françaises ou internationales." »²

« On parle d'argent ici, car en terme de production et de télévision, l'argent est essentiel. La créativité aussi. Mais quand on a un petit plateau, une petite lumière et que l'on ne peut pas payer des artistes comme le fait par exemple la Star Ac, forcément, c'est difficile pour nous d'être compétitif dans ces domaines-là. Nous n'avons pas les moyens de payer les artistes en plus de leur défraiement. Il faut savoir une chose, lorsque Johnny Hallyday, Stevie Wonder ou même Madonna viennent chanter à la Star Academy, ils touchent 150 000 € par prestation. Ca représente déjà plus que le budget de notre émission. »³

La solution pourrait donc être de créer un star-système belge, comme la Flandre l'a parfaitement réussi avec ses « bekende vlaamigen ». Laurent Fonnet a calculé à 234 le nombre d'artistes nécessaires pour tenir un an au rythme de trois émissions de variétés par semaine.⁴ Cette cadence spartiate propre à TF1 n'est pas applicable à la RTBF. Toutefois, le nombre d'artistes nécessaires pour les émissions de divertissement reste élevé, et les vedettes belges francophones ne sont pas nombreuses. Le « star-système wallon » n'existe pas.

« En France, ils savent très bien développer cela à travers les talk shows. Ils sont capables de vous faire de quelqu'un d'inconnu une véritable vedette nationale en un mois de temps. Ca va très vite. Vous passez chez Fogiel, Ardisson, Ruquier, Drucker, Fields, et Denisot, et l'affaire

¹ Entretien avec Emmanuel Tourpe.

² <http://www.dhnet.be/culture/television/article/171668/l-emission-ressemble-cette-fois-vraiment-a-ce-qu-on-voulait.html>

³ <http://www.tuner.be/actu.asp?content=home&id=139312&keyword=vrt%20rtbf>

⁴ FONNET (L.), op. cit, p.207

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

est réglée. Et le mec, il fait la Une de tous les journaux [...] Et cela manque, tout particulièrement, à la RTBF. Ouh, ici, j'ai compris et analysé très vite qu'il y a même une crainte du vedettariat. »¹

La création d'un « star-system wallon » qui pourrait nourrir les émissions de divertissement de la RTBF devrait donc se faire progressivement, pour s'installer dans l'esprit des gens, en synergie avec RTL-TVI, la presse écrite et la radio. Valoriser la notoriété des grands sportifs, des musiciens, des écrivains, des acteurs, comme en France, par le biais d'émissions de talk-show, ou d'émissions de variété telles que Bonnie & Clyde, où les stars pourraient dissenter avec Jacques Mercier de l'actualité nationale du mois.

Au lieu de faire appel aux quelques « has-been » français qui ne coûtent pas cher et que l'on voit et revoit à chaque émission, pourquoi ne pas faire le pari belge, au même titre que les séries de fiction produites en interne sous l'impulsion de l'opération « Osez belge »² ?

¹ <http://www.tuner.be/actu.asp?content=home&id=139312&keyword=vrt%20rtbf>

² http://old.rtbf.be/rtbf_2000/bin/view_something.cgi?type=pagefiche&id=0144112_pagefiche

Conclusion

La programmation est une fonction primordiale au sein d'une chaîne de télévision : c'est elle qui donne le ton, c'est elle qui maximise des revenus et minimise les risques, et c'est encore elle qui, tel un métronome, règle la vie des téléspectateurs fidèles par des cases horaires et des rendez-vous fixes. La programmation est amie de la ponctualité et ennemie au hasard, de l'imprévu, de l'imprévisible.

Cette fonction essentielle est assurée par une équipe hétéroclite, dont chacun règle un des paramètres. Métier pluridisciplinaire, la gestion culturelle d'une chaîne de télévision repose avant tout sur une longue expérience et une bonne dose de flair. Le savoir-faire des programmeurs, des acheteurs, des stratèges et des différents directeurs, influence directement la qualité de la chaîne, au même titre que celui des réalisateurs, des animateurs et des créatifs.

La responsabilité du programmeur est donc grande. Les résultats financiers de l'entreprise en dépendant directement, ainsi que l'image de la chaîne qui cherche, comme une marque commerciale, à améliorer sa visibilité. Mais, pour les chaînes de service public, la responsabilité est plus grande encore : le programmeur est tenu de mettre en pratique les principes décrits dans les textes de loi.

Coincé entre des objectifs similaires à ceux des chaînes commerciales et la nécessité de respecter les missions du service public, le rôle du programmeur au sein de telles chaînes est ambigu : sur quel aspect doit-il mettre la priorité ? Audience, service public, deux termes qui semblent incompatibles et qui sont pourtant mis côte à côte, aussi bien dans le contrat de gestion de la RTBF que dans les discours des dirigeants...

La solution est-elle d'abandonner un des deux termes ? Dire adieu aux missions de service public, pour se concentrer sur l'audience ? Ou perdre de vue les résultats d'audience pour répondre aux exigences d'une mission de service public rigoureuse ? Le juste milieu est-il seulement possible ?

« Il est évidemment douloureux pour un patron de chaîne d'accepter de voir ses scores d'audience baisser en visant des cibles très spécifiques, mais cela me semble pourtant la seule voie du Service Public à côté des entreprises de télévision privées. Il faut simplement que les objectifs soient clairement fixés. »¹

¹ LE FEBVRE (G.), op. cit, p.151

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Selon Bernard Hennebert, l'introduction de la publicité sur le service public en a perverti le fonctionnement. Elle a entraîné une surenchère dans l'achat de programmes coûteux qui ne servent que de support à la publicité. Il propose donc d'en revenir à la situation d'avant 1989 : un service public sans publicité !

« Je souhaite que la RTBF soit sans publicité, afin d'en revenir aux vraies missions de service public. La publicité a entraîné la RTBF dans une spirale infernale de dépenses pour attirer les annonceurs. En fin de compte, on se demande si la publicité est si intéressante que ça ! Sans la pub, la RTBF n'aurait pas besoin d'autant investir dans des programmes racoleurs qui ne correspondent pas du tout à ses missions. Elle aurait assez de la subvention pour se concentrer sur des émissions de service public. Financièrement, la RTBF peut très bien s'en sortir de cette façon, sans la Formule 1, qui coûte une fortune, les gros blockbusters américains qui n'amènent rien, etc.... Elle doit lancer des émissions selon les besoins sociaux de la population. Le service public ne sera pas déserté par le public car il existe un véritable besoin de service public. »¹

A la RTBF, les dirigeants pensent de manière différente. Alain Gerlache donne son point de vue : « La télévision est avant tout un spectacle, que le public regarde par envie. Il faut donc que ce spectacle soit attractif. L'aspect formel joue un rôle primordial. Bien sûr, en tant que service public, la RTBF ne doit pas devenir tapageuse. Il ne faut pas rechercher l'audience à tout prix. Mais il faut soigner la forme de nos émissions. »²

Mon avis personnel est que la divergence des points de vue appelle à débat. Mais, avant de porter sur des points précis tels que la publicité ou la programmation culturelle en prime-time, le débat devra régler, une fois pour toute - dans un texte de loi plus fort que La Charte des Valeurs - la question de la définition du service public. Qu'attendent les gens du service public ? Qu'est-ce que le service public, aux yeux, justement, du public ?

¹ Entretien avec Bernard Hennebert.

² Entretien avec Alain Gerlache.

Bibliographie

Ouvrages

TV25, RTBF, 240 p.

ALBERT (P.), TUDESQ (A-J.), *Histoire de la radio-télévision*, PUF, 1996, 126 p.

BALLE (F.), *Médias et sociétés : édition, presse, cinéma, radio, télévision, Internet, CD, DVD*, Montchestien, 2005.

BATON-HERVE (E.), *Les enfants téléspectateurs : programmes, discours, représentations*, L'Harmattan, 2000, 377 p.

BERMAN (R.), *How television sees its audience: a look at the looking glass*, Sage Publications, 1987, 115 p.

DAGNAUD (M.), *Les artisans de l'imaginaire: comment la télévision fabrique la culture de masse*, Armand Colin, 2006, 319 p.

DANARD (B.), LE CHAMPION (R.), *Les programmes audiovisuels*, Editions La Découverte, Paris, 2005, 124 p.

HENNEBERT (B.), *La RTBF est aussi la nôtre*, Aden, 2006, 203 p.

LAUWENS (J-F.), DE SELYS (E.), *Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs, bonsoir, 50 ans de JT à la RTBF*, Jordan Editions, 2006, 261 p.

LE FEBVRE (G.), *Le choc des télés*, Robert Laffont, 1987, 295 p.

LE PAIGE (H.), *Une minute de silence*, Labor, 1997, 190 p.

MEHL (D.), *La fenêtre et le miroir : la télévision et ses programmes*, Payot, 1992, 300 p.

MICHEL (H.), *Les télévisions en Europe*, PUF, 1992, 125 p.

PEREBINOSSOFF (P.) et alii, *Programming For TV, Radio And The Internet: Strategy, Development And Evaluation*, Focal Press, 2005, 344 p.

RISSER (H.), *L'audimat à mort*, Seuil, 2004, 270 p.

THOVERON (G.), *La télévision dont vous êtes le héros*, Le Grand Miroir, 2004, 73 p.

WOLTON (D.), *Eloge du grand public : une théorie critique de la télévision*, Flammarion, 1990, 319 p.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Revues

AUDIT (B.), DANARD (N.), TASSI (P.), *L'âge et la diversité des comportements des téléspectateurs*, in : Décisions Marketing, n°19, 2000.

BASTIN (J.-F.), *La politique de l'étourneau*, in : Politique, n°38, 2005.

CHÂTEAU (B.), *L'élaboration d'une nouvelle grille des programmes à la RTBF*, in : Etudes de Radio-Télévision, vol.31, Les cahiers RTB, 1982.

BEAUD (P.), FLICHY (P.), SAUVAGE (M.), *Géomètre contre saltimbanque : la prédominance de la programmation dans la TV française*, in : Réseaux, hors série, 1993.

DAGNAUD (M.), *M6 : le guide de la contre-programmation*, in : MédiasPouvoirs, n°20, 1990.

DAGNAUD (M.), *Profession : programmeur*, in : MédiasPouvoirs, n°20, 1990.

FAHY (T.), *L'élaboration d'une grille des programmes de radio et de télévision dans un petit pays : une optique irlandaise*, in : Les Cahiers RTB, vol.31, 1982.

HEINDERYCKX (F.), *Redonner du sens à l'information*, in : Politique, n°38, 2005.

JOST (F.), *Le genre télévisuel*, in : Réseaux, n°81, Hermès, 1997.

LE PAIGE (H.), *Entre offre et demande : le grand écart*, in : Politique, n°38, 2005.

MACE (E.), *Qu'est-ce qu'une sociologie de la télévision : esquisse d'une théorie des rapports sociaux médiatisés*, in : Réseaux, n°104, Hermès, 2000.

MASSINGER (A.), *La grille des programmes en télévision à la R.T.B. (F)*, in : Etudes de radio-télévision vol.31, Les cahiers RTB, 1982.

THOVERON (G.), *Chaîne publiques – chaînes privées : deux mondes*, in : Etudes de Radio-Télévision, vol.31, Les cahiers RTB, 1982.

THOVERON (G.), *La vision TV en Belgique*, in : Etudes de Radio-Télévision, vol.9, Les cahiers RTB, 1965.

TRNKA (M.), *La grille des programmes, un dialogue à trois voix*, in : Etudes de Radio-Télévision, vol.31, Les cahiers RTB, 1982.

VAES (K.), *La politique de programmation à la BRT*, in : Etudes de Radio-Télévision, vol.31, Les cahiers RTB, 1982.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

WANGERMEE (R.), *Y a-t-il vraiment un art de la radio et de la télévision ?* in : Etudes de Radio-Télévision, vol.1, Les cahiers RTB, 1963.

Mémoires et thèses

CAPART (S.), *Etude de l'évolution des stratégies de programmation télévisuelle. Le cas de la RTBF et de RTL-TVI*, Université Libre de Bruxelles, 2003.

ANTOINE (F.), *De la télévision de l'imaginaire à l'imaginaire télévisuel*, CIACO, Louvain-la-Neuve, 1988.

GUETAT (L.), *Analyse comparative des autopromotions télévisuelles : les cas de RTL-TVI et de la RTBF*, Université Libre de Bruxelles, 2000.

RUGOVAC (S.), *Le plan Magellan et ses conséquences sur la programmation télévisuelle de la RTBF : le service public se comporte-t-il comme un média commercial ?*, Université Libre de Bruxelles, 2006.

Articles de journaux

LAUWENS (J.-F.), *RTBF – le Conseil d'Administration a pris connaissance du qualimat*, in : Le Soir, 21/12/2004.

LAUWENS (J.-F.), *RTBF – Trois cents personnes auront quitté le service public d'ici à la fin de l'année*, in : Le Soir, 23/12/2004.

LETIST (F.), *La CGSP exige un moratoire sur le plan Magellan*, in : Le Soir, 22/11/2002.

LOVENS (P.-F.), *Sonnette d'alarme au JT de la RTBF*, in : La Libre Belgique, 22/11/2006.

Rapports et documents

Contrat de gestion de la RTBF, Moniteur Belge, 2006.

La Charte des Valeurs, RTBF.

La télévision dans 36 Etats européens, Observatoire Européen de l'Audiovisuel, 2006.

Le Plan Magellan, RTBF, 2003.

Magellan, rapport de synthèse remis au Conseil d'Administration, 2002.

Rapport annuel, RTBF, 2004.

Rapport d'activité du Conseil Supérieur de l'audiovisuel, CSA, 2006.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Sites Internet

<http://www.tuner.be>

<http://www.ina.fr>

<http://www.rtbf.be>

<http://www.lalibre.be>

<http://www.mediametrie.fr>

<http://www.consoloisirs.be>

x, *Alain Gerlache*, *Le Pan*, <http://www.lepan.be/?p=882>

x, *Directeur général de la télévision*, RTBF,

http://www2.rtbf.be/job/HTML/directeur_de_la_televisi.htm

x, *Directeur de chaîne TV*, RTBF, http://www2.rtbf.be/job/HTML/Resp_de_chtv1.htm

x, *Directeur de l'unité de programmes*, RTBF,

http://www2.rtbf.be/job/HTML/resp_UnPgmDiv.htm

BURTIN (J.), *La programmation télévisuelle : une arme stratégique dans la guerre des chaînes*, COMMposite, 2004, <http://commposite.org/v1/2004/articles/burtin.html>

DURAND (J.), *Bibliographie relative à l'audience*,

<http://perso.orange.fr/jacques.durand/Site/bibliog.htm>

SAENZ (M.), *Programming*, The Museum of Broadcast Communication,

<http://www.museum.tv/archives/etv/P/htmlP/programming/programming.htm>

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
QUESTIONS DE RECHERCHE.....	1
SURVOL DE LA LITTÉRATURE EXISTANTE.....	3
STRUCTURE DU TRAVAIL.....	3
CHAPITRE 1 : HISTOIRE DE LA PROGRAMMATION TÉLÉVISUELLE	5
LES DÉBUTS DE LA TÉLÉVISION	5
<i>Héritage de la radio</i>	5
<i>Premiers pas en tant que média distinct</i>	7
<i>Début d'une réflexion structurée</i>	8
LA PROGRAMMATION MODERNE	10
<i>Les conditions de la programmation moderne</i>	10
<i>Le règne du marketing</i>	15
<i>Le futur de la programmation télévisuelle</i>	15
CHAPITRE 2 : LES HOMMES DERRIÈRE LES GRILLES	17
UNE GRILLE, PLUSIEURS MÉTIERS	17
<i>Le Directeur des antennes</i>	18
<i>Le Directeur de chaîne</i>	21
<i>Le Directeur de la programmation</i>	23
<i>Le Directeur des achats</i>	26
<i>Le Directeur d'Unité</i>	27
<i>Le Directeur des Etudes Stratégiques</i>	29
LE PARCOURS DES PROGRAMMATEURS À LA TÉLÉVISION	30
<i>Une vocation ?</i>	31
<i>La formation</i>	32
<i>Le sommet d'une carrière</i>	33
<i>Conclusion</i>	34
CHAPITRE 3 : LA CONFECTION D'UNE GRILLE DES PROGRAMMES.....	35
LA GRILLE COMME OUTIL TECHNIQUE.....	35
LA GRILLE COMME EXPRESSION D'UNE POLITIQUE.....	37
<i>Le projet éditorial</i>	37
<i>Le public cible</i>	41
ASSEMBLAGE DU PUZZLE.....	42
<i>Les grandes étapes</i>	42
<i>Les points de repère</i>	47
<i>Les grands principes de construction</i>	48
CHAPITRE 4 : LES AUTRES ASPECTS DE LA PROGRAMMATION	65
LE CHOIX DES PROGRAMMES.....	65
<i>Achats de programmes</i>	66
<i>Commande de programmes</i>	68
INTERVENTION SUR LES PROGRAMMES	68
<i>Contenu</i>	68
<i>Habillage</i>	68
<i>Promotion</i>	70
DÉBRIEFING	71
LA VEILLE STRATÉGIQUE	72
CHAPITRE 5 : LE CAS DE LA RTBF	73
LIMITES DE L'ÉTUDE	73
RAPPEL HISTORIQUE	74
<i>Le plan Magellan</i>	76
<i>La « team Gerlache »</i>	77
<i>La « team Bigot »</i>	78
OBJECTIFS	79

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

<i>La Charte des valeurs</i>	79
<i>L'audimat</i>	81
<i>L'image de marque</i>	83
<i>Les textes légaux</i>	84
CONTRAINTES	84
<i>Un passé encombrant</i>	85
<i>Les textes légaux</i>	85
<i>La concurrence</i>	87
<i>Les finances</i>	88
ANALYSE DE LA GRILLE DE LA RTBF	89
ETUDE DE CAS.....	95
<i>Le journal télévisé</i>	95
<i>Les divertissements</i>	96
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAPHIE	101
OUVRAGES.....	101
REVUES.....	102
MÉMOIRES ET THÈSES	103
ARTICLES DE JOURNAUX	103
RAPPORTS ET DOCUMENTS.....	103
SITES INTERNET	104
TABLE DES MATIÈRES	105
ANNEXES	107
ANNEXE 1 : RÉSUMÉ DE L'ENTRETIEN AVEC GÉRARD LOVÉRIUS	107
<i>Le parcours typique d'un directeur de la programmation</i>	107
<i>La fabrication d'une grille</i>	107
<i>Les séries</i>	108
ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DE L'ENTRETIEN AVEC ALAIN GERLACHE	109
<i>Parcours personnel</i>	109
<i>Directeur de la télévision</i>	109
<i>La grille des programmes</i>	109
<i>Service public</i>	110
<i>Le JT à 19h</i>	110
<i>Le management de crise</i>	111
<i>Positionnement de La Deux</i>	111
<i>Les séries</i>	111
<i>Bilan du travail d'Yves Bigot</i>	111
<i>Evolution de la RTBF</i>	111
ANNEXE 3 : RÉSUMÉ DE L'ENTRETIEN AVEC EMMANUEL TOURPE	113
<i>Parcours personnel</i>	113
<i>Interlocuteurs principaux</i>	113
<i>Construction de la grille des programmes</i>	113
<i>Contreprogrammation</i>	114
<i>Statut de la chaîne</i>	114
<i>Le JT à 19h00</i>	114
<i>Productions propres</i>	115
<i>Le futur de la programmation</i>	115
ANNEXE 4 : RÉSUMÉ DE L'ENTRETIEN AVEC CLAIRE COLART	116
<i>Parcours personnel</i>	116
<i>Sélection des documentaires</i>	116
<i>Programmation des documentaires</i>	116
<i>Marchés</i>	117
ANNEXE 5 : RÉSUMÉ DE L'ENTRETIEN AVEC BERNARD HENNEBERT	118
<i>La publicité à la RTBF</i>	118
<i>La culture</i>	118
<i>Le divertissement</i>	119
<i>Propositions concrètes</i>	119

Annexes

Annexe 1 : résumé de l'entretien avec Gérard Lovérius

Entretien avec Gérard Lovérius, le 26 janvier 2006 à Bruxelles.

Le parcours typique d'un directeur de la programmation

« Ils viennent de tous horizons : réalisateurs, financiers, directeurs des recherches stratégiques, etc. Il n'y a pas de parcours préétabli. Il n'y a pas de formation : on apprend sur le tas, bien souvent en suivant les autres dans leur travail, on voit comment ils font, et on s'en inspire. C'est un travail qui se fait au feeling, c'est pourquoi beaucoup d'expérience dans les médias est nécessaire, d'ailleurs on ne trouve pas de directeur de la programmation en dessous de 40 ans, ou alors c'est rare.

Dans mon cas, j'avais une formation de réalisateur à l'IAD, je m'occupais de la réalisation des productions propres de la RTBF. Ces productions ont été fort valorisées, esprit de service public oblige, et lorsque l'ancien directeur de la programmation s'est fait vieux, j'ai été pressenti pour lui succéder. En fait, tout s'est précipité en 1994, lors d'un plan de restructuration qui éliminait tous ceux de 60 ans et plus. Il y a eu un trou, qu'il a fallu combler immédiatement. Je me suis retrouvé à la fois directeur des antennes et directeur de la programmation. Cette position avait certains avantages, car j'avais une vue d'ensemble sur le budget et la production, ce qui me permettait d'équilibrer certaines choses. »

La fabrication d'une grille

« Il y a trois grilles par an :

La grille d'hiver (septembre à décembre) reprend logiquement les éléments de l'année précédente avec certains ajouts et modifications selon les résultats qu'on a obtenus.

La grille de printemps (janvier à juin) permet d'éventuellement modifier la grille d'hiver si des choses ne fonctionnent pas, mais globalement elle est dans la continuité de la grille d'hiver.

La grille d'été (juillet et août) est complètement différente : cette grille « au rabais » avec beaucoup de rediffusions. Elle permet néanmoins de tester des programmes nouveaux dont on n'est pas sûr qu'ils vont fonctionner. On les teste en été et s'ils conviennent, on poursuit l'expérience sur la grille d'hiver.

La fabrication d'une grille des programmes, c'est comme un jeu de domino, un puzzle : chaque élément doit trouver ça place, et chaque modification mineure entraîne un bouleversement total de la grille, car il y a des principes d'enchaînements logiques auxquels on ne peut pas déroger.

Pour construire une grille au départ, on se base sur certaines volontés des dirigeants, voire des obligations légales. Ces programmes « valorisés » trouvent leur place dès le départ, selon des principes totalement arbitraires, parfois même au détriment de l'audience. A la RTBF, par exemple, la notion de service public inspirait dans notre esprit que chaque soir il fallait mettre à l'antenne une production propre. La case prime-time est donc déterminée dès le départ, et tout va se construire autour de ce point de départ.

Le deuxième principe de base, c'est que malgré un zapping de plus en plus agressif, le téléspectateur qui s'arrête sur une chaîne en fait le choix, et donc qu'il est susceptible de rester sur la chaîne pour voir la suite des programmes. Le but est donc de l'accrocher et de ne plus le lâcher pour éviter qu'il aille voir ce qu'il se passe sur la concurrence. Ce principe explique l'importance des programmes d'access-prime-time. Ils attirent une masse de spectateurs, qui va rester sur la chaîne pour le JT, le prime-time.

Le troisième principe de base, c'est qu'il faut absolument respecter les habitudes du public en terme d'horaire. Si on programme une formule film+débat le lundi soir, le public s'attend à voir un film et un débat chaque lundi soir. C'est une référence inconsciente qui se crée et qu'il ne faut absolument pas casser, car elle est difficile à reconstruire. Le changement est donc perdant, dans la majorité des cas, à moins d'avoir un programme tellement fort qu'il prend le dessus. Mais dans le cas de programme faibles, il faut compter sur l'ancrage d'un style télévisuel par jour de la semaine : divertissement, séries, grand film, etc. C'est pourquoi les émissions hebdomadaires sont beaucoup plus efficaces en terme de programmation que les émissions mensuelles. En effet, pour les émissions mensuelles, le repérage dans la grille horaire est trop flou. Il faut s'en tirer par une pirouette, et programmer les trois autres semaines « vides » des programmes qui ont la même « signature ». Prenons un exemple : si l'on programme une émission d'humour mensuelle (Les Frères Taloche) le samedi soir, il vaut mieux mettre d'autres émissions d'humour les samedis sans Taloche. Dans l'esprit des gens, le samedi soir restera synonyme d'humour, que ce soit Taloche ou Pirette ou n'importe quoi d'autre.

Le dernier principe, c'est d'évidemment aller voir ce que fait la concurrence. On ne vit pas en vase clos, en Belgique la concurrence est double : contre RTL, mais aussi contre les chaînes françaises, qui sont très regardées. Il faut essayer de jouer une complémentarité intelligente. On ne va pas mettre une émission en concurrence frontale avec une autre chaîne, on y perdrait des téléspectateurs. »

Les séries

« C'est une matière première importante, car pas cher et attractive. Elle fait l'objet de véritables disputes entre les chaînes pour obtenir les droits. C'est le travail des acheteurs de dégoter les séries susceptibles de faire un succès. Pour cela il faut pas mal de flair, et il faut se tenir au courant de ce qu'il se passe à l'étranger. Parfois on en est récompensé, parfois on se plante. C'est sur la masse qu'on y gagne. D'ailleurs, il n'est pas rare de faire un output deal. C'est-à-dire qu'on achète en gros toutes les productions d'une boîte de production pour un nombre de saisons données. C'est un prix d'ensemble pour un « package », et il faut espérer que le package de cette année-là sera riche en succès. Un output deal se fait un peu à l'aveugle, selon la renommée de la boîte de production ou alors les contacts qu'on a avec les gens sur place. L'expérience joue beaucoup.

A l'époque, j'avais personnellement acheté la série Stargate, car fan de science-fiction, j'avais entendu qu'elle était mise en chantier bien avant la concurrence. J'ai donc fait une offre alors que la série n'était même pas encore finalisée. Je suis parti aux Etats-Unis pour voir le pilote sans les effets spéciaux, prépondérants dans cette série. Ça ne ressemblait pas encore à grand-chose, et pourtant j'ai été séduit, je l'ai achetée, et maintenant ça fait presque 10 ans qu'elle est à l'antenne, alors que nous l'avons eu à très bon prix.

Un élément important dans les négociations des séries télévisées, ce sont les contacts humains avec les producteurs. Si ils nous connaissent depuis longtemps, ils sont plus conciliants avec nos offres financières, même si RTL propose un peu plus. Bien sûr, si RTL propose un montant beaucoup plus élevé, nous ne pouvons rien faire. Et puis, ils savent que nous sommes la chaîne de service public, cela nous donne un léger avantage en tant que première chaîne du pays. Cet avantage a tendance à disparaître, car ils se renseignent de plus en plus sur les résultats d'audience plutôt que sur le statut de la chaîne. »

Annexe 2 : résumé de l'entretien avec Alain Gerlache

Entretien avec Alain Gerlache, le 14 mars 2007 à Bruxelles.

Parcours personnel

« Le fil rouge de mon parcours, c'est la communication. Après des débuts d'enseignants, j'ai fait de la radio, du temps des radios libres, ensuite je suis devenu journaliste à la RTBF. Au fil de ma carrière, j'ai tâté de tous les genres, avant de me focaliser principalement sur le journalisme politique. A force de côtoyer les hommes politiques, je suis passé de l'autre côté, pour devenir directeur de la communication de Guy Verhofstadt. Une proposition que je ne pouvais pas refuser, moi qui aime faire des choses très diverses. Ensuite, lorsque je suis revenu à la RTBF, il était clair que je ne pouvais pas être journaliste tant que Verhofstadt serait au pouvoir, déontologie oblige. On m'a proposé une place de directeur de la télé, de par mon expérience des médias je convenais, et j'ai accepté. »

Directeur de la télévision

« Il y a deux aspects dans la programmation. Le premier, très technique, consiste à établir la grille des programmes. Je n'étais pas candidat pour ça, car ça ne m'intéresse pas et je n'ai pas les compétences nécessaires pour le faire. Par contre, je suis plutôt un homme de contenus, c'est à dire quelqu'un qui agit sur les programmes eux-mêmes. D'ailleurs, Bigot est de cette même tendance. C'est Emmanuel Tourpe qui s'occupe de l'agencement des programmes dans la grille.

Bien sûr, diriger une télévision cela ne se fait pas tout seul. C'est un dialogue constant entre tous les directeurs des différents départements, les producteurs, etc. Les intérêts sont d'ailleurs parfois contradictoires. Dans tout cela, le rôle du directeur de la télévision c'est de manager tout le monde. Cela ne demande pas les connaissances approfondies dans chaque domaine, mais il faut avoir touché à tout et être un bon manager. On a un rôle d'arbitrage.

Personnellement, j'ai été un directeur de la télévision dans un contexte de crise. J'ai dû gérer une restructuration, suite au plan Magellan, avec tout ce que cela implique : virer du personnel, modifier des habitudes. J'ai été très impopulaire à cause de cela. Mais j'adore quand même ce métier, car, tous les matins en se levant, on ne sait pas ce qu'il peut arriver dans le courant de la journée. On ne fait jamais la même chose et on ne s'ennuie pas. »

La grille des programmes

« La grille des programmes est le produit d'un dialogue permanent entre les différents services. Les programmes proviennent de différentes sources. C'est un mixte entre les idées internes, celles que font les producteurs, les unités de production, mais aussi les achats à l'extérieur, les co-productions, etc. Bigot fait l'arbitrage entre tout cela. Les propositions des unités de production permettent de dégager des grandes stratégies au départ. Sur cette base, on regarde ce dont on a besoin, et on passe commande auprès des créateurs internes. Par exemple : commander un divertissement grand public d'humour pour le prime time. On regarde si cela correspond aux propositions qu'on a eues en interne. Si rien ne correspond, on peut se tourner vers l'étranger pour trouver des idées de programmes. Par exemple, l'émission Y'a pas pire conducteur a été trouvée en Suisse, où elle cartonne sur la TSR. Mais à la base c'est une émission anglaise (Channel 5, Britain's Worst Driver). Elle fait le tour des pays (Canada, Etats-Unis)... sur les chaînes de service public, avec succès.

Les grilles doivent être approuvées par le Conseil d'Administration, qui est politisé. Ceci dit, les avis qu'il rend ne sont pas du tout obligatoires, et tiennent souvent plus du lobbying entre amis que de la véritable pression politique. On tient rarement compte de ce genre d'avis. La

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

seule contrainte réelle, c'est la désapprobation de la grille. C'est un mécanisme très fort, comme une motion de censure au parlement. Elle est donc extrêmement rare, car elle revient à sanctionner le travail de toute une équipe, et mettrait donc en lumière des dysfonctionnements très graves. C'est pourquoi, en fin de compte, la réponse du CA est souvent oui, et que son pouvoir sur la grille est somme tout très limitée. »

Service public

« La télévision est avant tout un spectacle, que le public regarde par envie. Il faut donc que ce spectacle soit attractif. L'aspect formel joue un rôle primordial. Bien sûr, en tant que service public, la RTBF ne doit pas devenir tapageuse. Il ne faut pas rechercher l'audience à tout prix. Mais il faut soigner la forme de nos émissions.

Il faut savoir que le marché de la télévision belge est un des plus concurrentiels d'Europe. En France, il n'y a qu'une concurrence entre TF1, Fr2 et Fr3. En Belgique, en plus de la chaîne privée RTL-TVI, la RTBF doit faire face à un très grand taux de pénétration des chaînes françaises. C'est donc une double concurrence, une situation qui n'arrive que dans des petits pays, où l'on parle la même langue que dans les pays limitrophes. Exemple : la Suisse romande. La TSR doit faire face à la concurrence française. En Autriche, les chaînes allemandes font aussi de bons scores. Au Canada, la situation de la CBC anglophone est catastrophique (moins de 10% de PDM en moyenne) à cause de la concurrence de toutes les chaînes américaines.

J'estime qu'en dessous de 20% de PDM en prime time, le problème de la légitimité du service public se pose. En dessous de ce seuil, les gens peuvent se demander pourquoi ils payent pour un service qui ne touche qu'une proportion marginale de la population. C'est pourquoi il faut viser certains objectifs d'audience minimums. »

Le JT à 19h

« Je suis partisan du JT à 19h, face à celui de RTL-TVI, car je pense qu'il ne faut pas laisser au privé la primeur de l'information. Il faut oser s'affirmer, même si l'on craint une baisse d'audience. C'est une question d'image. Et puis de toute façon, 19 h, ça correspond mieux à la disponibilité du public belge pour regarder le JT.

Personnellement j'avais proposé de calquer le modèle anglais, avec deux JT différents. Le premier, à 19h, pour l'information habituelle, face à RTL. Et ensuite, vers 20h sur La Deux par exemple, un JT destiné à un public plus cultivé pour approfondir l'information et justifier notre position de service public, afin de s'adresser à l'ensemble de la population.

Ma proposition a été refusée, et je le regrette, pour plusieurs raisons. Premièrement, les journalistes avaient peur, qu'en déplaçant le JT en face de celui d'RTL, ils soient forcés de « faire du RTL ». Cette crainte est selon moi infondée. L'horaire du JT ne modifie en rien la qualité du travail journalistique. Deuxièmement, on craignait que le deuxième JT, celui de 20h, sur La Deux, fasse de la concurrence à La Une, voire au premier JT. Troisièmement, organiser deux JT en soirée est trop cher. Et il existe une dernière raison, moins explicite, mais selon certains, le monde politique n'a pas envie que les deux JT soient programmés à la même heure car cela diminuerait leur impact médiatique. Or, dans la situation actuelle, leurs messages sont diffusés deux fois de suite, et cela les arrange très bien.

Quoi qu'il en soit, je pense que la RTBF doit retrouver une image de chaîne leader, et ne pas traîner derrière RTL, même si cela doit nous coûter quelques parts d'audience. Pour le moment, nous sommes une chaîne challenger, et il ne faudrait pas que nous devenions une chaîne outsider. Bien sûr, nous ne sommes pas prêts à tout sacrifier pour y arriver, les missions de service public sont importantes, mais nous avons les moyens de donner une meilleure image de la chaîne. »

Le management de crise

« Dans le contexte du plan Magellan, j'étais un manager de crise. Cela signifie : virer des gens, arbitrer les conflits, etc. Mon implication dans la grille des programmes est donc restée marginale. Il y avait deux types de réunions. D'un côté, les réunions managériales, qui s'occupaient de la gestion de l'entreprise. De l'autre, les réunions spécifiques de la télévision. Ces réunions concernent l'élaboration et l'amélioration des programmes au quotidien, la gestion du budget pour les programmes, et enfin l'arbitrage de conflits.

Les conflits sont de tous ordres et sont très nombreux à la RTBF. Cela est dû à l'atavisme du service public, la lourdeur de la hiérarchie et une certaine idéologie soixante-huitarde qui sous-tend dans l'entreprise. Cette vision de communauté d'idées fait en sorte que le management est trop faible et les managers manquent de crédibilité. »

Positionnement de La Deux

« Le positionnement de La Deux est beaucoup plus clair qu'avant. Grâce à la complémentarité avec La Une, elle fait d'ailleurs plus d'audience. Nous n'avons pas besoin d'une concurrence interne entre les chaînes, comme c'était le cas avant. Il faut un esprit de « Groupe RTBF » et pas un esprit de chaînes.

Le plan Magellan apportait une solution à la lourdeur des centres régionaux, mais créait une concurrence interne. Grâce à la nouvelle hiérarchie, avec un directeur des antennes qui chapeaute les deux chaînes, ainsi qu'Arte Belgique, cette concurrence n'existe plus, au contraire, on peut jouer sur la complémentarité.

D'ailleurs, les gains d'audience globaux de la RTBF viennent uniquement de La Deux, grâce à sa programmation de sport et de séries télévisées. Quant à la culture, elle n'a pas disparu de la grille de La Deux. Mais c'est vrai que Arte Belgique, avec la très bonne émission 50 degrés nord, a permis de rationaliser la grille de La Deux. Mais ce n'est pas un alibi culturel. L'émission est regardée, elle est bien faite. »

Les séries

« Les output deals sont tous pris par RTL-TVI parce qu'ils sont trop chers pour nous. Et puis, c'est un vrai problème, les output deals : on est obligé d'acheter tellement de programmes qu'on a pas la place pour les programmer. Une chaîne comme PlugTV sert essentiellement à caser les séries que RTL n'a pas mises sur les deux autres chaînes.

Donc à la RTBF, on est obligé de se débrouiller autrement : on achète « par série », le prix à l'unité est plus cher, mais c'est la seule option possible.

Acheter à l'extérieur coûte beaucoup moins cher. Par exemple, un épisode d'une excellente série comme Nip/Tuck coûte terriblement moins cher qu'un épisode de 7^{ème} ciel Belgique. Et pourtant, il faut bien produire des choses nous-mêmes. Il faut faire vivre les créateurs de la communauté française de Belgique. »

Bilan du travail d'Yves Bigot

« Bilan très positif pour Yves Bigot, mais c'est surtout une réussite structurelle, qui n'est pas liée aux personnes. La nouvelle hiérarchie met fin à la concurrence interne. Bigot a été présenté comme un messie, ça lui causera peut-être du tort lorsque les résultats seront un peu moins bons. Mais en attendant, il a très bonne presse, les journalistes l'adorent, et en interne, il est très respecté. C'est une bonne chose pour rétablir la crédibilité du management. »

Evolution de la RTBF

« La plus grande difficulté de la RTBF, c'est que c'est une énorme machine très lourde qui a du mal à avancer rapidement. La RTBF c'est un tout intégré (tv, radio, net) qui produit en

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

interne. Les mutations sont donc compliquées, l'adaptabilité est lente à la RTBF. Il faut faire face à la lourdeur des processus décisionnels, propre à toute entreprise publique. Les gens ont tendance à confondre les missions et les structures. Nos missions doivent rester les mêmes : informer, éduquer, distraire. Mais il n'y a pas de raison que les structures de décision, de productions, soient figées. L'immobilisme est d'ailleurs un grand danger. Mais, voilà, il y a à la RTBF un tas de gens qui n'ont pas envie que ça bouge, pour leur confort personnel, par habitude, par peur du changement. Il faut bouger tout ça. »

Annexe 3 : résumé de l'entretien avec Emmanuel Tourpe

Entretien téléphonique avec Emmanuel Tourpe, le 22 mars 2007.

Parcours personnel

« Je suis philosophe diplômé de l'UCL et chercheur au FNRS. Lorsque la RTBF a créé le bureau des études stratégiques en 2001, elle a fait appel à moi, en ma qualité de chercheur. Ce bureau s'occupe de trois tâches. La première consiste à analyser les audiences. La seconde, à établir des stratégies pour le groupe et les chaînes. Ces stratégies ont trait par exemple au positionnement des chaînes. Enfin, la dernière tâche, ce sont les études qualitatives. Par des entretiens avec les téléspectateurs, par le feedback, on essaie de savoir ce qui plait et ce qui ne plait pas. Après avoir travaillé quelques années à la direction de ce bureau, je suis devenu directeur de la programmation. »

Interlocuteurs principaux

« Je travaille directement sous les ordres d'Yves Bigot, directeur des antennes. Nous établissons les stratégies. Ensuite, pour ce qui est des achats de programmes, je m'adresse aux acheteuses. Il y a une acheteuse pour les fictions, une autre pour les documentaires. Enfin, en ce qui concerne les productions propres, je m'adresse aux directeurs des unités de production. Il y en a trois. Ce sont surtout eux mes interlocuteurs privilégiés. Eventuellement, je peux avoir affaire à d'autres, mais c'est plus rare. »

Construction de la grille des programmes

« La toute première étape, avant même de s'atteler à la grille en elle-même, c'est d'analyser la situation selon quatre axes : la situation des audiences, des programmes, des chaînes et de la concurrence. Ces quatre facteurs font l'objet de discussions. De là, on peut dégager de grands principes qui donnent une « grille type ». La grille type est une grille de fond, c'est-à-dire que chaque case horaire est définie avec le type de programme qui est censé l'accompagner, mais sans précisions. Par exemple, on dira qu'à 16h il faut une série américaine, à minuit un opéra, etc. Ensuite, on passe de la grille de fond à la grille concrète. La grille concrète, c'est la version réelle de la grille de fond plus théorique. La grille concrète contient les noms de vrais programmes que nous allons diffuser. Etablir la grille concrète, c'est évidemment le plus gros travail, qui se déroule en deux temps.

Dans un premier temps, il faut sélectionner les programmes que nous allons diffuser. Il y a là une très grande latitude, puisque dans chaque genre de programmes l'offre est énorme et diverse. Il faut tenir compte de l'image de la chaîne, des goûts du public, du budget, etc. Ensuite, il faut agencer les programmes de manière à ce qu'ils soient le mieux exposés possible. Cela signifie les mettre à un horaire qui maximise l'audience qu'ils font.

Pour cela, il y a 10 grands principes à respecter :

Créer des rendez-vous identifiables.

Assurer la progression des publics. On appelle ça la cohérence verticale, chaque public d'une émission doit être plus large que la précédente, jusqu'au prime time. Ensuite, on redescend.

Jouer la complémentarité entre les chaînes. On évitera à tout prix de programmer le même genre d'émission en même temps sur deux chaînes.

Profiter des carrefours horaires. Il y a certains moments « creux » chez les concurrents qu'il faut exploiter pour lancer des émissions. Il faut accrocher le spectateur au moment où il zappera chez nous, pendant les publicités. Il existe deux grands carrefours qui nous donnent du mou pour commencer une émission : la fin des JT français entre 20h35 et 20h45, et plus tard la fin des prime time français entre 22h30 et 22h40.

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Analyser la présence Total TV : le type de public présent devant l'écran à un tel moment.

Programmer des genres à un horaire approprié. Programmer un opéra à 8h00 du soir serait aberrant : le public présent devant son poste ne veut pas en majorité voir ce type de programme. On le déplacera plutôt vers minuit, où un public intellectuel est plus présent.

Assurer un minimum de cohérence horizontale : chaque jour, les rendez-vous doivent être à la même heure. On fixe le prime time à 20h35 par exemple, de façon identique toute la semaine.

Respecter les budgets alloués, bien sûr.

Proportionner les programmes qui font de l'image et les programmes qui font de l'audience.

D'un côté il faut assurer l'audience avec de grosses pointures, mais de l'autre il faut assurer le prestige de la chaîne avec des programmes à haute valeur ajoutée. Des choses qui ne font pas forcément d'audience mais qui sont indispensables pour avoir un résultat qualitatif satisfaisant. Par exemple, ce dimanche nous diffusons un documentaire sur l'Homo Sapiens. Nous savons à l'avance qu'il ne fera pas d'audience, mais c'est un documentaire qui a été primé à de nombreuses reprises, et qui est très pédagogique, donc nous le diffusons quand même en prime time. Il ne faut pas faire ça systématiquement, sinon les taux d'audience seraient catastrophiques, donc il faut trouver la juste pondération.

Et enfin, il ne faut jamais perdre de vue que la programmation s'inscrit dans la durée. Il faut avoir une vision au long terme. Ne pas changer les choses au moindre doute, laisser les choses s'installer. Les téléspectateurs ont besoin de repères. Ruquier a mis 6 ans à s'installer, par exemple. Et maintenant il cartonne. »

Contreprogrammation

« La grille des programmes est bouclée sept semaines à l'avance, avec quelques petits changements de dernière minute, et publiée seulement trois semaines à l'avance. C'est vraiment très ennuyeux puisqu'on découvre la programmation des concurrents en même temps qu'il découvre la nôtre. Trop tard pour changer. On travaille en aveugle. Par exemple, en lisant le TéléMoustique – mon outil de travail – je découvre que France 2 diffuse deux jours avant nous le même film. C'est rageant, évidemment, et on ne sait rien y faire. Il n'y a aucune concertation entre les chaînes. Il arrive donc souvent qu'un même film soit programmé à quelques jours d'écart sur deux chaînes. Deux chaînes de pays différents, je veux dire, puisqu'il n'y a qu'un acheteur par pays. RTL et nous n'avons pas les mêmes films donc le problème ne se pose pas.

Puisqu'on travaille en aveugle, on base la contreprogrammation sur les cases de genre des concurrents. En effet, ces cases sont normalement assez rigides, et on peut facilement imaginer ce qui sera programmé à tel ou tel moment. »

Statut de la chaîne

« On ne peut pas qualifier une chaîne de leader ou d'outsider sur le seul critère de l'audience. Ça n'a pas de sens. Sur le marché de la publicité, il est évident que RTL-TVI est leader, c'est bien normal : c'est une chaîne formatée pour la publicité. Par contre, si l'on prend le critère de la valeur des émissions, la vapeur se renverse, et c'est la RTBF qui devient leader. Prenons par exemple le cas des émissions politiques. RTL-TVI va faire un gros coup médiatique avec le Grand Défi de Louis Michel, mais c'est du Canada Dry, ça ne va pas en profondeur. Aucune valeur ajoutée. Et puis, le Grand Défi, ils n'en passent même pas un tous les trois mois. A la RTBF, on fait un débat de qualité chaque semaine ! »

Le JT à 19h00

« Nos études montrent que si l'on déplace le JT de la RTBF à 19h00, il y aura une perte sèche de 30% de l'audience, et qu'en plus, 20% du public sera frustré de ne pas pouvoir regarder les deux JT qui seront diffusés en même temps. Ce n'est pas négligeable, mais je n'écarte pas

cette éventualité a priori. Pour l'instant, je manque de preuve que ça peut marcher. Le véritable argument pour déplacer le JT à 19h00, c'est que la RTBF se doit d'être la première sur l'info, alors que pour l'instant c'est RTL qui a la primeur. Mais leur situation n'est pas aussi avantageuse qu'il n'y paraît : petit à petit ils se font « bouffer » par les chaînes françaises qui diffusent à 19h des émissions de plus en plus regardées. Depuis 5 ans, le JT de RTL perd de l'audience en chiffres absolus, mais compense par ses parts de marchés, qu'il obtient en allongeant son JT qui déborde sur le nôtre. Déplacer notre JT à 19h00 c'est l'exposer à ce problème en plus.

Donc, jusqu'à nouvel ordre, je pense qu'il vaut mieux le laisser à 19h30. Ce n'est pas de l'immobilisme, au contraire je scrute activement la concurrence pour trouver des solutions. Je pense qu'on ne peut pas encore changer tant que la rédaction ne dispose pas des moyens nécessaires pour travailler plus vite, c'est-à-dire le « tout numérique ». Je ne peux pas entrer dans les détails, mais la RTBF a dans ses cartons plusieurs projets pour contrer le 19h00 de RTL. »

Productions propres

« On avait un vrai problème à la RTBF, c'est l'incapacité de produire de longues émissions, de plus de 2h. Nos prime time faisaient environ 52 min, ce qui laissait trop l'occasion aux téléspectateurs de changer de chaîne tôt dans la soirée. Nous avons travaillé sur ce problème en priorité en 2006 et nous avons lancé plusieurs nouvelles émissions à la rentrée : Bonnie & Clyde, Quelque chose en nous..., C'est la vie en plus, qui font toutes plus de deux heures. Le problème a donc été résolu. »

Le futur de la programmation

« On en parle beaucoup ici en interne : vidéo on-demand, fragmentation des marchés, etc. Mais c'est un sujet très frais. On y consacre trois heures par semaine, on s'informe, on imagine tous les scénarios possibles, et l'éventuel positionnement que la RTBF pourrait prendre face à ça, mais à l'heure actuelle rien n'est décidé. Le sujet est très « touchy », je ne veux pas en parler. Il faut juste savoir que nous nous posons la question, comme vous. Nous n'avons pas encore les réponses. »

Annexe 4 : résumé de l'entretien avec Claire Colart

Entretien téléphonique avec Claire Colart, le 3 avril 2007.

Parcours personnel

« J'ai commencé en tant que scripte au JT, ensuite comme scripte aux émissions pour enfants, où j'ai rencontré Gérard Vallet, que j'ai suivi à Strip-Tease. Là, j'ai été nommé responsable des documentaires au sein de l'émission. Ensuite, j'ai été assistante de production pour les enquêtes et reportages pendant 7 ans. Finalement, le directeur des achats de documentaires a pris sa retraite et je l'ai remplacé. »

Sélection des documentaires

« A la RTBF, il y a un comité de lecture pour les documentaires, où nous lisons les projets en développement, où nous visionnons les documentaires déjà produits ou en cours de post-production pour envisager une éventuelle co-production. Ces projets envoyés au comité de lecture sont envoyés spontanément par des producteurs qui recherchent des fonds pour terminer leurs projets.

Les sources pour trouver des documentaires sont nombreuses. Un bon acheteur doit avoir un bon carnet d'adresses : les marchés, les festivals, les maisons de production, la BBC – grosse productrice de documentaires de qualité, la VRT, et toutes les autres chaînes. Je reste en contact permanent avec les collègues à l'étranger, on s'échange des tuyaux.

Le choix est très subjectif. On cherche avant tout des documentaires de qualité, mais faut-il encore définir la qualité. Les critères portent sur, premièrement, l'intérêt du sujet : est-ce que le sujet vaut la peine d'être traité ? Ensuite, on regarde la qualité de la réalisation, les questions que le documentaire pose sur le monde, et si il apporte quelque chose d'innovant, de surprenant, s'il nous apprend quelque chose. »

Programmation des documentaires

« Je fais souvent des propositions de programmation de documentaires lors des grands événements : telle commémoration, tel événement historique veut que l'on programme des documentaires à certains jours clé.

Malheureusement, les documentaires ne sont pas très fédérateurs : ils sont donc rarement programmés en prime-time, sauf cas exceptionnels. Parfois, on obtient un documentaire de très grande qualité, ou à très gros budget dans ce cas, on peut se permettre de le diffuser en prime-time.

Pour attirer les téléspectateurs, les documentaires ont un peu changé de forme ces dernières années : c'est l'ère des docufictions. Le mélange de la fiction, jouée par des acteurs, et de la reconstitution historique fonctionne très bien. Généralement produits avec de très gros moyens, ces documentaires coûtent cher mais attirent les téléspectateurs, c'est donc un bon investissement. A l'époque, à la RTBF, on a été les seuls à miser sur ce genre de documentaires, on était les seuls sur le marché, donc sans concurrence, les prix étaient plus bas. Par exemple, « Sur la terre des dinosaures », la reconstitution en 3D de la BBC, c'était une vraie révolution, et on l'a eu à bon prix. Aujourd'hui, évidemment, tout le monde programme des docufiction, c'est devenu une valeur sûre, et les prix ont grimpé en flèche.

En général, ce qui fonctionne bien parmi les documentaires plus classiques, ce sont les documentaires animaliers et d'exploration, y compris l'archéologie. Ce sont des classiques indémodables. »

La programmation télévisuelle : objectifs et contraintes. Le cas de la RTBF.

Marchés

« Toute l'année, il y a des marchés de documentaires où l'on peut puiser pour remplir les grilles : il faut savoir que l'on achète tout de même plusieurs centaines de documentaires par an.

A la rentrée, en septembre, c'est le RDV France Télévision à St-Tropez, où plusieurs centaines d'acheteurs se réunissent.

En octobre, c'est le MIP à Cannes. C'est un des plus gros marchés. Il y a tellement de monde qu'on n'a pas le temps de faire le tour de toute l'offre. Ca va très vite : on a des rendez-vous demi-heure par demi-heure, on rencontre des gens et on parle de leur projets futurs. C'est au MIP que l'on établit les contacts pour plus tard. On va vraiment « à la pêche ».

En novembre, il y a le Forum d'Amsterdam : c'est un Festival avec un concours doublé d'un marché.

En janvier, il y a le FIPA à Biarritz.

En février, le BBC Showcase, qui dure 4 jours.

En mars, le MIPDoc : deux jours sont consacrés aux documentaires, deux jours aux programmes pour la jeunesse.

En mai, le Samedi Side à La Rochelle.

Sans compter, les innombrables festivals à travers le monde (Tel-Aviv, Eurodoc, etc.) »

Annexe 5 : résumé de l'entretien avec Bernard Hennebert

Entretien avec Bernard Hennebert, le 8 mai 2007 à Bruxelles.

La publicité à la RTBF

« Je n'ai aucune preuve directe que la publicité influence la programmation de la RTBF, mais il y a un ensemble d'éléments concrets qui me font penser très sérieusement que c'est le cas. Lorsqu'on entend parler les gens de la RTBF en « off », on se rend compte qu'ils tiennent un double discours et que la publicité est au centre de leurs préoccupations. Ca se voit aussi par le mauvais fonctionnement de la RTBF, aussi bien au niveau des programmes, des pratiques (signalétiques, balises, etc.) et de l'esprit du personnel.

Si Yves Bigot veut lancer un JT du matin, c'est surtout pour ouvrir l'antenne plus tôt et donc saturer l'antenne de publicité. Christian Druitte avait déjà évoqué ce projet il y a 10 ans.

La culture, qui n'attire pas les publicitaires, disparaît petit à petit de la RTBF. Avant la culture était placée en prime-time sur La Une. Ensuite elle a été reléguée sur La Deux. Le nom même de cette chaîne, La Deux, montre bien qu'on lui donne moins d'importance. C'est une automutilation du service public, c'est la 2^{ème} page, on lui donne volontairement moins de visibilité. Maintenant, ils veulent faire de La Deux une chaîne généraliste, sans rediffusions (contraires aux objectifs des publicitaires, mais importantes pour le service public). De prime-time, la culture a été déplacée en soirée, à des heures où sa visibilité est vraiment réduite. Et maintenant, de La Deux, elle passe sur Arte Belgique, réduisant encore sa visibilité.

Tout cela montre bien que la publicité influence très nettement la programmation de la RTBF, et que les missions de service public sont de moins en moins primordiales.

Exemple concret : le Concours Reine Elisabeth passera bien à 20h sur Arte Belgique, mais ne sera rediffusé sur La Deux que vers 23h, beaucoup trop tard pour le grand public.

Malgré tout, le nouveau contrat de gestion veut libérer la pub sur la RTBF, de 25% aujourd'hui jusqu'à plus de 30% progressivement dans les prochaines années. Ce n'est pas tout : la forme même des publicités sera plus libre. La RTBF aura le droit de partager l'écran en deux pour insérer de la publicité pendant le générique d'un film par exemple, ou en bandeau défilant, etc. C'est pourquoi je propose une RTBF sans publicité. C'est possible : la BBC et la VRT le font très bien. Le financement public est plus élevé, c'est un choix de société. »

La culture

« Il ne faut pas confondre culture et divertissement : Bonnie & Clyde, l'émission de prime time, n'est pas de la culture. Ce sont des artistes français pour la plupart qui sont invités, les même que l'on entend déjà régulièrement à la radio. En prime-time, les émissions de divertissement de la RTBF confondent culture et promo ! La stratégie de la RTBF consiste à reléguer la culture aux petites heures et de lui donner moins de moyens. Exemple : l'émission « Hep Taxi ! » a du raccourcir ses reportages de terrain pour donner plus de place à l'invité. C'est dommage, car c'était vraiment une porte ouverte sur la culture belge. Autre exemple : Yves Bigot voulait supprimer Javas et Mille et une cultures. Le conseil d'administration a, pour une fois, joué son rôle, et l'a empêché de sucrer Mille et une cultures. Javas par contre, qui était un excellent agenda culturel, est passé à la trappe. L'actuel agenda culturel, 50 degrés nord sur Arte Belgique, touche 10 fois moins de personnes que Javas, qui était mieux rediffusé. Les efforts en imagination des équipes de la RTBF se tournent vers le divertissement, pas vers la culture. C'est un mauvais calcul : le public veut un service public. Le divertissement ne devrait pas être une priorité. Il faudrait donner plus de visibilité à la culture, et la présenter de façon attrayante. C'est pour gagner ce pari là que les gens de la RTBF devraient fournir leurs efforts. »

Le divertissement

« La façon dont la RTBF fait du divertissement ne correspond pas à ma définition du service public. Ils rachètent des concepts à l'étranger, en soit ce n'est pas grave, s'ils adaptaient ces concepts pour notre communauté française et dans une optique de service public. Par exemple dans Fata Morgana, au lieu de proposer un défi qui consiste à faire la plus grande tarte aux fraises, pourquoi ne pas proposer de repeindre un CPAS ? Ce genre de défi correspond beaucoup plus à un esprit de service public et est vraiment gratifiant pour la communauté. Il y a tout à fait moyen d'allier le côté 'sexy' des défis et la mission de service public. En réfléchissant un peu, bien sûr... »

Propositions concrètes

« Je souhaite que la RTBF soit sans publicité, afin d'en revenir aux vraies missions de service public. La publicité a entraîné la RTBF dans une spirale infernale de dépenses pour attirer les annonceurs. En fin de compte, on se demande si la publicité est si intéressante que ça ! Sans la pub, la RTBF n'aurait pas besoin d'autant investir dans des programmes racoleurs qui ne correspondent pas du tout à ses missions. Elle aurait assez de la subvention pour se concentrer sur des émissions de service public. Financièrement, la RTBF peut très bien s'en sortir de cette façon, sans la Formule 1, qui coûte une fortune, les gros blockbusters américains qui n'amènent rien, etc.... Elle doit lancer des émissions selon les besoins sociaux de la population. Le service public ne sera pas déserté par le public car il existe un véritable besoin de service public. Par exemple, l'émission Zoom Arrière, peut plaire à un large public et répond parfaitement aux missions de service public.

Si la RTBF continue sur sa lancée d'imitation des concurrents privés, elle va finir par perdre sa dotation. Elle risque un point de non-retour. »